

- SELECT
- DEVELOP
- LEAD

**HOGANLEAD**

# W E R T E

KERNWERTE UND MOTIVATOREN FÜR PERSONEN MIT FÜHRUNGSVERANTWORTUNG

Bericht für: Martina Mustermann

ID: HC106694

Datum: 10. Oktober 2013





## Einführung

Der HoganLEAD Wertebericht beschreibt Ihre Wertvorstellungen sowie Ziele und deren möglichen Auswirkungen auf Ihre Karriere. Werte stellen einen wesentlichen Bestandteil Ihrer Identität dar – sie beschreiben, wer Sie sind, wofür Sie stehen sowie die Arten der Umfelder, in denen Sie sich entfalten können. Werte haben einen enormen Einfluss auf die Entscheidungen, die Sie in Hinblick auf Ihr Berufs- und Privatleben sowie auf Beziehungen treffen. Sie wirken sich auf vier verschiedene Weisen auf Ihre Karriere aus.

1. **Antriebskräfte:** Ihre Werte sind Ihre Hauptantriebskräfte – Die Dinge im Leben, durch die Sie motiviert werden. Werte bestimmen Ihre Ziele und symbolisieren das, was Sie anstreben und was Sie zu erreichen hoffen. Ihre Werte legen fest, was Sie sich von Ihrer Arbeit und vom Leben wünschen.
2. **Passung zur Organisation:** Ihre Werte bestimmen, wie gut Sie mit einer Unternehmenskultur zusammenpassen. Unternehmenskulturen spiegeln typischerweise die Werte der Unternehmensleitung wider. Menschen sind glücklich und produktiv in Kulturen, die mit ihren Werten übereinstimmen und sie sind gestresst und unglücklich in Kulturen, die von ihren Werten abweichen.
3. **Führungsstil und -kultur:** Ihre Werte spiegeln die Dinge wider, die Sie als lohnend empfinden und denen Sie Aufmerksamkeit schenken oder die Ihnen missfallen bzw. denen Sie aus dem Weg gehen. Ihre Werte legen daher die Verhaltensweisen fest, die Sie schätzen und belohnen und zeigen die Verhaltensweisen auf, die Sie ignorieren bzw. die Ihnen missfallen. Zudem beeinflussen Ihre Werte das Umfeld, welches Sie als Führungskraft prägen.
4. **Unbewusste Voreingenommenheit:** Werte kommen oft ausserhalb der bewussten Wahrnehmung zum Tragen und beeinflussen sowohl das Denken als auch das Handeln. Sie haben Einfluss auf Ihre Entscheidungen – in Hinblick auf Menschen, Projekte, Pläne und Strategien. Werte filtern die Wahrnehmung von Erfahrungen, besonders in Hinblick darauf, was wünschenswert oder nicht wünschenswert, gut oder schlecht ist.



### Wie Sie sich diese Informationen zu Nutzen machen können.

Während Sie diesen Bericht durchgehen, stellen Sie vielleicht fest, dass Ihre Werte nicht mit Ihrer Karriere oder mit den Anforderungen übereinstimmen, die durch Ihr Aufgabengebiet in Ihrer gegenwärtigen Organisation an Sie gestellt werden. Des Weiteren ist es möglich, dass Ihre alltäglichen Verhaltensweisen Sie nicht dabei unterstützen, Ihre Karriereziele zu verwirklichen oder dass Ihre Verhaltensweisen diese sogar hemmen können. Sie sollten nicht versuchen, Ihre Werte zu ändern, wenn sich diese nicht mit Ihrer Karriere oder Organisation in Einklang bringen lassen. Indem Sie sich über Ihre Werte und unbewusste Voreingenommenheit bewusst werden, können Sie vielmehr damit beginnen, Ihre Verhaltensweisen auf eine Art und Weise anzupassen, die für Sie selbst und für Ihr Team eine produktivere Arbeitssituation schafft.

Dieser Bericht beruht auf den Prozentrangwerten des so genannten „Motives, Values, Preferences Inventory“ (MVPI). Im Bericht wird Folgendes zusammengefasst: Ihre Hauptantriebskräfte, die von Ihnen bevorzugte Unternehmenskultur (bzw. die, die Sie vermeiden sollten), wie Sie als Führungsperson Ihre Umwelt prägen, die Faktoren, die sich unbewusst auf Ihre Entscheidungsfindung auswirken könnten sowie mögliche Strategien zur Minimierung Ihrer Voreingenommenheit und zur Steigerung Ihrer Wirkung als Führungskraft.

Auf der nächsten Seite sind die zehn MVPI-Skalen beschrieben und die darauffolgende Seite zeigt eine grafische Darstellung Ihres Werteprofiles. Danach folgt der Bericht, in dem die Bedeutung und Folgerungen aus Ihrem Prozentrangwert zu den einzelnen Skalen bzgl. der oben beschriebenen Dimensionen erläutert werden. Der letzte Teil dieses Berichts enthält schliesslich wertebasierte Entwicklungsvorschläge, die zur Steigerung Ihrer Effektivität als Führungskraft beitragen. Beachten Sie bitte, dass Prozentrangwerte im Bereich von 65 bis 100 als hoch eingestuft werden und Ziele repräsentieren, die Sie alltäglich anstreben. Je höher der Prozentrangwert, desto wichtiger ist Ihnen ein Wert oder eine Antriebskraft bei Ihrer Arbeit oder in Ihrem Privatleben. Prozentrangwerte zwischen 36 und 64 stellen Durchschnittswerte dar bzw. Werte, die Ihnen nur bedingt wichtig sind. In diesem Bereich befinden sich Werte, die in Ihrem Leben bedeutend sind oder Werte, denen Sie relativ gleichgültig gegenüberstehen. Prozentrangwerte zwischen 0 und 35 werden als niedrig eingestuft und repräsentieren Werte, die für Sie keine Hauptantriebskräfte darstellen. Je niedriger Ihr Prozentrangwert in einer Dimension dieses Berichts ausfällt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie diesem Wert gleichgültig gegenüberstehen.

### ***Hohe und niedrige Prozentrangwerte auf den einzelnen Skalen haben wichtige Implikationen für Karriereverläufe.***

Mit den in diesem Bericht enthaltenen Informationen werden Sie sich selbst sowie Ihre durch Werte angetriebenen Tendenzen besser verstehen. Diese Informationen versetzen Sie in die Lage, sich Ihre Stärken zunutze zu machen und Ihre taktischen Spielfehler auf ein Minimum zu beschränken. Sie haben die Gelegenheit, sich der von Ihnen erschaffenen Kultur bewusster zu werden und diese Informationen zu verwenden, um mit anderen Personen in Ihrer Organisation erfolgreicher zu interagieren. In einer konkurrenzbetonten Geschäftsumgebung stellen selbstkritisches Denken und effektive Selbstregulierung wichtige Vorzüge dar, die Ihnen ermöglichen, in Ihrer Führungskompetenz noch erfolgreicher zu werden.



**Definitionen**

Der HoganLEAD Wertebericht basiert auf Ihren Prozentrangwerten auf den zehn Skalen des MVPI. Diese Skalen werden im Folgenden definiert.

|                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>Anerkennung</b>        | <p><i>Von Zurückhaltung bis zum Bedürfnis, Aufmerksamkeit zu erhalten</i><br/>                 Personen mit einem niedrigen Prozentrangwert machen sich keine Gedanken, Aufmerksamkeit zu erhalten; Personen mit einem hohen Prozentrangwert suchen das Rampenlicht und streben nach Ruhm.</p>   |
| <b>Erfolgsstreben</b>     | <p><i>Von Gleichgültigkeit gegenüber Errungenschaften bis zum Wunsch, Einfluss zu nehmen</i><br/>                 Personen mit einem niedrigen Prozentrangwert sind bereit, sich nach anderen zu richten; Personen mit einem hohen Prozentrangwert wollen das Kommando übernehmen, Ergebnisse erzielen, Ressourcen kontrollieren, Verantwortungsbereiche übernehmen und einen Unterschied bewirken.</p>                          |
| <b>Genussstreben</b>      | <p><i>Von Ernsthaftigkeit und Selbstdisziplin bis zu lebenslustig und nach freudvollen Erlebnissen strebend</i><br/>                 Personen mit einem niedrigen Prozentrangwert sind massvoll und schätzen Selbstdisziplin; Personen mit einem hohen Prozentrangwert streben nach einer lockeren Atmosphäre, Freude und Abwechslung am Arbeitsplatz.</p>   |
| <b>Selbstlosigkeit</b>    | <p><i>Von der Betonung der Selbsthilfe bis zur Wertschätzung, anderen zu helfen</i><br/>                 Personen mit einem niedrigen Prozentrangwert glauben an Eigenverantwortlichkeit; Personen mit einem hohen Prozentrangwert ist es ein Bedürfnis, anderen Menschen uneigennützig Hilfe anzubieten.</p>  |
| <b>Verbundenheit</b>      | <p><i>Von Unabhängigkeit bis zum Wunsch nach sozialem Austausch</i><br/>                 Personen mit einem niedrigen Prozentrangwert ziehen es vor, alleine zu arbeiten; Personen mit einem hohen Prozentrangwert suchen nach Gelegenheiten, um soziale Netzwerke zu bilden und mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten. Sie streben nach Interaktion und sozialer Akzeptanz.</p>   |
| <b>Tradition</b>          | <p><i>Von der Betonung des Fortschritts und der Veränderung bis zur Wertschätzung des Bestehenden und der Gewohnheit</i><br/>                 Personen mit einem niedrigen Prozentrangwert fordern den Status quo heraus und schätzen Fortschritt und Veränderungen; Personen mit einem hohen Prozentrangwert respektieren Hierarchie, Gewohnheitsregeln, Struktur, Geschichte, Autorität und traditionelle Vorgehensweisen.</p> |
| <b>Sicherheitsstreben</b> | <p><i>Von Risikotoleranz bis zum Bedürfnis, Risiken zu minimieren</i><br/>                 Personen mit einem niedrigen Prozentrangwert sind leicht in der Lage, Ungewissheit und Risiko zu tolerieren; Personen mit einem hohen Prozentrangwert legen Wert auf Vorhersagbarkeit und schätzen Stabilität, Struktur und Ordnung.</p>  |

**Geschäftssinn**

*Von Gleichgültigkeit gegenüber finanziellen Angelegenheiten bis zur Ausrichtung auf finanzielle Faktoren*

Personen mit einem niedrigen Prozentrangwert legen geringen Wert auf finanziellen Erfolg; Personen mit einem hohen Prozentrangwert schenken finanziellen Angelegenheiten besondere Aufmerksamkeit und streben nach Wohlstand.

**Ästhetik**

*Von der Betonung der Funktionalität bis zur Ausrichtung auf Kreativität und die Wirkung von Produkten und Dienstleistungen*

Personen mit einem niedrigen Prozentrangwert empfinden Funktionalität als wichtig; Personen mit einem hohen Prozentrangwert konzentrieren sich bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen auf Innovation, Stil und Erscheinungsbild.

**Wissenschaftsorientierung**

*Von Intuition bis zur Wertschätzung rationaler Entscheidungen*

Personen mit einem niedrigen Prozentrangwert bevorzugen schnelle, intuitive Entscheidungen; Personen mit einem hohen Prozentrangwert bevorzugen gut überlegte, auf Daten beruhende Entscheidungen. Sie wählen einen rationalen, objektiven Ansatz bei der Entscheidungsfindung.



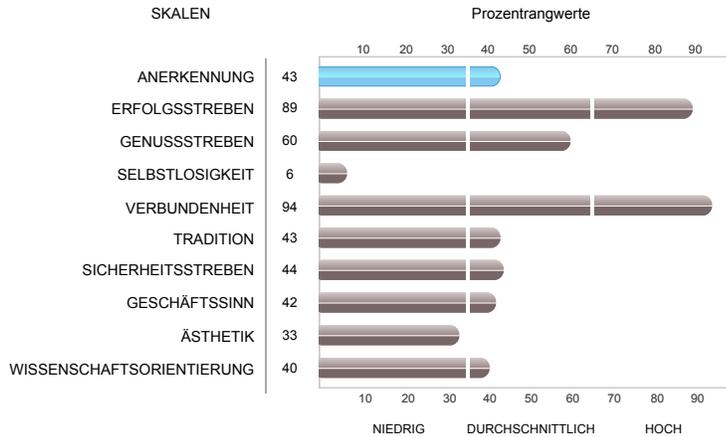
DAS WERTEPROFIL





# Anerkennung

Suche nach Ruhm, Wertschätzung und Bestätigung



Mit den folgenden Aussagen lassen sich Personen beschreiben, die auf der Skala Anerkennung einen ähnlichen Prozentrangwert erhalten haben wie Sie:

### Antriebskräfte

Sie neigen dazu, persönlich durch den Wunsch motiviert zu sein:

- Ohne Ablenkungen zu arbeiten
- Während der Arbeit Unterbrechungen auf ein Minimum zu beschränken
- Sich auf die zu erledigende Aufgabe zu konzentrieren
- Sich konzentrieren zu können, wenn Sie viel zu tun haben
- Stille Anerkennung für Ihre Errungenschaften zu erhalten und zwar in einem nicht öffentlichen Rahmen

### Passung zur Organisation

Sie fühlen sich beim Arbeiten in Umgebungen am wohlsten, in denen:

- Sie sich auf die Arbeit konzentrieren können und sich nicht mit Firmenpolitik abgeben müssen
- Ihre Mitarbeiter ihre Arbeit mit nur wenigen Unterbrechungen fortsetzen können
- Unnötige Firmenpolitik auf ein Minimum beschränkt wird
- In denen Leistung nur dann gelobt wird, wenn das Lob verdient ist

Und Sie neigen dazu, sich in Umgebungen unwohl zu fühlen, in denen:

- Man um Stelleninhaber mit hohem Potenzial viel Aufhebens macht
- Die Errungenschaften Einzelner gefeiert werden

### Führungsstil und -kultur

Die Kultur, die Sie als Führungsperson erschaffen, neigt dazu:

- Still, ruhig und zurückhaltend zu sein
- Nur wenige Oberflächlichkeiten, Feiern oder spezielle Anlässe aufzuweisen
- Mehr Betonung auf Leistung als auf Firmenpolitik zu legen
- Nur ausserordentliche Leistungen öffentlich zu belohnen
- Bescheidenheit als Tugend zu betrachten



## **Unbewusste Voreingenommenheit**

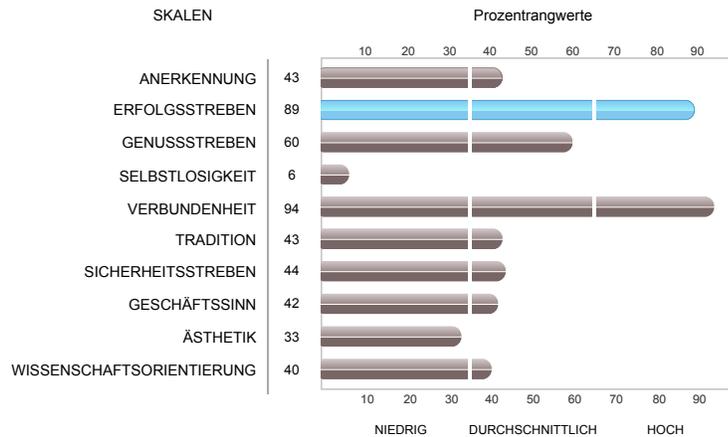
Möglicherweise sind Sie sich nicht über die folgenden Aspekte Ihres Führungsstils bewusst:

- Möglicherweise halten Sie andere von selbstdarstellendem Verhalten ab
- Möglicherweise ziehen Sie es vor, dass sich andere auf ihre Arbeit anstatt auf ihre persönlichen Bedürfnisse konzentrieren
- Möglicherweise erwarten Sie von anderen, hoch qualitative Arbeit mit wenig äusseren Belohnungen zu verrichten
- Möglicherweise vermeiden Sie öffentliche Aufmerksamkeit, selbst wenn sich diese auf Positives bezieht
- Sie neigen Ihren Errungenschaften gegenüber zu einer bescheidenen Einstellung und erwarten von anderen dasselbe



# Erfolgstreben

Treibende Kraft beim Erzielen von Ergebnissen, Kontrollieren von Ressourcen und Erringen von Verantwortungsbereichen



Mit den folgenden Aussagen lassen sich Personen beschreiben, die auf der Skala Erfolgstreben einen ähnlichen Prozentrangwert erhalten haben wie Sie:

### Antriebskräfte

Sie neigen dazu, persönlich durch den Wunsch motiviert zu sein:

- Dass Ihre Arbeit eine Auswirkung hat und erledigt wird
- Für Ihre Errungenschaften bekannt zu sein
- Ein Vermächtnis zu erschaffen
- Die Verantwortung für bedeutende Projekte zu tragen
- In Ihren Handlungen frei entscheiden zu können

### Passung zur Organisation

Sie fühlen sich beim Arbeiten in Umgebungen am wohlsten, in denen:

- Personen belohnt werden, die kühn und konkurrenzbewusst sind
- Ergebnisse durch Aufstiegsmöglichkeiten belohnt werden
- Personen Entscheidungsbefugnisse gegeben werden, um Ergebnisse zu erzielen
- Zu Eigeninitiative ermutigt wird

Und Sie neigen dazu, sich in Umgebungen unwohl zu fühlen, in denen:

- Die Errungenschaften des Einzelnen nicht belohnt werden
- Unproduktive Personen belohnt werden

### Führungsstil und -kultur

Die Kultur, die Sie als Führungsperson erschaffen, neigt dazu:

- Auf Produktivität und ein Vorantreiben von Ergebnissen Betonung zu legen
- Sich auf Möglichkeiten zu konzentrieren, die Konkurrenz auszustechen
- Gewinner und Gewinnen zu feiern
- Belohnungen und Beförderungen auf der Grundlage von Leistung und nicht von Politik vorzunehmen
- Auf Innovationen und kreative Problemlösungen Wert zu legen



## **Unbewusste Voreingenommenheit**

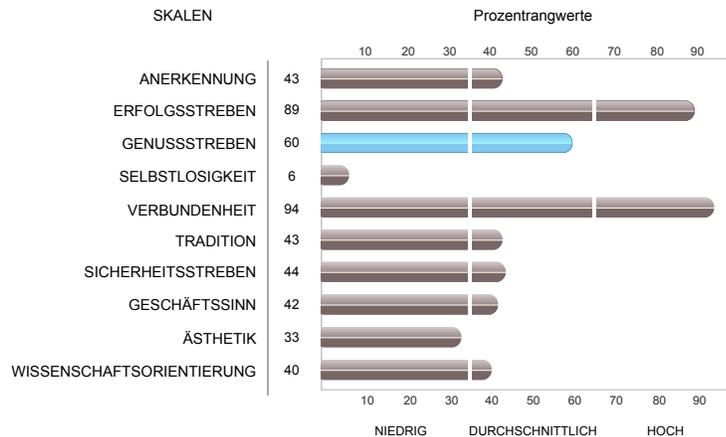
Möglicherweise sind Sie sich nicht über die folgenden Aspekte Ihres Führungsstils bewusst:

- Sie neigen dazu, häufig die Konkurrenz zu unterschätzen
- Sie neigen dazu, mehr Wert auf Konkurrenzverhalten als auf Zusammenarbeit zu legen
- Möglicherweise weigern Sie sich, die Möglichkeit eines Fehlschlags einzuräumen
- Möglicherweise teilen Sie Erfolge nicht mit den Ihnen unterstellten Mitarbeitern oder mit Ihren Teammitgliedern
- Möglicherweise üben riskante Geschäftsangebote einen Anreiz auf Sie aus



## Genussstreben

Streben nach Spass, Abwechslung und Freude am Arbeitsplatz



Mit den folgenden Aussagen lassen sich Personen beschreiben, die auf der Skala Genussstreben einen ähnlichen Prozentrangwert erhalten haben wie Sie:

### Antriebskräfte

Sie neigen dazu, persönlich durch den Wunsch motiviert zu sein:

- An Ihrer Arbeit Spass zu haben, aber gleichzeitig auch Privatzeit für sich selbst zu finden
- Neue Erfahrungen zu sammeln
- Mit anderen Spass zu haben und diese zu unterhalten
- Soziale Kontakte mit Kunden und Kollegen zu pflegen
- Kreative Problemlösungen zu finden

### Passung zur Organisation

Sie fühlen sich beim Arbeiten in Umgebungen am wohlsten, in denen:

- Versucht wird, einen Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben zu finden
- Leidenschaftliches Engagement erzeugt wird
- Schnell agiert und gedacht wird
- Strukturen flexibel und änderungsorientiert sind

Und Sie neigen dazu, sich in Umgebungen unwohl zu fühlen, in denen:

- Es langsam und bürokratisch zugeht
- Man beim Versuch, die eigene Individualität auszudrücken und Innovationen voranzutreiben, auf Widerstand stösst

### Führungsstil und -kultur

Die Kultur, die Sie als Führungsperson erschaffen, neigt dazu:

- Einladend und angenehm zu sein
- Ungezwungen zu sein und Statusunterschiede auf ein Minimum zu beschränken
- Innovationen und Kreativität zu begrüßen
- Regeln als verhandelbar zu betrachten
- Exzentrisches, albernes Verhalten zu tolerieren



## **Unbewusste Voreingenommenheit**

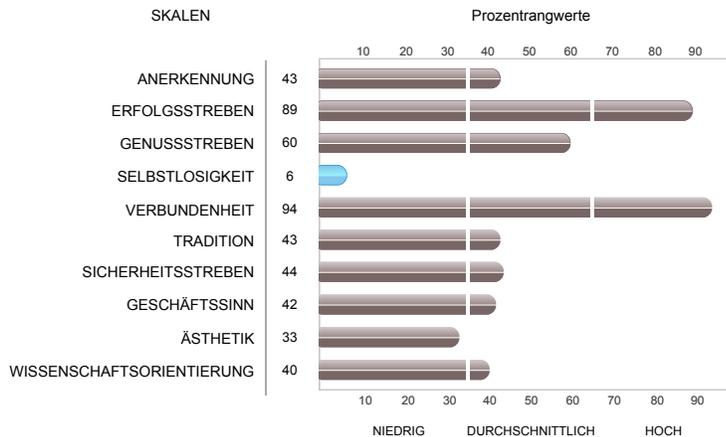
Möglicherweise sind Sie sich nicht über die folgenden Aspekte Ihres Führungsstils bewusst:

- Möglicherweise legen Sie grossen Wert darauf, Wichtigtuerei und Vortäuschungen zu vermeiden
- Möglicherweise sind Sie willens, Kompromisse zu machen, wenn Regeln nicht sinnvoll sind
- Möglicherweise erschweren Sie Mitarbeitern die Arbeit, die die Dinge nicht so locker sehen wie Sie
- Sie neigen dazu, in Hinblick auf geschäftliche Entwicklungen opportunistisch zu sein
- Möglicherweise treffen Sie spontane Entscheidungen, wenn sich Gegebenheiten ändern



# Selbstlosigkeit

Wunsch, anderen Menschen zu helfen, die es schwer haben oder in Bedrängnis sind



Mit den folgenden Aussagen lassen sich Personen beschreiben, die auf der Skala Selbstlosigkeit einen ähnlichen Prozentrangwert erhalten haben wie Sie:

### Antriebskräfte

Sie neigen dazu, persönlich durch den Wunsch motiviert zu sein:

- In schwierigen Zeiten durchzuhalten
- Zugewiesene Aufgaben erfolgreich durchzuführen
- Entscheidungen auf der Grundlage von Logik und Fakten und nicht auf der Basis von Emotionalität zu treffen
- Als unabhängig und eigenverantwortlich gesehen zu werden
- Von den persönlichen Problemen anderer verschont zu bleiben

### Passung zur Organisation

Sie fühlen sich beim Arbeiten in Umgebungen am wohlsten, in denen:

- Eine rationale, aufgabenorientierte Kultur gepflegt wird
- Gefühlsausbrüche auf ein Minimum beschränkt werden
- Massstäbe angewandt werden
- Betonung darauf gelegt wird, persönliche Verantwortung zu übernehmen

Und Sie neigen dazu, sich in Umgebungen unwohl zu fühlen, in denen:

- Mitgefühl entgegengebracht und Mitarbeiter verhätschelt werden
- Mehr Wert auf „Arbeitsmoral“ als auf Produktivität gelegt wird



## **Führungsstil und -kultur**

Die Kultur, die Sie als Führungsperson erschaffen, neigt dazu:

- Auf Objektivität und Aufgabenorientierung Betonung zu legen
- Ergebnisse zu verlangen
- Eigenverantwortlichkeit zu belohnen
- Unnötige Diskussionen über die Arbeitsmoral auf ein Minimum zu beschränken
- Eine Top-Down-Führungsstruktur zu befürworten

## **Unbewusste Voreingenommenheit**

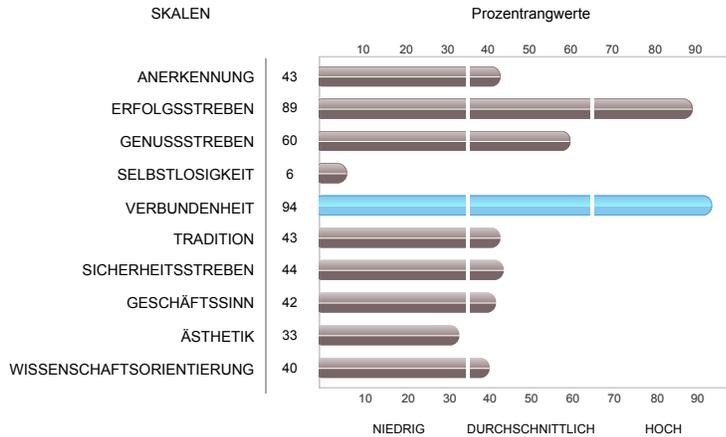
Möglicherweise sind Sie sich nicht über die folgenden Aspekte Ihres Führungsstils bewusst:

- Möglicherweise bewerten Sie Mitarbeiter auf der Grundlage ihrer Leistung und nicht anhand ihres Potenzials
- Möglicherweise versuchen Sie, Ihre Mitarbeiter davon abzuhalten, miteinander darüber zu sprechen, wie sie sich bei der Arbeit fühlen
- Möglicherweise erscheint es so, als machen Sie sich über die soziale Verantwortung des Unternehmens keine Gedanken
- Sie neigen dazu, Entscheidungen auf der Grundlage von Ergebnissen und nicht von Gefühlen zu treffen
- Möglicherweise stehen Sie Personen ablehnend gegenüber, die nicht versuchen ihre eigenen Probleme zu lösen, bevor sie um Hilfe bitten



# Verbundenheit

Suche nach Gelegenheiten, um soziale Netzwerke zu bilden und mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten



Mit den folgenden Aussagen lassen sich Personen beschreiben, die auf der Skala Verbundenheit einen ähnlichen Prozentrangwert erhalten haben wie Sie:

### Antriebskräfte

Sie neigen dazu, persönlich durch den Wunsch motiviert zu sein:

- Interaktionen mit anderen Menschen zu maximieren
- An Gruppen- oder Teamprojekten mitzuarbeiten
- Bei Ihrer Arbeit Abwechslung und Neues zu erfahren
- Nach sozialer Akzeptanz und Zustimmung zu streben
- Ein grosses Netzwerk von Geschäftskontakten zu pflegen

### Passung zur Organisation

Sie fühlen sich beim Arbeiten in Umgebungen am wohlsten, in denen:

- Man sich darauf verlässt, dass Teams die Arbeit erledigen
- Sie viel mit Personen ausserhalb der Gruppe interagieren müssen
- Häufig Besprechungen und öffentliche Diskussionen erforderlich sind
- Die Errungenschaften von Gruppen eher als die von Einzelpersonen gepriesen werden

Und Sie neigen dazu, sich in Umgebungen unwohl zu fühlen, in denen:

- Man davon abgehalten wird, direkt miteinander zu sprechen
- Von einem verlangt wird, dass man alleine arbeitet

### Führungsstil und -kultur

Die Kultur, die Sie als Führungsperson erschaffen, neigt dazu:

- Teambasiert mit flexiblen Regeln und Rollen zu sein
- Viele Besprechungen und Interaktionsgelegenheiten zu bieten
- Eine spontane, flexible Terminplanung zu bieten
- Viel Kommunikation und Feedback zu bieten
- Mitarbeiter davon abzuhalten, individuelle Beiträge zu leisten



## **Unbewusste Voreingenommenheit**

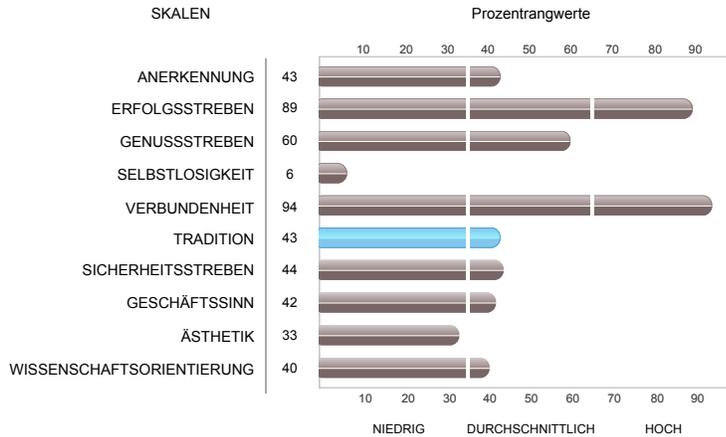
Möglicherweise sind Sie sich nicht über die folgenden Aspekte Ihres Führungsstils bewusst:

- Möglicherweise ziehen Sie es vor, dass Mitarbeiter zusammenarbeiten
- Möglicherweise bestärken Sie Mitarbeiter darin, Probleme in Gruppen zu lösen
- Möglicherweise verwechseln Sie Aktivität (z.B. Besprechungen und Gespräche) mit Produktivität
- Möglicherweise fungieren Sie als wichtiger Katalysator dabei, Personen unterschiedlicher Hintergründe zusammenzuführen, um zusammenzuarbeiten
- Sie neigen zu der Annahme, dass soziale Interaktion die Produktivität steigert



# Tradition

Respektieren von Struktur, Regeln und Autorität



Mit den folgenden Aussagen lassen sich Personen beschreiben, die auf der Skala Tradition einen ähnlichen Prozentrangwert erhalten haben wie Sie:

### Antriebskräfte

Sie neigen dazu, persönlich durch den Wunsch motiviert zu sein:

- Gewohnheitsregeln und Autorität infragezustellen
- Externe Kontrollen auf ein Minimum zu beschränken
- Neues, Veränderungen und Erforschung anzustreben
- Zu Problemen neuartige Lösungen zu erschaffen
- Arbeits- oder Karrierezweige zu verfolgen, die nicht herkömmlich sind

### Passung zur Organisation

Sie fühlen sich beim Arbeiten in Umgebungen am wohlsten, in denen:

- Es demokratisch und beratend zugeht
- Raum für Herausforderungen, Innovationen und Experimente ist
- Vielfältigkeit toleriert wird
- Das Ergreifen von Initiative unterstützt wird

Und Sie neigen dazu, sich in Umgebungen unwohl zu fühlen, in denen:

- Autoritäre Führungsstrukturen vorherrschen
- Mitarbeiter als Verbrauchsgüter behandelt werden

### Führungsstil und -kultur

Die Kultur, die Sie als Führungsperson erschaffen, neigt dazu:

- Entspannt und ungezwungen zu sein
- Zu Spontanität, Offenheit und Initiative anzuregen
- Neue Ideen wertzuschätzen
- Sich nach interessanten, neuartigen Projekten umzusehen
- Mitarbeitern Entscheidungsbefugnis zu geben



## **Unbewusste Voreingenommenheit**

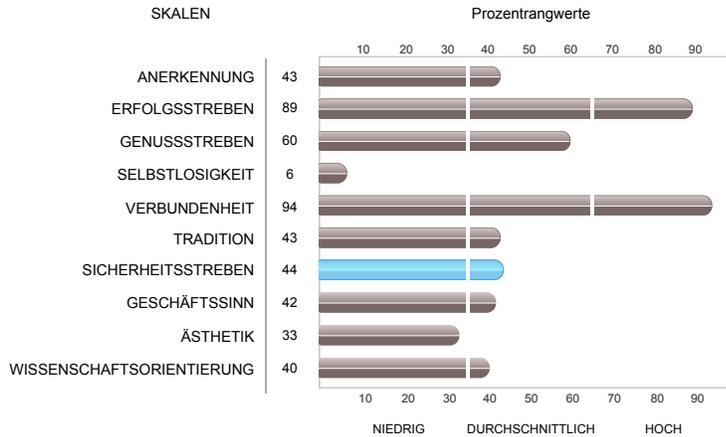
Möglicherweise sind Sie sich nicht über die folgenden Aspekte Ihres Führungsstils bewusst:

- Sie neigen dazu, die Autorität herauszufordern
- Möglicherweise ist es Ihnen unangenehm, an andere Personen Erwartungen zu stellen
- Sie neigen dazu, sich darüber Gedanken zu machen, wie man Aufgaben durch neue Herangehensweisen erledigen kann
- Möglicherweise treffen Sie Entscheidungen, die Eigenständigkeit und Selbststeuerung fördern
- Möglicherweise treffen Sie Entscheidungen, die Hierarchien reduzieren



## Sicherheitsstreben

Wunsch nach Stabilität, Struktur und Ordnung



Mit den folgenden Aussagen lassen sich Personen beschreiben, die auf der Skala Sicherheitsstreben einen ähnlichen Prozentrangwert erhalten haben wie Sie:

### Antriebskräfte

Sie neigen dazu, persönlich durch den Wunsch motiviert zu sein:

- Im Leben neue Herausforderungen anzunehmen
- Neue Erfahrungen zu machen
- Durch das Eingehen von Risiken Beachtung zu erhalten
- Neuartige Ideen und Handlungsansätze zu erforschen
- Die gewöhnlichen Grenzen auszutesten

### Passung zur Organisation

Sie fühlen sich beim Arbeiten in Umgebungen am wohlsten, in denen:

- Entscheidungen getroffen werden und es vorwärts geht
- Die Arbeit Spass macht, spannend und sogar ausgefallen ist
- Kollegen eingestellt werden, die Risiken und Herausforderungen zu schätzen wissen
- Man zur spontanen Entscheidungsfindung angeregt wird

Und Sie neigen dazu, sich in Umgebungen unwohl zu fühlen, in denen:

- Routine und eingefahrene Prozesse vorherrschen
- Man davon abgehalten wird, Innovationen voranzutreiben und Risiken einzugehen

### Führungsstil und -kultur

Die Kultur, die Sie als Führungsperson erschaffen, neigt dazu:

- Experimentell, aufgeweckt und lebhaft zu sein
- Experimentierfreude und Risikobereitschaft zu belohnen
- Flexibel, schnell und beweglich zu sein
- Tatkräftigem Handeln den Vorzug zu geben
- Individualistisch und verkaufsorientiert zu sein



## **Unbewusste Voreingenommenheit**

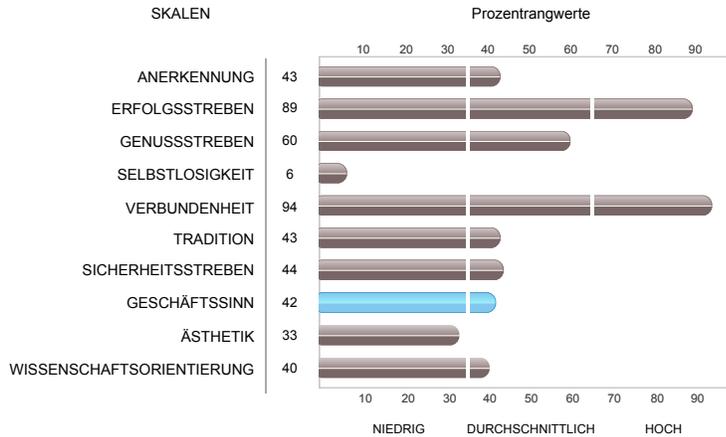
Möglicherweise sind Sie sich nicht über die folgenden Aspekte Ihres Führungsstils bewusst:

- Möglicherweise betrachten Sie Veränderungen per se als die Antwort auf Probleme
- Möglicherweise treffen Sie Entscheidungen, die eher auf Ihrem Bauchgefühl als auf Tatsachen beruhen
- Möglicherweise wählen Sie Vorgehensweisen und Projekte, die Sie intuitiv ansprechen
- Es missfällt Ihnen typischerweise, auf vorsichtige oder defensive Weise Entscheidungen zu treffen
- Möglicherweise interpretieren Sie Daten auf kreative, nicht wortgetreue Weise



# Geschäftssinn

Streben nach Wohlstand und finanziellem Erfolg



Mit den folgenden Aussagen lassen sich Personen beschreiben, die auf der Skala Geschäftssinn einen ähnlichen Prozentrangwert erhalten haben wie Sie:

### Antriebskräfte

Sie neigen dazu, persönlich durch den Wunsch motiviert zu sein:

- Ihren Interessen und Ihrem Vergnügen zu folgen
- In Ihrem eigenen Tempo zu arbeiten
- Zusammenzuarbeiten anstatt zu konkurrieren
- Einen Lebensstil mit wenig Druck und wenig Stress zu geniessen
- Für Ihre eigene Leistung verantwortlich zu sein

### Passung zur Organisation

Sie fühlen sich beim Arbeiten in Umgebungen am wohlsten, in denen:

- Das Endresultat nüchtern betrachtet wird
- Ein Ausgleich zwischen den Ansprüchen von Berufs- und Privatleben gefunden wird
- Mitarbeitern gestattet wird, ihren Leidenschaften nachzugehen
- Auf die Gefühle anderer Menschen Rücksicht genommen wird

Und Sie neigen dazu, sich in Umgebungen unwohl zu fühlen, in denen:

- Die Atmosphäre angriffs- und konkurrenzbetont und aggressiv ist
- Die Menschen nur nach ihrer Arbeitsleistung beurteilt werden

### Führungsstil und -kultur

Die Kultur, die Sie als Führungsperson erschaffen, neigt dazu:

- Sich auf die Qualität von Ideen zu konzentrieren, anstatt auf deren finanzielle Implikationen
- Langfristige Ziele und Aufgaben auf ein Minimum zu beschränken
- Flexible Zielsetzungen und Fristen zu bevorzugen
- Entscheidungen basierend auf Zweckmässigkeit zu treffen
- Die Wichtigkeit des Ausgleichs zwischen Berufs- und Privatleben zu betonen



## **Unbewusste Voreingenommenheit**

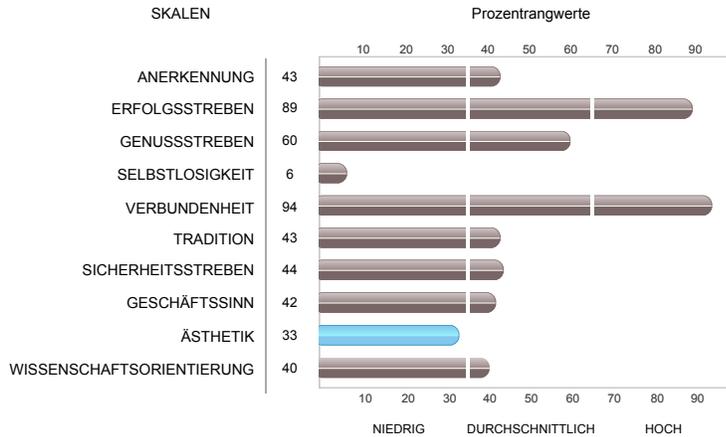
Möglicherweise sind Sie sich nicht über die folgenden Aspekte Ihres Führungsstils bewusst:

- Sie neigen dazu, sich nur widerstrebend mit schlechten Arbeitsleistungen auseinanderzusetzen
- Möglicherweise akzeptieren Sie Grenzen in Hinblick auf das, was möglich ist
- Möglicherweise fällt es Ihnen schwer, für Ihre Mitarbeiter Leistungsziele zu setzen
- Sie neigen dazu, den Weg des geringsten Widerstands zu bevorzugen
- Möglicherweise ziehen Sie Selbstverwirklichung dem beruflichen Weiterkommen vor



# Ästhetik

Konzentration auf Innovation, Stil und Erscheinungsbild



Mit den folgenden Aussagen lassen sich Personen beschreiben, die auf der Skala Ästhetik einen ähnlichen Prozentrangwert erhalten haben wie Sie:

### Antriebskräfte

Sie neigen dazu, persönlich durch den Wunsch motiviert zu sein:

- Entscheidungen zu treffen, die auf etablierten Fakten beruhen
- Praktische und tragfähige Lösungen zu liefern
- Vage Ideen in eine praktikable Realität umzusetzen
- Es zu vermeiden, als schwach und unschlüssig zu erscheinen
- Grössere Betonung von Substanz als von Stil

### Passung zur Organisation

Sie fühlen sich beim Arbeiten in Umgebungen am wohlsten, in denen:

- Die Atmosphäre durch etabliertes Vorgehen und Organisation geprägt ist
- Mit konkreten Produkten und Zielsetzungen gearbeitet wird
- Es praktisch und handlungsorientiert zugeht
- Eine klassische, autoritär geprägte Struktur herrscht

Und Sie neigen dazu, sich in Umgebungen unwohl zu fühlen, in denen:

- Die Atmosphäre so emotionsgeladen ist, dass die Arbeit liegen bleibt
- Designangelegenheiten vorgeschoben werden, um die Frage der praktischen Anwendbarkeit zu umgehen

### Führungsstil und -kultur

Die Kultur, die Sie als Führungsperson erschaffen, neigt dazu:

- Misstrauen gegenüber Emotionen und Empfindungen zu hegen
- Funktionalität zu betonen und Schnickschnack auf ein Minimum zu beschränken
- Designangelegenheiten nur minimale Beachtung zu schenken
- Entscheidungen auf der Grundlage von Fakten anstatt von Gefühlen zu treffen
- Sich mehr auf Ergebnisse als auf Prozesse zu konzentrieren



## **Unbewusste Voreingenommenheit**

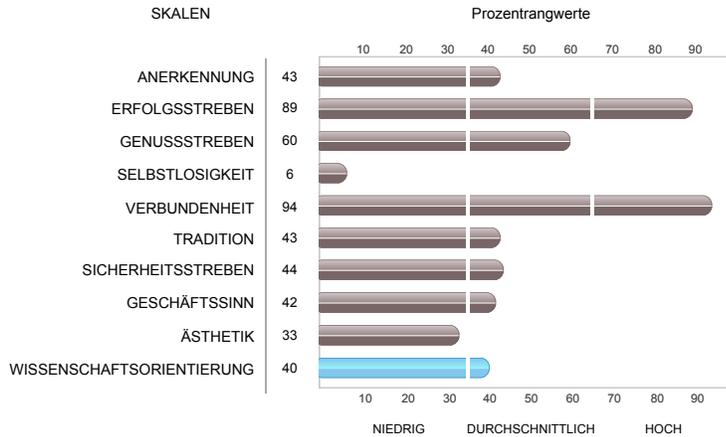
Möglicherweise sind Sie sich nicht über die folgenden Aspekte Ihres Führungsstils bewusst:

- Möglicherweise sind Sie an Marketingangelegenheiten nicht sonderlich interessiert
- Möglicherweise sind Sie kaum daran interessiert, warum etwas funktioniert
- Möglicherweise zeigen Sie nur geringes Interesse an der Arbeitsmoral Ihrer Mitarbeiter
- Möglicherweise neigen Sie dazu, Spekulationen und theoretischen Diskussionen aus dem Weg zu gehen
- Möglicherweise konzentrieren Sie sich auf nüchterne Tatsachen und frühere Erfahrungen



# Wissenschaftsorientierung

Präferenz für rationale, objektive und datengestützte Entscheidungen



Mit den folgenden Aussagen lassen sich Personen beschreiben, die auf der Skala Wissenschaftsorientierung einen ähnlichen Prozentrangwert erhalten haben wie Sie:

### Antriebskräfte

Sie neigen dazu, persönlich durch den Wunsch motiviert zu sein:

- Entscheidungen zu treffen und proaktiv zu sein
- Der praktischen Realität im Berufs- und Privatleben Aufmerksamkeit zu schenken
- Spezifisch, konkret und funktional zu handeln
- Ihrem Bauchgefühl zu vertrauen
- Zu vermeiden, durch komplexe Strukturen überwältigt zu werden

### Passung zur Organisation

Sie fühlen sich beim Arbeiten in Umgebungen am wohlsten, in denen:

- Es pragmatisch, praktisch und vernünftig zugeht
- Mehr Betonung auf tatkräftiges Handeln als auf Nachdenken gelegt wird
- Hypothesen misstraut wird
- Man sich darauf konzentriert, was mit den verfügbaren Ressourcen erreicht werden kann

Und Sie neigen dazu, sich in Umgebungen unwohl zu fühlen, in denen:

- Weitreichende, auf Daten beruhende Rechtfertigungen für Entscheidungen verlangt werden
- Häufig die Gefahr der „Paralyse durch Analyse“ besteht

### Führungsstil und -kultur

Die Kultur, die Sie als Führungsperson erschaffen, neigt dazu:

- Schnelle und intuitive Entscheidungsfindung zu bevorzugen
- Tatkräftiges Handeln Nachdenken vorzuziehen
- Praktisch und taktisch zu sein
- Endlosen Diskussionen über mögliche Lösungen aus dem Weg zu gehen
- Nur wenig Geduld bei auf Daten beruhender Entscheidungsfindung zu haben



## **Unbewusste Voreingenommenheit**

Möglicherweise sind Sie sich nicht über die folgenden Aspekte Ihres Führungsstils bewusst:

- Sie neigen dazu, nur wenig Geduld beim Nachdenken über hypothetische Probleme zu haben
- Möglicherweise legen Sie zum Lösen der meisten Probleme Wert auf Intuition
- Sie neigen dazu, mehr Wert auf Taktik als auf Strategie zu legen
- Möglicherweise haben Sie nur wenig Geduld bei übermässig vorsichtiger Entscheidungsfindung
- Möglicherweise wünschen Sie sich Klarheit und Einfachheit



## Empfehlungen für Ihre Entwicklung

### **Anerkennung**

- Den Stimmungen und emotionalen Reaktionen Ihrer Mitarbeiter Aufmerksamkeit schenken und nach Möglichkeit versuchen, deren Gefühle zu verstehen
- Ihre Leistungserwartungen ausdrücklich erläutern und Ihren Mitarbeitern Anerkennung zeigen, wenn diese ihre Ziele erreichen
- Eine deutlicher erkennbare Führungsrolle bei Teambesprechungen und in Komitees übernehmen
- Freundlich sind, wenn Sie ein öffentliches Lob erhalten

### **Erfolgsstreben**

- Sich ein realistisches Bild über den wahrscheinlichen Erfolg Ihrer Projekte machen
- Verstehen, dass andere Personen auch ohne Ihren starken Siegeswillen in der Lage sind, ihre Beiträge zu leisten
- Nicht aus jedem Projekt eine Konkurrenzsituation für die Ihnen unterstellten Mitarbeiter machen, sondern sie zur Zusammenarbeit ermutigen
- Ihren Mitarbeitern gegenüber Wertschätzung für ihre Beiträge zu Projekten ausdrücken

### **Genussstreben**

- Erkennen, dass einige der Ihnen unterstellten Mitarbeiter mehr Struktur benötigen, als Sie
- Ihre Vorgesetzten um Feedback bitten, um deren Erwartungen an Sie besser zu verstehen
- Ihre Erwartungen an Ihre Mitarbeiter genau darlegen, damit diese ihre Arbeit effektiver organisieren können
- Verstehen, dass andere Personen nicht so einfach mit Änderungen umgehen können wie Sie

### **Selbstlosigkeit**

- Daran denken, dass Sie einfühlsam sein und dennoch Ergebnisse erzielen können
- Ihre Mitarbeiter in regelmässigen Abständen fragen, wie Sie ihnen helfen können, ihre Produktivität zu steigern
- Der Arbeitsmoral Ihrer Mitarbeiter Aufmerksamkeit schenken – sie wirkt sich auf die Leistung aus
- Sicherstellen, dass Ihre Mitarbeiter wissen, dass sie nicht immer mit Ihnen einer Meinung sein müssen

### **Verbundenheit**

- Dafür sorgen, dass das Knüpfen sozialer Kontakte Sie nicht von Ihrer Führungsverantwortung ablenkt
- Für die Ihnen unterstellten Mitarbeiter geeignete Aufgaben als Einzelpersonen und als Teammitglieder festlegen
- Die Erwartungen, Zeitlimits und Fristen des Unternehmens respektieren
- Sicherstellen, dass Ihre Mitarbeiter Sie als entschlossen, durchsetzungsfähig und federführend wahrnehmen



## Empfehlungen für Ihre Entwicklung

### **Tradition**

- Daran denken, dass manche Menschen Regeln mögen und brauchen
- Sich Unternehmenserwartungen gegenüber respektvoll zeigen, indem Sie in Bezug auf Ihre Leistungsziele die vorgegebenen Fristen einhalten
- Daran denken, dass nicht alle Ihnen unterstellten Mitarbeiter selbstmotiviert sind. Geben Sie ihnen eine klare Richtung und Beratung
- Ihren Mitarbeitern konkretes Feedback in Hinblick auf Erfolge und verbesserungsbedürftige Aspekte geben

### **Sicherheitsstreben**

- Versuchen, die Gründe hinter gegenwärtigen Vorgehensweisen zu verstehen, bevor Sie Änderungen daran vornehmen
- Erkennen, dass Ihre Ideen auf einige Menschen bedrohlich wirken könnten
- Sich davon überzeugen, dass Ihre Mitarbeiter Ihre neuen Ideen unterstützen
- Darauf achten, keine Entscheidungen zu treffen, die sich nicht mit den Zielsetzungen des Unternehmens vereinbaren lassen

### **Geschäftssinn**

- Erkennen, dass Zufriedenheit mit dem „Status quo“ Innovationen und Produktivität reduzieren kann
- Leistungserwartungen für Ihre Mitarbeiter entwickeln und deren Fortschritte prüfen
- Andere um Hilfe bitten, Strategien zur Steigerung Ihres Beitrags für das Unternehmen zu entwerfen
- Bestimmter auftreten, wenn es darum geht, Leistungsprobleme bei Mitarbeitern anzusprechen

### **Ästhetik**

- Sorgfältig darüber nachdenken, ob das Marketing möglicherweise Lücken aufweist
- Ihre Mitarbeiter bitten, Vorschläge dazu zu machen, wie die Arbeitsmoral verbessert werden könnte
- Über Ihr eigenes öffentliches Image und das Ihres Unternehmens nachdenken
- Mit Ihren Kollegen über mögliche zukünftige Strategien für Ihr Team und das Unternehmen diskutieren

### **Wissenschaftsorientierung**

- Hinsichtlich der in Ihrer Branche eingeführten Innovationen auf dem neusten Stand bleiben
- Die herkömmlichen Annahmen, an denen sich Ihr Geschäft bislang orientiert hat, in Frage stellen
- Ihre Mitarbeiter bitten, Daten zur Verfügung zu stellen, die ihre Ideen und Empfehlungen unterstützen
- Objektive Wege finden, um die Produktivität Ihres Teams zu bewerten