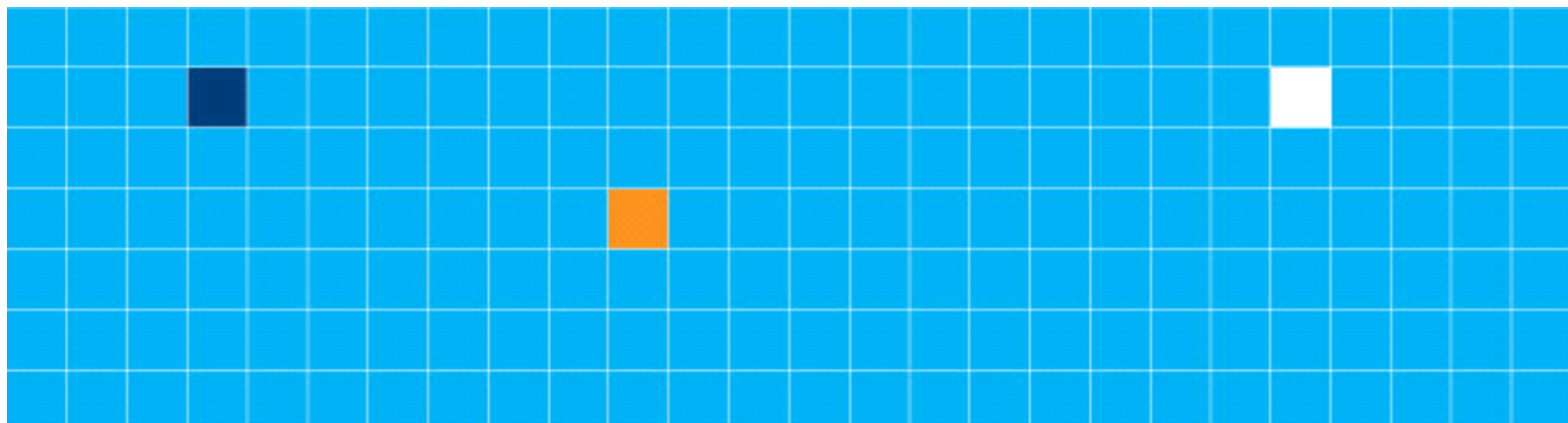




# LeaderFit™



## Benchmark-Bericht

Sonya test5

Sonya Test

Sonya Test

October 21, 2013



© 2012 Hogan Assessments Systems, Inc.  
All rights reserved. Distributed by: Performance Programs, Inc.  
[www.PerformancePrograms.com](http://www.PerformancePrograms.com) 860-388-9422



**ODGERS BERNDTSON**  
Leadership Practice



# Benchmark-Bericht

## Beurteilungsmethodik

Wichtige Elemente der Odgers Berndtson-Audits sind die Instrumente des Hogan Assessment Systems - zuverlässige, durch eine Vielzahl von Fällen validierte Instrumente, mit denen ein Persönlichkeitsprofil auf Basis bewährter Führungskräftemerkmale erstellt wird. Folgende Hogan-Instrumente werden in der Benchmarkanalyse genutzt:

### Hogan Persönlichkeitsinventar (HPI)

Beschreibt Persönlichkeit und Potenzial ("bright side") sowie die Art, wie Menschen von anderen wahrgenommen werden.

### Hogan Entwicklungsreport (HDS)

Beschreibt Verhaltensrisiken ("dark side"), die auftreten, wenn Menschen gestresst, gelangweilt, über- oder unterfordert sind (nicht immer im Gespräch sichtbar).

### Motive, Werte und Präferenzen (MVPI)

Beschreibt Werte und Präferenzen ("inside"); was Menschen wollen, ihre Interessen und Ziele.

## Aufbau des Reports

Der Bericht enthält eine Zusammenfassung Ihrer Ergebnisse.

### Abschnitt I

Generelle Aussagen zum Führungsstil	2
Führungsstärken und -schwächen	3
LeaderFit™ Analysis	4
Strategische Klarheit	5
Umsetzungs-Know-how	6
Resilienz und Anpassungsfähigkeit	7
Stakeholder Management	8
Personal- und Teamentwicklung	9

### Abschnitt II

Mögliche Risikofaktoren	10
Kulturelle Ausprägung	12

*Hinweis: Dieser Bericht ist nicht valide, Interpretation ist nicht zulässig.*



# Führungsstil im Überblick

## Überblick

In stressigen Situationen sind Sie meist ruhig, gelassen und handhaben sie effizient. Manchmal jedoch sind Sie etwas in Unruhe wegen möglicher Fehler oder überreagieren unter Druck. Als guter Teamspieler unterstützen Sie den Teameinsatz und arbeiten hart für den Erfolg des Unternehmens. Sie übernehmen Verantwortung wo nötig - ohne Statusbewusstsein und ohne andere ausstechen zu wollen. Sie sind meist freundlich und sympathisch und müssen auch nicht zwingend im Rampenlicht stehen. Kunden und Kollegen werden Sie als zugänglich, aufgeschlossen und als guten Zuhörer empfinden. Sie äußern Ihre Meinung taktvoll und sprechen schlechte Leistung an, wenn es nötig ist.

Sie erscheinen flexibel, haben kein Problem, neue Wege einzuschlagen oder schnell zu entscheiden ohne immer alle Hintergründe zu kennen; werden aber eventuell ungeduldig bei Details. Sie sind am großen Ganzen und an kreativen Lösungen interessiert, suchen aber gleichzeitig nach gangbaren Wegen, Ideen in die Praxis umzusetzen. Sie eignen sich gern praxisnahes Wissen an und sind offen für unkonventionelle Lernmethoden, z.B. Mentoring und eLearning. Sie betrachten die klassischen Lernformen als mühsam und bevorzugen Wissen, das einen praktischen Nutzen hat.

**Führung i.S.v. Bildung und Betreuung eines leistungsfähigen Teams mit dem Ziel, dass die einzelnen Mitglieder die Teamziele über die eigenen stellen.**



# Führungsstärken und -schwächen

Stärken sowie eventuelle Schwächen im Führungsverhalten weisen auf positive oder negative Auswirkungen auf die Leistung gemäß dem Hogan-Persönlichkeitsinventar. In einigen Fällen können persönliche Stärken eventuelle Schwächen ausgleichen, während in anderen Fällen Schwächen so ausgeprägt sein können, dass sie sogar im tagtäglichen Verhalten hervortreten.

## Führungsstärken

- Sie hören auf Vorschläge anderer und nehmen deren Feedback ernst, um besser zu werden.
- Sie sind selbstsicher und gewillt, Projektverantwortung zu übernehmen, überlassen jedoch auch gern anderen die Führung.
- Sie brauchen das soziale Miteinander, bleiben dabei aufgaben-/ergebnisfokussiert.
- Sie vermeiden Konflikte, sprechen aber nötigenfalls schlechte Leistung an.
- Sie probieren gern neue Methoden zur Problemlösung aus und schlagen zügig neue Wege ein, wenn nötig.
- Sie sind offen und neugierig mit pragmatischem Sinn für Problemlösungen.
- Sie kommen gut mit praxisnaher Wissensvermittlung zurecht, wo neues Fachkönnen bei der Problemlösung angewendet wird.

## Defizite

- Sie könnten Probleme haben und gelangweilt sein mit alltäglichen Routinearbeiten.
- Sie scheinen sich nicht um die Personalentwicklung zu kümmern.
- Sie zeigen eine gute Balance zwischen Ruhe und dem Gespür für Dringlichkeiten.
- Sie behalten Ihre Meinungen/Ideen unter Umständen für sich, um die Aufmerksamkeit nicht auf sich zu ziehen.



# LeaderFit™ Analyse

Die LeaderFit™ -Analyse enthält eine Beschreibung des individuellen Führungsstils, die in den 5 Dimensionen des Modells abgebildet sind. Jede LeaderFit™ -Dimension wurde als erfolgsrelevant für eine Führungskraft eingestuft und führt zu einem positiven Ergebnis, d.h. zum Beispiel haben hohe Werte im Bereich "Personal- und Teamentwicklung" motivierte Mitarbeiter zur Folge.





# Strategische Klarheit

Fähigkeit, strategische Kontexte zu analysieren und klare Ziele zu formulieren, die die Unternehmensvision, -werte und -kultur berücksichtigen.

## Ähnliche Kompetenzen

- Sie wägen die Dinge ab und treffen vernünftige Entscheidungen.
- Sie kennen die Industrie und ihre neuen Trends.
- Sie verstehen und sprechen über den Gesamtzusammenhang.
- Sie nutzen angemessene Methoden, um Akzeptanz für Ideen oder Pläne zu gewinnen.

## Individualanalyse

- Während Sie Beiträge zum strategischen Planungsprozess beisteuern sind Sie vielmehr jemand, der Ideen bewertet statt sie zu entwickeln. Sie werden von anderen als guter "Sparringpartner" mit ausgeprägtem Umsetzungs-Know-how gesehen.
- Sie werden sich mit Interesse praktisches Wissen aneignen, um Ihre Performance zu verbessern, könnten jedoch von neuen Entwicklungen oder Veränderungen in der strategischen Landschaft überrascht werden. Andere werden Ihre Direktheit und Ihren sachlichen Kommunikationsstil schätzen.



# Umsetzungs-Know-how

Fähigkeit, Aufgaben zügig zu erledigen,  
Entscheidungen zeitgerecht zu fällen und die  
Umsetzung zu überwachen.

## Ähnliche Kompetenzen

- Sie geben die Richtung vor und motivieren andere, sich für ein gemeinsames Ziel einzusetzen.
- Sie sind darauf bedacht, Ziele für sich selbst und andere zu erreichen und zu übertreffen.
- Ihre Herangehensweise ist pro-aktiv.
- Sie identifizieren nachhaltige Problemlösungen und setzen diese um.
- Sie stellen sicher, dass Verantwortlichkeiten und Regeln/Standards eindeutig zugeordnet werden.

## Individualanalyse

- Sie sind dazu bereit, die Federführung zu übernehmen, arbeiten jedoch gleichzeitig auch gut mit anderen zusammen. Sie sind nicht statusorientiert und werden selten die Grenzen Ihrer Autorität überschreiten. Während Sie daran interessiert sind, anspruchsvolle Aufgaben zu übernehmen, scheinen Sie manchmal nur zögerlich die Initiative zu ergreifen oder nicht den Wunsch zu haben, Ergebnisse mit hohem Wirkungsgrad zu erzielen.
- Sie können gut ohne viel Struktur und Richtung arbeiten, sind sehr anpassungsfähig und flexibel und können Dinge innerhalb der Organisation schnell umsetzen. Sie können manchmal impulsiv sein oder Einzelheiten außer Acht lassen, was Ihre Fähigkeit einschränken könnte, komplexe Projekte abzuwickeln.





# Resilienz und Anpassungsfähigkeit

Fähig zu vernünftigem Umgang mit Feedback sowie Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit.

## Ähnliche Kompetenzen

- Sie bleiben bei Stress ruhig und gelassen.
- Sie passen sich schnell Veränderungen an und sind offen für neue Methoden.
- Sie sind in der Lage, schnell die Richtung zu ändern und ohne explizite Anleitung zu arbeiten.
- Sie führen durch Vorbild und leben die Unternehmenswerte vor.
- Sie identifizieren pro-aktiv neue Bereiche für die persönliche Weiterbildung.

## Individualanalyse

- Normalerweise werden Sie Ihren Gefühlen in einer vernünftigen und positiven Art und Weise Ausdruck verleihen. Ihre Stabilität und Berechenbarkeit fördern Ihre Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen und zu pflegen. Sie hören auf die Vorschläge anderer, um die Leistung zu verbessern und sind bestrebt, aus Fehlern und Erfahrungen zu lernen.
- Sie fühlen sich wohl mit Veränderung, Ungewissheit und dem Fehlen klarer Ziele. Sie tendieren dazu, Regeln und Standardarbeitsanweisungen zu ignorieren und bevorzugen vielmehr, sich auf allgemeine Ziele zu konzentrieren statt Details bei der Umsetzung zu berücksichtigen. Während Ihre Flexibilität und Spontanität von großem Vorteil sein können, können andere Sie manchmal als unberechenbar empfinden.





# Stakeholder Management

Fähigkeit, gute Beziehungen zu internen und externen Meinungsbildnern zu knüpfen und aufrechtzuerhalten.

## Ähnliche Kompetenzen

- Sie kommen gut mit anderen aus, sind taktvoll und verhalten sich in der Gemeinschaft angemessen.
- Sie repräsentieren das Unternehmen nach außen einwandfrei.
- Sie erkunden Alternativen, um Ergebnisse zu erzielen, die von allen akzeptiert werden.
- Sie präsentieren Ideen zielführend.
- Sie entwickeln ein gemeinschaftliches Miteinander, um Arbeitsziele zu erreichen.
- Sie bauen strategische Beziehungen auf, um Geschäftsziele zu erreichen.

## Individualanalyse

- Sie sind ein guter Team Player, der andere unterstützt und ihre Ideen ernst nimmt. Sie bauen Beziehungen zu anderen auf ohne sie einzuschüchtern. Sie wissen wie wichtig es ist, strategische Partnerschaften zu entwickeln, um eine Win-Win-Situation zu erreichen.
- Sie finden einen Ausgleich zwischen der Arbeit, die getan werden muss und der Notwendigkeit, Zeit mit anderen zu verbringen, um Beziehungen aufzubauen. Andere empfinden Sie als freundlich und sympathisch, aber nicht als jemanden, der im Mittelpunkt stehen will. Sie hören sich die Ideen und Wünsche anderer an, bevor Sie Vorschläge machen.



# Personal- und Teamentwicklung

Fähigkeit, erfolgreiche Teams zu bilden, Mitarbeiter zu betreuen und zu beraten sowie die Vielfalt zu fördern.

## Ähnliche Kompetenzen

- Sie arbeiten gut in Gruppen und sind ein guter Team Player.
- Sie lösen zwischenmenschliche Probleme und Konflikte taktvoll und entschlossen.
- Sie bieten Arbeitskollegen und unterstellten Mitarbeitern Unterstützung an und helfen bei der Karriereplanung.
- Sie nehmen sich Zeit, Mitarbeitern Coach/Mentor zu sein.
- Sie wenden geeignete Methoden an, ein gutes Team aufzubauen.

## Individualanalyse

- Sie bitten Ihr Team und Ihre Kollegen oft um Feedback zu Ihrer Performance. Ihre Fähigkeit, die Vorschläge anderer anzunehmen und Feedback umzusetzen, ermöglicht es Ihnen, ein Team mit anspruchsvoller Leistungskultur aufzubauen.
- Sie sind kooperativ, freundlich und in der Lage, starke Teams zu entwickeln, die zuverlässige Resultate erzielen. Sie wissen, wie wichtig Konsens ist, werden sich jedoch stets dazu äußern, wenn zentrale Werte und strategische Prinzipien auf dem Spiel stehen. Sie haben das Wohl Ihrer Mitarbeiter im Auge und sind wachsam gegenüber Veränderungen.



# Mögliche Risikofaktoren

Dieser Abschnitt befasst sich mit Faktoren (vgl. Hogan Entwicklungsreport HDS), die ein hohes oder mittleres Risiko für die Person darstellen. Diese Faktoren hindern die Person eventuell, Beziehungen einzugehen und zielorientierte, stabile Teams zusammenzustellen.

## **Sprunghaft**

Sie sind ein intensiver, energischer Mensch, aber auch kritisch und leicht reizbar. Während Sie sich sehr für Menschen und neue Initiativen begeistern können, könnten Sie auch schnell enttäuscht sein und nicht am Ball bleiben. Andere erleben Sie eventuell als launisch, schwer zufriedenzustellen und als unfähig, mit Druck umzugehen.

## **Skeptisch**

Sie wirken intelligent und scharfsinnig, können aber misstrauisch gegenüber den Motiven anderer und zynisch sein. Bei Anzeichen von Vertrauensbruch können Sie verkrampft, leicht ärgerlich und nörgelnd reagieren. Sie nehmen Kritik eventuell persönlich und reagieren unter Stress kritisch, streitlustig oder mit Rückzug.

## **Vorsichtig**

Sie können unentschlossen erscheinen, an sich selbst zweifeln und Angst vor Fehlern haben. Um schlechte Ergebnisse zu vermeiden oder aus Furcht vor Misserfolg neigen Sie eventuell dazu, bei möglichen neuen Geschäftsfeldern zögerlich zu sein. Diese Risikovermeidungstaktik könnte implizieren, dass Sie strategische Risiken, die zum Erfolg führen würden, nicht eingehen.

## **Distanziert**

Sie werden als vielbeschäftigt, belastbar und als (sozial) unempfindlich empfunden. Sie sind eher introvertiert, arbeiten lieber für sich allein und kümmern sich nicht darum, was andere über Sie denken. Unter Stress sind Sie eventuell taub gegenüber dem, was Sie nicht hören wollen und werden kaum von sich aus anderen Unterstützung anbieten.

## **Eigensinnig**

Obwohl Sie an der Oberfläche kooperativ scheinen, können Sie in stressigen Zeiten die eigene Autorität überschätzen, Zeitpläne mißachten und nicht am Ball bleiben. Sie neigen dazu, Gefühle auf indirektem Weg auszudrücken, die eigene Unabhängigkeit überzubewerten und die Kompetenz anderer gegebenenfalls heimlich in Frage zu stellen. Sie weigern sich vielleicht, Teil eines Teams zu sein und ignorieren konstruktive Kritik.

Fortsetzung siehe nächste Seite



# Mögliche Risikofaktoren

Fortsetzung der vorherigen Seite

- Anmaßend** Sie erscheinen eventuell kühn und bestimmt. Sie neigen dazu, selbstbewusst, ehrgeizig und visionär zu sein, auch impulsiv, selbstdarstellerisch und immun gegen Kritik. Sie sind zwar charismatisch und hinterlassen einen starken ersten Eindruck, werden aber die Grenzen austesten, die eigenen Fähigkeiten überschätzen und dann andere für eigene Fehler verantwortlich machen.
- Raffiniert** Sie sind vermutlich eine interessierte und unternehmungslustige Person. Sie testen gern Grenzen aus, brauchen Abwechslung, Spannung und handeln rasch. Daher reagieren Sie womöglich auch impulsiv, spielen Fehler und Abmachungen herunter oder gehen zu hohe Risiken ein, deren Folgen Sie vorher nicht gut genug abgeschätzt haben.
- Buntschillernd** Sie werden als schnell, humorvoll und sozial kompetent wahrgenommen. Sie mögen Multitasking und Strukturänderung und haben einen starken Einfluss auf andere. Sie könnten jedoch Probleme haben, sich konstant zu organisieren, Entscheidungen zu fällen und diese durchzutragen. Sie profilieren sich gerne und möchten für die eigenen Fähigkeiten auch anerkannt werden. Sie können aber auch selbstdarstellerisch oder überengagiert und schnell gelangweilt wirken.
- Phantasiereich** Sie gelten als clever, innovativ, unkonventionell und neugierig; Sie sind stolz darauf, anders und experimentierfreudig zu sein. Ihr spezieller Denkansatz könnte auch als ungewöhnlich und exzentrisch gelten. Sie haben womöglich den Ruf, große Ideen mit wenig Wirkung zu haben. Obwohl Sie grundsätzlich einfühlsam sind, sind Sie vielleicht blind gegenüber den Folgen des eigenen Handelns für andere.
- Pedantisch** Sie werden als höflich, detailorientiert oder als etwas unflexibel wahrgenommen und als jemand, der Unklarheit nicht mag. Zwar erhalten Sie stringente Verhaltensstandards aufrecht, werden aber eventuell nicht genug priorisieren, die eigene Kompetenz überschätzen und haben Schwierigkeiten zu delegieren. Wenn Sie unter Druck geraten werden Sie von anderen als kritisch, fordernd und stur wahrgenommen.
- Pflichtbewusst** Von anderen werden Sie als umgänglich, vorhersagbar, bescheiden und angenehm wahrgenommen. Sie folgen gerne einer Autorität und pflegen Freundschaften. Allerdings können Sie auch unentschlossen sein, ungern eigenständig handeln und sich zu sehr darauf verlassen, dass andere eine Entscheidung fällen.



# Kulturelle Ausprägung

Der Abschnitt "Übergeordnete Werte" beinhaltet Aussagen zu persönlichen Werten und der kulturellen Ausprägung der Person. Diese übergeordneten Werte bestimmen, wie sehr sich jemand in einer bestimmten Kultur wohlfühlt und welche Leistungsmotivation jemand hat.

<b>Anerkennung</b>	Sie werden als vielseitige, offene und selbstsichere Persönlichkeit wahrgenommen. Sie legen sehr viel Wert darauf, im Mittelpunkt zu stehen und Ihre Leistungen offen anerkannt zu bekommen. Sie übernehmen gern auch dort die Führungsrolle, wo es Prestige zu gewinnen gibt.
<b>Erfolgsstreben</b>	Sie werden als "Leittier" wahrgenommen, als bestimmt und karriereorientiert. Sie betonen Ziele und Leistung und beurteilen sich nach dem, was Sie schaffen können. Sie bevorzugen ein Umfeld, in dem man vorwärts kommen, etwas bewegen und ein bleibendes Erbe schaffen kann.
<b>Genussstreben</b>	Sie sind unterhaltsam, mögen Abwechslung und sind an Innovation und Experimenten interessiert. Sie schaffen ein Umfeld, in dem Spontaneität ihren Platz hat und verbinden Geschäft mit Vergnügen, nach dem Motto "arbeite hart und amüsier dich gut". Sie wirken lebhaft, impulsiv und erfrischend.
<b>Selbstlosigkeit</b>	Sie wirken ehrlich, sympathisch und achten auf andere. Sie sind aufmerksam, rücksichtsvoll, maßvoll und freundlich. Sie ermutigen Mitarbeiter zur Zusammenarbeit im Sinne der Zielerreichung und legen großen Wert auf deren persönliches Fortkommen und ihre Weiterentwicklung.
<b>Gemeinschaftssinn</b>	Sie können charmant, kontaktfreudig und gesprächig sein und mögen ein Umfeld, in dem Kommunikation, Netzwerken und Interaktion wichtig sind. Sie arbeiten gern in Teams, knüpfen Kontakte und gehen "strategische Allianzen" ein. Sie werden vermutlich als verantwortungsbewusster Mitarbeiter gesehen, der sich an alle Richtlinien hält.
<b>Tradition</b>	Sie schätzen Regeln und Standards und bevorzugen ein stabiles und transparentes Arbeitsumfeld. Sie erscheinen als verständig, vernünftig und dankbar für Ratschläge. Sie schaffen eine Kultur, die den Respekt gegenüber Autoritäten betont ebenso wie einheitliche Prozesse, äußere Formen und Regeln.