



Mr. Thomas Sample

High Potential Trait Indicator: Führungspotenzial

15.04.2021

Privat und Vertraulich

Standards: Sample Norms

# Inhaltsverzeichnis

- 3 Einführung
- 4 Ergebnis-Dashboard
- 5 Auf Ihren Bericht bezogen
- 6 Gewissenhaftigkeit
- 8 Anpassungsfähigkeit
- 10 Neugier
- 11 Risikobereitschaft
- 13 Ambiguitätstoleranz
- 15 Wettbewerbsorientierung

## Über diesen Bericht

Der High Potential Trait Indicator (HPTI) misst sechs Schlüsselmerkmale, die die Arbeitsleistung beeinflussen. Am wichtigsten für Sie ist, dass aufgezeigt wird, welche Art von Ansatz jemand verwenden kann, wenn er eine Führungsposition erreicht, und wo dieser Stil am effektivsten sein könnte.

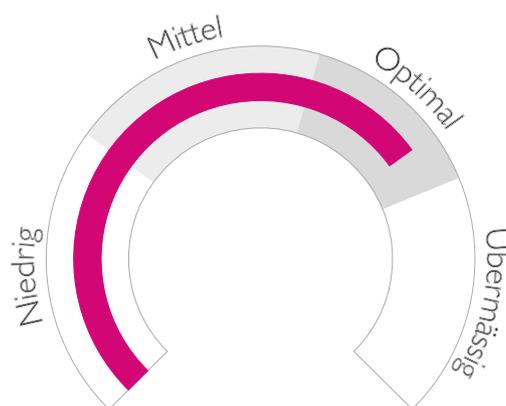
### Was ist Potenzial? Was ist Persönlichkeit?

Es gibt so viele verschiedene Definitionen von Potenzial, wie es verschiedene Arten von Erfolg gibt. Allgemein ausgedrückt bedeutet „hohes Potenzial“ eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit. In diesem Fall ist es die Wahrscheinlichkeit, in einer leitenden Führungsposition erfolgreich zu sein.

Die Persönlichkeit ist ein stabiles psychologisches Konzept, das unsere Gedanken und Gefühle sowie unser Verhalten beeinflusst. Es ist unwahrscheinlich, dass sich die Persönlichkeit im Erwachsenenalter massgeblich verändert.

Jedes im HPTI gemessene Merkmal ist stabil und über die gesamte Karrieredauer hinweg beständig, obwohl bestimmte Merkmale über die Zeit hinweg weniger variabel und für bestimmte Karrieren oder Situationen wichtiger sind als andere Merkmale.

## Interpretation Ihrer Werte



Wir neigen dazu, hohe Werte bei Tests als „gut“ und niedrige Werte als „schlecht“ wahrzunehmen. Dies ist oft nicht der Fall und trifft definitiv nicht auf den HPTI zu.

Wie Sie in Ihren Ergebnissen erkennen können, werden die Werte für jedes Merkmal mit „Niedrig“, „Mittel“, „Optimal“ oder „Übermässig“ beschrieben.

Optimale Werte passen sehr gut zu den meisten leitenden Führungspositionen.

Möglicherweise können Sie Ihre HPTI- Merkmale im mittleren Bereich an eine leitende Führungsposition anpassen, vor allem, wenn diese recht nahe am optimalen Bereich liegen.

Ein „niedriges“ oder „übermässiges“ Persönlichkeitsmerkmal kann Ihre Effektivität als leitende Führungskraft in bestimmten Kontexten verringern, kann aber für andere spezifische Positionen geeignet sein.

Das Wichtigste ist, dass Jede Kombination von Werten auf einen bevorzugten Führungsstil hinweist. Der Bericht bietet einige Ideen, die bei der Entwicklung von Führungskompetenzen helfen können. Nur weil Ihr Wert ausserhalb des optimal-Bereichs liegt, heisst das nicht, dass Sie nicht führen können.

## Ihren Bericht verstehen

Die HPTI-Merkmale sind wichtig, aber nicht die einzigen Voraussetzungen für das Potenzial und die Effektivität leitender Führungskräfte. Die folgenden Faktoren spielen ebenfalls eine Rolle:

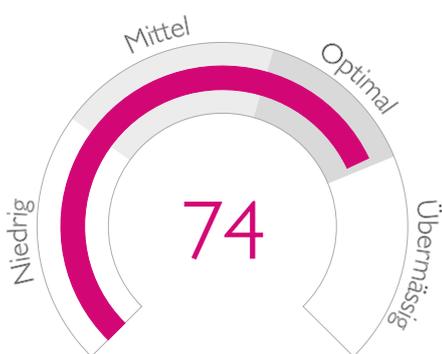


Je besser Sie Ihre Stärken und Ihren Entwicklungsbedarf in all diesen Bereichen kennen, desto eher wird Ihre tatsächliche Leistung mit Ihrem Potenzial übereinstimmen. Effektive Führungskräfte arbeiten kontinuierlich an ihrer Selbstentwicklung.

In jedem Abschnitt dieses Berichts wird erörtert, wie Persönlichkeitsmerkmale mit der Eignung als leitende Führungskraft zusammenhängen.

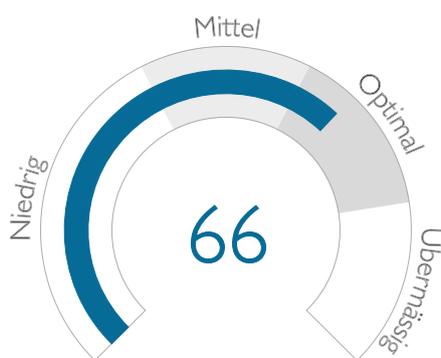
## Gewissenhaftigkeit

Personen, die sich selbst als sehr gewissenhaft einschätzen, neigen dazu, sich auf Ziele und deren Erreichen zu konzentrieren. Sie werden sich in der Regel selbst motivieren. Personen, die bei diesem Merkmal einen niedrigeren Wert haben, sind eher locker, spontan und offen für neue Erkenntnisse.



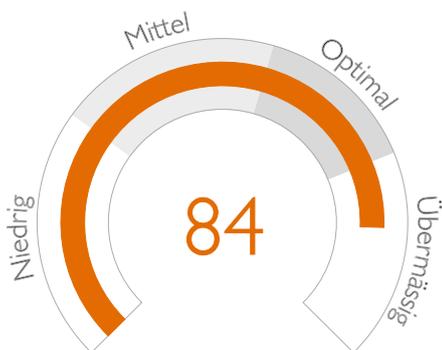
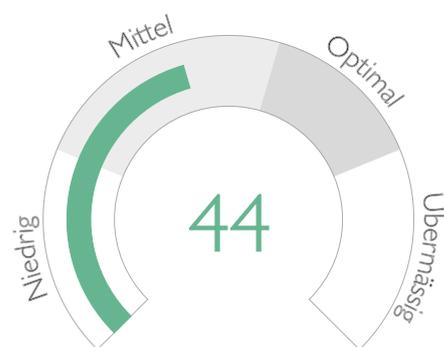
## Anpassungsfähigkeit

Hohe Werte bei Anpassungsfähigkeit deuten auf Gelassenheit unter Druck und weniger Stressgefühle hin. Personen mit niedriger Anpassungsfähigkeit neigen dazu, mehr Stress zu empfinden und sich häufiger Sorgen zu machen.



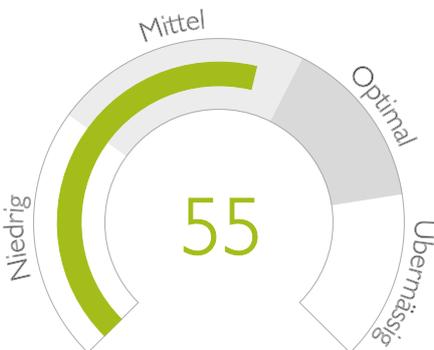
## Neugier

Personen mit hohen Werten im Bereich Neugier mögen oft Neuheiten, Lernen und Abwechslung. Eine niedrigere Neugier deutet dagegen auf eine Vorliebe für bewährte Methoden und Beständigkeit hin.



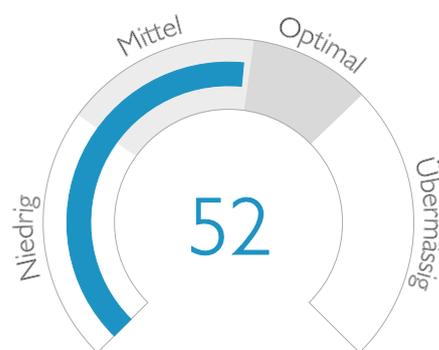
## Risikobereitschaft

Personen mit einer hohen Risikobereitschaft neigen zu einer proaktiven Einstellung gegenüber herausfordernden Situationen und schwierigen Gesprächen. Eine niedrigere Risikobereitschaft deutet typischerweise auf eine eher passive oder reaktive Reaktion auf potenzielle Risiken hin.



## Ambiguitätstoleranz

Personen mit hoher Ambiguitätstoleranz blühen in der Regel auf bei Unsicherheit und Komplexität. Diejenigen, denen es schwerer fällt, mit Ambivalenzen umzugehen, bevorzugen eher Situationen, in denen es eindeutige Antworten und Lösungen gibt.



## Wettbewerbsorientierung

Hohe Werte im Bereich Wettbewerbsorientierung sind typisch für Menschen, die Positionen mit Macht, Einfluss und Anerkennung genießen. Personen mit geringerer Wettbewerbsfähigkeit bevorzugen Kooperation und Zusammenarbeit; möglicherweise stehen sie nicht gerne im Rampenlicht.

## Auf Ihren Bericht bezogen

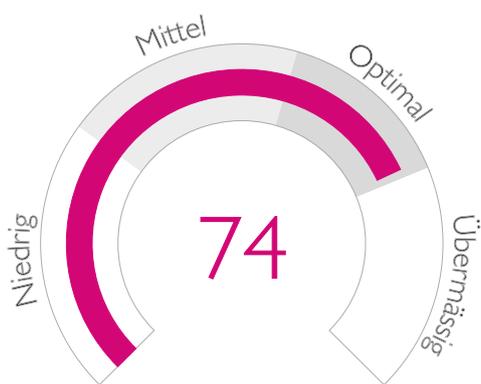
Der HPTI erhebt nicht den Anspruch, Ihre zukünftige Karriere vorherzusagen und ob Sie eine Führungsposition erreichen werden. Viele Faktoren tragen dazu bei, dass wir unsere Ziele erreichen. Einige unterliegen nicht unserer Kontrolle und an anderen, wie unseren Fähigkeiten und Kenntnissen, können wir arbeiten. Während die Merkmale, die der HPTI misst, relativ stabil sind, können Sie die Verhaltensweisen, die diese antreiben, entwickeln, verändern und Arbeitsbereiche oder Arbeitsumgebungen finden, die Ihrem Stil am besten entsprechen.

Während Sie lesen:

- Versuchen Sie, an konkrete relevante Beispiele aus Ihren eigenen Arbeitssituationen zu denken, die die angesprochenen Punkte veranschaulichen.
- Setzen Sie ein Häkchen bei den Aussagen, denen Sie besonders zustimmen, und machen Sie ein Kreuz bei den Aussagen, denen Sie nicht zustimmen. Kein Assessment kann einen Menschen mit absoluter Genauigkeit zusammenfassend beschreiben.
- Dieser Bericht spiegelt Ihre Antworten wider. Denken Sie darüber nach, warum Sie sich selbst auf diese Weise beschrieben haben könnten.
- Versuchen Sie, darüber nachzudenken, welche Merkmale Ihnen dabei helfen werden, Ihre eigenen Ziele in Ihrer derzeitigen Position zu erreichen.
- Dieser Bericht könnte Sie dazu veranlassen, Ihre längerfristigen Ziele vollständiger und klarer zu formulieren. Viele von uns tun dies nie im Detail. Vielleicht beginnen Sie zu erkennen, welche beruflichen Entwicklungen realistisch sind.
- Denken Sie an Ihre Kollegen. Wie sehr sind sie Ihnen ähnlich oder wie sehr unterscheiden sie sich von Ihnen? Sehen Sie eigene Merkmale auch bei anderen? Empfinden Sie die Zusammenarbeit mit Personen, die sehr unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale aufweisen, als Herausforderung? Es kann hilfreich sein, diese zu bitten, den HPTI durchzuführen, um die Ergebnisse vergleichen zu können.

Setzen Sie SMART-Ziele, um Fähigkeiten, Erfahrung und Wissen zu entwickeln. SMART-Ziele sind:

- **Spezifisch:** Identifiziert ein ganz bestimmtes Verhalten, das entwickelt werden kann. Es ist keine Ansichtssache, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht.
- **Messbar:** Verfügt über eine bestimmte Zahl oder Menge, die gemessen werden kann.
- **Akzeptiert:** Beinhaltet, ganz bestimmte Dinge zu tun.
- **Realistisch:** Ist möglich und erreichbar, nicht nur ein Wunschgedanke.
- **Terminiert:** Innerhalb eines angemessenen und klar definierten Zeitraums.



## Gewissenhaftigkeit

### Ihr Wert

Sie scheinen sehr gewissenhaft zu arbeiten und haben grosses Führungspotenzial. Beachten Sie jedoch die anderen Faktoren für den Erfolg als leitende Führungskraft, die am Anfang dieses Berichts beschrieben wurden. Das bedeutet, dass Sie viel Zeit in Ihre Arbeit investieren, obwohl Sie wahrscheinlich besser organisiert sind als die meisten Ihrer Kolleginnen und Kollegen. Eine starke Motivation, Aufgaben zu starten und abzuschliessen, gehört zu Ihrem Naturell: Sie neigen nicht dazu, Aufgaben und Entscheidungen aufzuschieben.

Sie beurteilen möglicherweise Ihre eigenen Leistungen und schätzen beruflichen Erfolg höher ein als viele andere Menschen. Verpasste Fristen, Verspätungen bei Terminen und mangelnde Motivation können Sie frustrieren.

Es besteht die Gefahr, dass Sie zu einer perfektionistischen Person werden, die die Arbeit aufhält und andere frustriert. Menschen mit Ihrem Grad an Gewissenhaftigkeit neigen eher zu Workaholic-Verhaltensweisen, die sich negativ auswirken können.

Obwohl Ihr Grad an Gewissenhaftigkeit optimal für eine leitende Führungsposition ist, müssen Sie möglicherweise andere, die weniger gewissenhaft sind, motivieren und anleiten. Denken Sie daran, dass sie trotzdem leistungsfähig sein können. Finden Sie Einsatzmöglichkeiten für ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten, aber fassen Sie den geringeren Antrieb anderer nicht als persönliche Herausforderung oder Beleidigung auf.

Unabhängig von den Ergebniswerten der HPTI-Merkmale, sollte jeder weiter an sich arbeiten und die eigenen Fähigkeiten entwickeln, um auf neue Herausforderungen und wachsende Verantwortung vorbereitet zu sein. Im Folgenden finden Sie einige Ideen für Aktivitäten zur Weiterentwicklung. Wählen Sie diejenigen aus, die Ihnen für Ihre aktuelle Situation und Ihre zukünftige Karriere am relevantesten erscheinen.

### Entwicklung Ihres Führungsstils

Wenn Sie auf Ihren vorhandenen charakteristischen Verhaltensweisen aufbauen möchten, um einen runderen Führungsstil zu entwickeln, können diese Ideen hilfreich sein:

- Arbeiten Sie an Ihrer Frustration gegenüber Personen, die weniger gewissenhaft sind als Sie. Bilden Sie Teams mit verschiedenen Typen von Menschen und achten Sie auf deren unterschiedliche Beiträge.
- Entwickeln Sie eine Bewertungsskala für die Arbeitsqualität von 1 = „inakzeptabel“ bis 10 = „perfekt“. „Zweckmässig“ liegt bei etwa 6 oder 7 und die meisten Arbeitsergebnisse müssen diesem Qualitätsstandard entsprechen. Nur sehr kritische Jobs müssen einen Wert von 8 bis 10 erreichen.

### Definition

Gewissenhaftigkeit kombiniert Selbstdisziplin, eine organisierte Arbeitsweise und die Fähigkeit, Impulse zu kontrollieren, denen andere nachgeben könnten. Personen mit sehr hoher Gewissenhaftigkeit neigen dazu, konkrete Pläne zu machen. Sie motivieren sich selbst zur Arbeit. Sie scheinen bestrebt zu sein, Ziele zu erreichen.

Personen mit einer niedrigeren Gewissenhaftigkeit gehen lockerer mit Fristen und Qualitätskontrollen um, sind aber möglicherweise offen für neue Ideen. Sie scheinen „mit dem Strom zu schwimmen“.

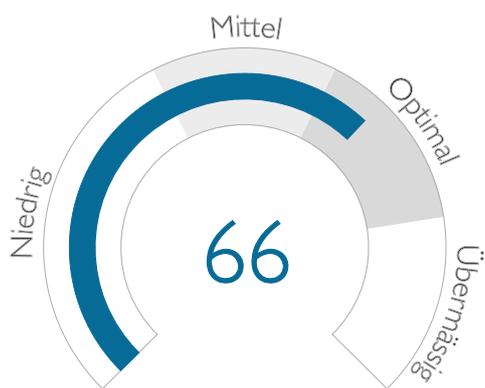
### Implikationen für leitende Führungskräfte

Personen mit hoher Gewissenhaftigkeit achten auf Details und stellen sicher, dass Aufgaben nach höheren Standards erledigt werden, aber es besteht die Gefahr, dass übermässig gewissenhafte Führungskräfte spontane Erkenntnisse und Eingebungen zu wenig wertschätzen und dadurch Chancen verpassen.

Führungskräfte mit niedrigerer Gewissenhaftigkeit können Details übersehen und haben möglicherweise Schwierigkeiten bei der Festlegung von Einzel- und Teamzielen, sind aber sehr anpassungsfähig und offen für neue Erkenntnisse und neigen dazu, sich nicht stressen zu lassen oder überarbeitet zu sein.

- Experimentieren Sie bei kleineren Projekten und Teamübungen mit verschiedenen Arten von Führungsrollen. In welchen Bereichen fühlen Sie sich unter Berücksichtigung Ihres Profils und anderer Stärken am effektivsten: in kreativen oder prozessgesteuerten Rollen – in solchen, die menschen- oder aufgabenorientiert sind?





## Anpassungsfähigkeit

### Ihr Wert

Sie reagieren viel gelassener auf Stress bei der Arbeit als andere, und es ist unwahrscheinlich, dass Sie sich die Schuld für Ereignisse zuschreiben, die sich Ihrer Kontrolle entziehen. Bei der Arbeit sind Sie auch in stressigen Situationen meist ausgeglichen, ruhig und produktiv. Es ist deutlich weniger wahrscheinlich, dass Sie bei der Arbeit Angst oder Frustration in Bezug auf sich selbst oder andere empfinden. Stattdessen haben Sie ein positives Gefühl hinsichtlich der eigenen Arbeit und der Arbeit anderer.

Sie reagieren viel gelassener auf Stress bei der Arbeit als andere, und es ist unwahrscheinlich, dass Sie sich die Schuld für Ereignisse zuschreiben, die sich Ihrer Kontrolle entziehen. Bei der Arbeit sind Sie auch in stressigen Situationen meist ausgeglichen, ruhig und produktiv. Es ist deutlich weniger wahrscheinlich, dass Sie bei der Arbeit Angst oder Frustration in Bezug auf sich selbst oder andere empfinden. Stattdessen haben Sie ein positives Gefühl hinsichtlich der eigenen Arbeit und der Arbeit anderer.

Unabhängig von den Ergebnissen der einzelnen Merkmale, die der HPTI misst, sollte jeder weiter an sich arbeiten und die eigenen Fähigkeiten entwickeln, um auf neue Herausforderungen, Veränderungen und wachsende Verantwortung vorbereitet zu sein. Im Folgenden finden Sie einige Anregungen für die Weiterentwicklung. Wählen Sie diejenigen aus, die Ihnen für Ihre aktuelle Situation und Ihre zukünftige Karriere am relevantesten erscheinen.

### Entwicklung Ihres Führungsstils

Wenn Sie auf Ihren vorhandenen charakteristischen Verhaltensweisen aufbauen möchten, um Ihren Führungsstil abzurunden, können diese Ideen hilfreich sein:

- Andere Menschen reagieren offensichtlicher auf Stress als Sie. Ihre Gelassenheit könnte als Gleichgültigkeit und Kälte missverstanden werden. Sprechen Sie also mit Menschen, die offensichtlich gestresst sind, und zeigen Sie Verständnis für sie.
- Ein gewisses Mass an Stress fördert die Leistung, zu viel Gelassenheit senkt die Leistung unter das optimale Level. Begeben Sie sich gelegentlich bewusst in Situationen, die Sie herausfordern und in denen Sie sich etwas unwohl fühlen. Das Wesentlichste der oberen Führungsebene ist die Fähigkeit, Veränderungen zu bewältigen, anstatt sich von ihnen aus der Bahn werfen zu lassen. Möglicherweise sind Sie für das Veränderungsmanagement in Bezug auf organisatorische Abläufe geeignet.
- Da Sie dem meisten Stress gewachsen sind, haben Sie vielleicht weniger Übung als andere im Umgang mit starken Reaktionen auf extrem stressige oder herausfordernde Situationen. Testen Sie Ihre Grenzen aus, wenn Sie sich vorbereitet fühlen, die Folgen eines Misserfolgs gering sind und Sie Unterstützung haben.

## Definition

Die Ergebnisse der Anpassungsfähigkeit zeigen, wie die jeweilige Person emotional auf Stress, externe Ereignisse und Druck reagiert.

Personen mit niedriger Anpassungsfähigkeit neigen dazu, mehr negative Gedanken zu haben und sich mit negativen Emotionen zu beschäftigen. Diese Personen sind häufiger unsicher in Bezug auf ihre Arbeit und dem Verhalten gegenüber anderen. Sie können die Tendenz entwickeln, sich zu sehr mit der Meinung anderer zu beschäftigen und sich Sorgen über Dinge zu machen, die andere als trivial ansehen würden.

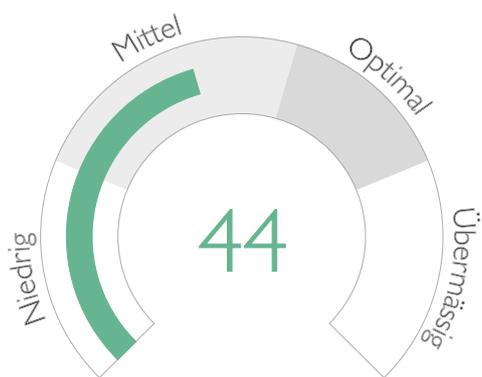
Eine hohe Anpassungsfähigkeit steht oft in Zusammenhang mit einem positiven Gefühl bezüglich der eigenen Arbeit und Beziehungen. Wer über eine höhere Anpassungsfähigkeit verfügt, kann gelassen mit Stress und Belastungen umgehen.

## Implikationen für leitende Führungskräfte

Anpassungsfähigkeit ist in höheren Führungsebenen wichtig. Leitende Führungspositionen sind mit grösserem Druck und Stress verbunden und beinhalten üblicherweise vielfältigere und manchmal emotional aufgeladene Interaktionen mit anderen. Die Fähigkeit, gelassen mit Druck umzugehen, sorgt also dafür, dass die Leistung einer Führungskraft nicht von äusseren Bedingungen beeinflusst wird. Eine zu starke Anpassungsfähigkeit kann jedoch auch ein

Problem darstellen. Führungskräfte können gegenüber anderen als kalt erscheinen und die wirklichen Schwierigkeiten, mit denen einzelne Personen und Unternehmen konfrontiert sind, können unterschätzt werden.

- Jeder braucht Tätigkeiten oder Aktivitäten, die den allgemeinen Stress reduzieren können. Versuchen Sie also, sich körperlich zu betätigen, zu lange Arbeitszeiten zu vermeiden und Hobbys zu finden, die Sie entspannen.
- Achten Sie darauf, wie sich Ihre Handlungen auf andere auswirken, und wägen Sie ab, wie Sie mit anderen kommunizieren, die eine geringe Anpassungsfähigkeit haben. Dinge, die Sie nicht stören, können anderen Sorgen bereiten.



## Definition

Dies beschreibt, wie Personen an Innovationen, Veränderungen, neue Informationen, Methoden und Ansätze herangehen.

Personen mit hohem Wert neigen dazu, nach neuen Informationen und alternativen Methoden für die Erledigung der Arbeit zu suchen, können aber bestehende Arbeitsmethoden unterbewerten.

Personen mit geringer Neugier schätzen bewährte Ansätze, können neuen Informationen gegenüber misstrauisch sein und mögen es unter Umständen nicht, neue Techniken auszuprobieren.

## Implikationen für leitende Führungskräfte

Oft wird gesagt, dass man den Anschluss verliert, wenn man sich nicht verändert. Deshalb müssen gute Führungskräfte ständig Informationen auswerten und nach Möglichkeiten zur Veränderung und Leistungssteigerung suchen. Führungskräfte, die nicht offen für neue Informationen sind, können an alten Arbeitsweisen festhalten, auch wenn diese längst zu einem Problem geworden sind. Auf der anderen Seite können Führungskräfte, die Veränderungen nur um der Veränderung willen einführen, Mitarbeiter demotivieren und einwandfrei funktionierende, etablierte Vorgehensweisen verwerfen. Unterschiedliche Einstellungen zu neuen Ideen werden in verschiedenen Phasen des Unternehmenszyklus wertvoll sein.

## Neugier Ihr Wert

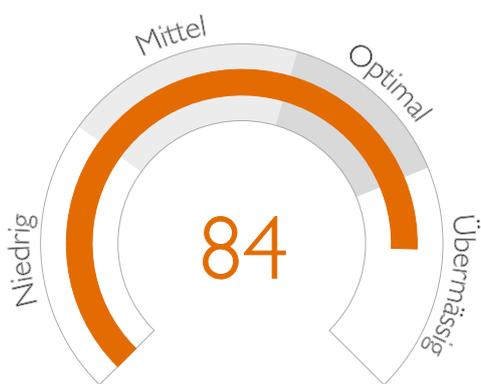
Sie scheinen ein gewisses Interesse an neuen Ideen und Ansätzen bei der Arbeit zu haben, ziehen es aber manchmal vor, an Ihrer eigenen Vorgehensweise festzuhalten. Ihre Interessen können sich ändern, aber wenn Sie einmal eine gute Idee oder einen Plan haben, bleiben Sie gerne dabei. Neue Dinge zu lernen, bereitet Ihnen Freude, aber Sie mögen auch ein gewisses Mass an Beständigkeit und Stabilität. Sie haben einen recht ausgewogenen Ansatz. Meistens werden Sie sich neue Informationen anhören, aber Ihre Methoden wahrscheinlich nicht ändern – es sei denn, Ihnen werden gut begründete Argumente vorgelegt. Sie haben wahrscheinlich eine Kerngruppe von Interessen und Routinen, die als Basis für Ihr Lernen und neue Ideen dienen.

Die Arbeit als Führungskraft beinhaltet oft, Menschen durch Veränderungen zu leiten. Einige Funktionen erfordern jedoch die konsequente Anwendung qualitätsgesicherter Techniken, und manche Teams und Unternehmen müssen relativ stabil sein oder durchlaufen stabile Phasen. Sie haben eine relativ ausgewogene Einstellung zu Neugier und Neuheiten. Führungspositionen, die grundlegende, allumfassende oder schmerzhaft Veränderungen mit sich bringen, können eine Herausforderung für Sie darstellen. Ihre Eigenschaften sind von unschätzbarem Wert in relativ stabilen Zeiten im Unternehmenszyklus oder wenn weniger grundlegende Änderungen in den Geschäftsprozessen und -strukturen erforderlich sind.

## Entwicklung Ihres Führungsstils

Wenn Sie auf Ihren vorhandenen charakteristischen Verhaltensweisen aufbauen möchten, um einen runderen Führungsstil zu entwickeln, können diese Ideen hilfreich sein:

- Entwickeln Sie Ihr Wissen und Ihre Fähigkeiten in einem bestimmten Bereich, anstatt viele verschiedene Bereiche zu erkunden. Werden Sie zum anerkannten Experten.
- Vermeiden Sie automatisch negative Reaktionen auf neue Ideen. Sie brauchen gute, rationale Argumente für Veränderungen und Neuerungen.
- Wenn Ihnen jemand eine Innovation vorschlägt, machen Sie deutlich, welche Art von Nachweisen und Argumenten Sie möchten. Das spart Zeit und verhindert Frustration bei anderen Personen.
- Nutzen Sie verschiedene Bereiche Ihres Lebens wie Sport, Arbeit, Familie, vielleicht auch Bereiche wie Kindererziehung, um sich mit verschiedene Arten von Menschen und den unterschiedlichen Herangehensweisen an Probleme vertraut zu machen.
- In leitenden Führungspositionen werden neue Ideen, Innovationen und kreative Lösungen erwartet. Wenn Sie dazu neigen, neue Ideen, Trends und Modeerscheinungen zu vermeiden, suchen Sie sich eine vertrauensvolle Person, welche Sie über Neuheiten und deren Effektivität informiert.



## Definition

Risikobereitschaft beschreibt, wie jemand mit herausfordernden, schwierigen oder bedrohlichen Situationen umgeht.

Personen mit einem hohen Wert ziehen eine breite Palette von Optionen in Betracht, wählen die ihrer Meinung nach beste aus und handeln dann schnell. Sie sind bereit, Herausforderungen direkt und unmittelbar anzugehen.

Personen mit niedrigeren Werten für die Risikobereitschaft neigen dazu, Herausforderungen oder Konflikte zu vermeiden, bis sie keine andere Wahl mehr haben.

## Implikationen für leitende Führungskräfte

Führungskräfte sollten in der Lage sein, mit Problemen umzugehen, kalkulierte Risiken einzugehen, schwierige Gespräche zu führen und eine Reihe von Optionen in Betracht zu ziehen. Sie müssen oft so schnell wie möglich reagieren, anstatt schwierige Aufgaben aufzuschieben. Im Grunde genommen ist Mut ein wichtiger Bestandteil des Rüstzeugs einer Führungskraft. Wenn Führungskräfte jedoch emotional und unüberlegt reagieren, könnten sie Probleme sogar noch verschlimmern. Dies kann zu Stress und dem Gefühl führen, keine Kontrolle mehr zu haben.

Unterschiedliche Führungspositionen erfordern also unterschiedliche Einstellungen zum Risiko:

## Risikobereitschaft

### Ihr Wert

Sie scheinen es vorzuziehen, sich schwierigen Situationen sofort zu stellen und Probleme zu lösen, sobald sie aufkommen. Das Lösen von Problemen wird Ihnen tendenziell wichtiger sein als die Auswirkungen auf die Gefühle anderer Menschen. Sie gehen bei der Arbeit Risiken ein und übernehmen herausfordernde Projekte, auch wenn diese an die Grenzen Ihrer eigenen Kenntnisse oder Fähigkeiten gehen.

Leitende Führungskräfte haben tagtäglich mit Risiken zu tun: Manche betrachten dies als das entscheidende Element der Führungsposition. Das Eingehen kalkulierter Risiken ist ein wesentlicher Bestandteil bestimmter Führungspositionen. Manchmal, wie im Falle von notwendigen Entlassungen, sind Führungskräfte unbeliebt und werden dafür verantwortlich gemacht, müssen aber trotzdem unbeliebte Entscheidungen treffen. Leitende Führungspositionen in expandierenden und sich verändernden Unternehmen oder Unternehmen, die sich von einer schwierigen Phase erholen möchten, werden Sie besonders ansprechen. Wahrscheinlich fühlen Sie sich im Umgang mit dieser Art von Problemen wohl, neigen aber möglicherweise zu einem übermässigen Interesse am Risiko und zur Freude an Konfrontationen, was Ihre Effektivität beeinträchtigen kann. Ihre Neigung, Risiken einzugehen, ermöglicht es Ihnen, Chancen zu ergreifen, kann aber manchmal auch zu gravierenden Fehlern führen, da Sie über Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse hinausgehen. Sie könnten den Ruf bekommen, die Konsequenzen Ihres Handelns nicht abzuwägen.

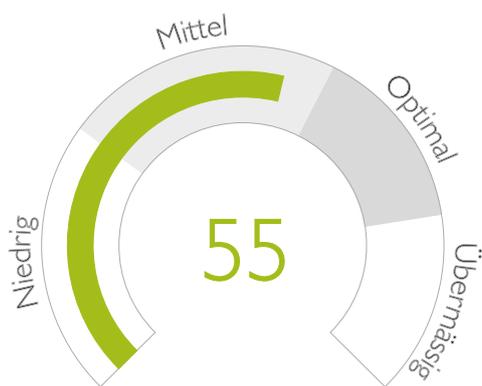
### Entwicklung Ihres Führungsstils

Wenn Sie auf Ihren vorhandenen charakteristischen Verhaltensweisen aufbauen möchten, um einen runderen Führungsstil zu entwickeln, können diese Ideen hilfreich sein:

- Erfahren Sie mehr über die Risikobereitschaft Ihrer Kolleginnen und Kollegen und verstehen Sie, wann Sie bei bestimmten Personen etwas vorsichtiger oder diplomatischer sein müssen.
- Konzentrieren Sie Ihre Energie auf die Probleme oder Herausforderungen, die den grössten Nutzen bieten. Vermeiden Sie es, in Konflikte zu geraten, bei denen Sie Ihre Zeit nicht sinnvoll einsetzen können.
- Ihre Art, an Risiken heranzugehen, hat viele Vorteile, aber andere mit einer vorsichtigeren Herangehensweise könnten Sie als aggressiv oder konfrontativ wahrnehmen. Seien Sie sich dessen bewusst. Erweitern Sie Ihr Repertoire an Techniken für das Ansprechen schwieriger Themen: Kurse zum Thema Durchsetzungsvermögen werden für jemanden mit Ihrem Stil wichtig sein.
- Risiko kann stressig sein. Achten Sie auf Ihre körperliche Gesundheit und entwickeln Sie mentale Techniken zur Entspannung.

Für einige Führungskräfte muss das Risiko schnell angegangen werden, in anderen Fällen ist eine überlegtere Haltung unabdingbar.

- Risiko kann süchtig machen. Richten Sie Systeme ein, um die Höhe des Risikos neuer Ideen zu bewerten: je ausgereifter, desto besser. Bestehen Sie auf eine Downside-Überprüfung für jeden Plan, um das Worst-Case-Szenario zu bewerten.



## Ambiguitätstoleranz

### Ihr Wert

Sie lassen sich vermutlich auf komplexe, unklare Situationen ein, auch wenn Sie bei der Arbeit ein gewisses Mass an Stabilität und Struktur bevorzugen. Sie sehen Komplexität und Unsicherheit als Herausforderung und manchmal auch als interessant an. Wenn Personen oder Situationen jedoch zu zweideutig werden, fühlen Sie sich möglicherweise weniger wohl. Strukturierte Aufgaben, Ziele und Methoden sollten die Grundlage Ihrer Arbeit bilden, aber sie sollten nicht zu strukturiert sein: Sie bevorzugen eine gewisse Flexibilität darin, wie die Aufgaben erledigt werden sollen.

Sie haben vielleicht Spass an komplexen Problemen, mögen es aber nicht, wenn Menschen regelmässig gemischte Signale senden oder nicht offen zu Ihnen sind. Normalerweise bevorzugen Sie eine Ja- oder Nein-Antwort auf Fragen sowie klare Lösungen für die meisten Probleme.

Die obere Führungsebene beinhaltet oft, mit einer Vielzahl an Ambivalenzen umgehen zu können. Führungskräfte sind mit Problemen konfrontiert, für die es viele Lösungen gibt, und müssen ihre Entscheidungen auf der Grundlage unsicherer und unvollständiger Informationen treffen, die von Menschen mit unterschiedlichsten Motiven stammen. Sie haben eine leichte Präferenz für einfachere, klarere Probleme und Informationen. Daher würde Ihr Führungspotenzial wahrscheinlich zu einem Unternehmen passen, das eine gewisse Struktur hat und über klare Richtlinien für Leistung und Verhalten sowie relativ geradlinige Erfolgskriterien verfügt. Es kann jedoch sein, dass Sie nicht gerne in Organisationen arbeiten, die alle Entscheidungen abnehmen und das Arbeiten vorgefertigt präsentiert wird. Ohne eine gewisse Komplexität und Ambiguität werden Sie sich wahrscheinlich langweilen. Sie könnten die Zusammenarbeit mit Organisationen oder Unternehmen, die Sie als übermässig starr, dogmatisch oder autoritär erachten, als schwierig empfinden.

### Entwicklung Ihres Führungsstils

Wenn Sie auf Ihren vorhandenen charakteristischen Verhaltensweisen aufbauen möchten, um Ihren Führungsstil abzurunden, können diese Ideen hilfreich sein:

- Die Fähigkeit, gemischte Informationen zu nutzen und in komplexen Situationen zurechtzukommen, ist für Führungskräfte sehr wichtig. Nutzen Sie Ihren moderaten Level an Ambiguitätstoleranz, um Informationen zu beschaffen und wenn möglich mit der Komplexität zurechtzukommen, aber auch entscheidungsfähig zu sein, wenn es nötig ist.

### Definition

Ambiguitätstoleranz beschreibt die Reaktion von Menschen auf Komplexität und widersprüchliche Informationen: Situationen, in denen Ergebnisse, Entscheidungen und Beweise nicht sofort offensichtlich oder klar sind.

Personen mit hoher Ambiguitätstoleranz geniessen solche Situationen.

Personen mit geringer Ambiguitätstoleranz bevorzugen einfachere Probleme, Situationen und Lösungen.

### Implikationen für leitende Führungskräfte

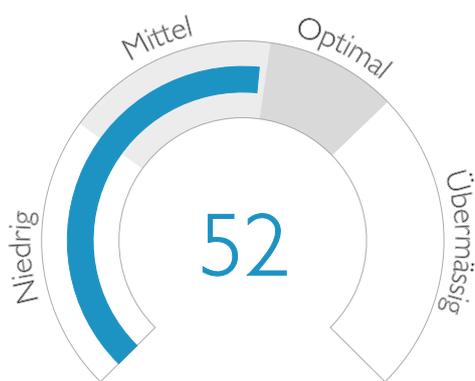
Ambiguitätstoleranz gewinnt auf höheren Führungsebenen an Bedeutung. Führungskräfte werden ständig mit gemischten Informationen, widersprüchlichen Meinungen und verschiedenen Optionen konfrontiert. Sie müssen in der Lage sein, mit diesen zurechtzukommen und wichtige Entscheidungen zu treffen, ohne überfordert zu sein.

Personen mit hohem Wert mögen solche Situationen und kommen mit ihnen gut zurecht. Ambiguitätstoleranz kann ein Merkmal von Unternehmen und Organisationen sein, die flexible Richtlinien haben.

Andererseits sind Personen mit niedrigeren Werten möglicherweise für die Leitung von Unternehmen geeignet, in denen klar

dokumentierte Geschäftsprozesse und Richtlinien unerlässlich sind, um vertragliche Anforderungen zu erfüllen, die Qualität sicherzustellen oder technische Notwendigkeiten zu erfüllen. In solchen Kulturen könnten sich Personen mit hohem Wert langweilen oder einfache Sachverhalte übermäßig verkomplizieren.

- Lernen Sie den Wert von Menschen zu schätzen, die ein viel höheres oder ein viel niedrigeres Mass an Ambiguitätstoleranz haben. Personen mit einer geringeren Ambiguitätstoleranz neigen dazu, besser mit Details und Struktur umzugehen, während Personen mit einer höheren Ambiguitätstoleranz besser mit Unsicherheit und Komplexität zurechtkommen. Ihr Wert im mittleren Bereich bedeutet, dass Sie beide Herangehensweisen besser verstehen können als Personen mit extremen Werten. Sie können dazu beitragen, die Kommunikation zwischen vielen verschiedenen Kollegen zu erleichtern.
- Erkunden Sie verschiedene Situationen und verstehen Sie, welchen Grad an Detailgenauigkeit Sie in Ihrer Tätigkeit brauchen und mit welchem Grad an Flexibilität Sie in Ihrer Tätigkeit am effektivsten arbeiten.



## Definition

Die Wettbewerbsorientierung beschreibt den relativen Siegeswillen von Menschen, ihr Machtbedürfnis und ihre Reaktion auf Sieg und Niederlage.

Personen mit höherer Wettbewerbsorientierung brauchen das Gefühl, dass ihre Leistungen anerkannt und geschätzt werden. Höhere Wettbewerbsorientierung kann die Leistung steigern und den Wunsch nach Selbstverbesserung fördern.

Personen mit geringerer Wettbewerbsorientierung haben weniger Kontrollbedürfnis und sind weniger auf Belohnungen oder Anerkennung fokussiert.

## Implikationen für leitende Führungskräfte

Viele Führungskräfte sind sehr wettbewerbsorientiert und Wettbewerb kann zur Verbesserung der Teamleistung genutzt werden. Wettbewerbsorientierte Personen steigen oft in Positionen auf, die ihnen mehr Macht oder Einfluss geben.

Wettbewerbsorientierung ist positiv, wenn sie zur Verbesserung der Gruppenleistung eingesetzt wird, aber nicht, wenn Führungskräfte konkurrieren, um das eigene Ego zu stärken. Wo es auf die Gruppenleistung ankommt, ist eine Führungskraft mit geringer Wettbewerbsorientierung unerlässlich, um die unterschiedlichen Talente mit einzubeziehen.

## Wettbewerbsorientierung Ihr Wert

Sie können wahrscheinlich in einem relativ wettbewerborientierten Umfeld arbeiten, empfinden intensiven Wettbewerb aber möglicherweise als stressig oder schwierig. Ein freundschaftlicher Wettbewerb ist in Ihren Augen angenehm. Ein sehr aggressiver Wettbewerb, bei dem es nur um den Sieg geht, spricht Sie nicht an. Das Gewinnen ist Ihnen weniger wichtig als anderen. Aber wenn Sie gewinnen, sind Sie trotzdem sehr zufrieden.

Sie können gleichermaßen zufrieden damit sein, sowohl zu führen als auch geführt zu werden. Es ist jedoch wahrscheinlich, dass Sie weniger Befriedigung als andere Menschen daraus ziehen, in einer Position mit Macht zu sein oder von dem Gefühl, besser bei der Arbeit zu sein als andere. Dadurch können Sie bei der Arbeit flexibel in verschiedenen Arten von Positionen eingesetzt werden und brauchen möglicherweise keine häufige Anerkennung oder Auszeichnungen, um motiviert zu bleiben.

Sie könnten eine Führungsposition in einer moderaten ziel- und wettbewerborientierten Umgebung übernehmen, brauchen aber auch ein gewisses Mass an Zusammenarbeit, um sich vollkommen wohl zu fühlen.

## Entwicklung Ihres Führungsstils

Wenn Sie auf Ihren vorhandenen charakteristischen Verhaltensweisen aufbauen möchten, um einen runderen Führungsstil zu entwickeln, können diese Ideen hilfreich sein:

- Nutzen Sie weniger wichtige Aktivitäten, möglicherweise Freizeittätigkeiten, um Ihren Wettbewerbsinstinkt auszutesten.
- Stärken Sie eine Reihe von Führungsfähigkeiten in den Bereichen emotionaler Intelligenz, Einfluss und Durchsetzungsvermögen.
- Erfahren Sie mehr darüber, wie Teams arbeiten. Dies ist ein wachsender Bereich im Fokus von Unternehmen. Gute Führungskräfte bauen oft starke Teams um sich herum auf, was auch zu Ihrem Stil passen würde.
- Identifizieren Sie weniger wettbewerbsorientierte Teammitglieder und lassen Sie sie Wettbewerbsziele setzen. Sowohl sehr wettbewerbsorientierte als auch eher kooperative Teile eines Unternehmens sind entscheidend für die Effektivität.
- Loben Sie die Arbeit anderer. Andere sind vielleicht mehr auf externes Lob angewiesen als Sie selbst.
- Sehen Sie sich den Sektor an, in dem Ihr Unternehmen tätig ist, und bewerten Sie genau, wie wettbewerbsorientiert dieser ist. Betrachten Sie auf dieser Basis Ihre internen Abläufe und Systeme.

Der HPTI ist Teil einer Reihe von Assessments, die es Unternehmen ermöglichen, die Leistung ihrer Teams und einzelner Mitarbeiter zu verbessern – und eine unmittelbare Wirkung auf ihr Unternehmen zu erzielen.



Develop self-awareness and identify performance gaps through 360 degree feedback



Measuring ability and aptitude



Gain an accurate insight into how your people behave at work in just 8 minutes

Mit Hilfe unserer Assessments erhalten Sie einen tiefen Einblick auf das, was Menschen erfolgreich macht - ihr Verhalten, ihre Persönlichkeit, Begabungen und Fähigkeiten, Kompetenzen und berufliche Qualifikation.

Wir unterstützen Sie in der Mitarbeiterentwicklung und stehen sehr gerne für weitere Fragen zur Verfügung. Kontaktieren Sie Ihre lokale Thomas Vertretung - alle Kontaktdaten finden Sie auf unserer Homepage unter:  
[www.thomas.co](http://www.thomas.co)