



14. Juni 2017

# BERICHT ZUM ENTSCHEIDUNGS- STIL

---

Candidate Sample

ID HE677665



# ZUSAMMENFASSUNG

Dieser Bericht untersucht den Urteils- und Entscheidungsstil von Herrn **Sample**, indem ausgewertet wird, wie er Informationen verarbeitet, Entscheidungen trifft und auf Feedback über seine Entscheidungen reagiert. Diese Seite beinhaltet eine Zusammenfassung seiner Ergebnisse aus allen Abschnitten des Berichts. Die nächste Seite liefert genauere Ergebnisse für jeden Abschnitt.

## INFORMATIONSVERRARBEITUNGSSTIL | FLEXIBEL

Wie effektiv verarbeitet Herr **Sample** die notwendigen Informationen, um Entscheidungen zu treffen?

In Bezug auf den Informationsverarbeitungsstil scheint Herr **Sample** flexibel zu sein und Informationen in jedem Umfeld effizient zu verarbeiten, um ein breites Spektrum an personenbezogenen und technischen Problemen zu lösen.

verbales Niveau **HÖCHSTWERT**

numerisches Niveau **HÖCHSTWERT**

## ENTSCHEIDUNGSTENDENZEN UND -STIL | INVESTOR

Wie geht Herr **Sample** von Natur aus die Entscheidungsfindung an?

Der Entscheidungsstil von Herrn **Sample** ähnelt dem eines Investors; er versucht möglicherweise, langfristige Gewinne zu maximieren, indem er vorsichtige, strategische Entscheidungen trifft, die auf Daten oder anderen Fakten beruhen.

gefahrenvermeidend vs. **GEWINNSUCHEND**  
gewinnsuchend

taktisch vs. strategisch **STRATEGISCH**

datengesteuert vs. intuitiv **DATENGESTEUERT**

## REAKTIONEN AUF FEEDBACK | RESISTENT

Wie reagiert Herr **Sample** normalerweise auf Feedback über seine Entscheidungen?

Herr **Sample** deutet negatives Feedback möglicherweise falsch oder ignoriert es. Menschen mit ähnlichen Verhaltensweisen können etwas schwer zu coachen sein, wenn sie nicht mit schlechten Nachrichten umgehen können.

abwehrend vs. besonnen **BESONNEN**

verleugnend vs. **VERLEUGNEND**  
akzeptierend

oberflächlich vs. aufrichtig **OBERFLÄCHLICH**

# EINLEITUNG

Das Urteilsvermögen von Führungskräften spiegelt sich in ihren Entscheidungen wider. Obwohl die Entscheidungen von Führungskräften das Schicksal ihrer Unternehmen bestimmen, ist im Durchschnitt die Hälfte ihrer Entscheidungen falsch. Aus diesem Grund bedeutet ein gutes Urteilsvermögen nicht nur, gute Entscheidungen zu treffen, sondern auch angemessen auf schlechte Entscheidungen zu reagieren. Manche Führungskräfte schieben die Schuld auf andere und/oder sie bestreiten, dass sie einen Fehler begangen haben, wenn sie damit konfrontiert werden, dass ihre Entscheidungen falsch waren. Andere Führungskräfte suchen Feedback, lernen aus ihren Fehlern und vermeiden es, sie zu wiederholen. Wie Führungskräfte auf Feedback über ihre Entscheidungen reagieren, zeigt sich in ihrer Bereitschaft, Coaching zu akzeptieren, was ein wichtiges Element eines guten Urteilsvermögens und des beruflichen Erfolgs ist.

Weil schlechte Entscheidungen so häufig vorkommen und ernsthafte Folgen nach sich ziehen, muss man unbedingt versuchen, den Entscheidungsprozess zu verbessern. Sich den eigenen Entscheidungsstil bewusst zu machen und Coaching besser zu akzeptieren, kann Menschen dazu verhelfen, bessere Entscheidungen zu treffen und schlechte schneller zu korrigieren. Der Hogan Bericht zum Entscheidungsstil bietet Feedback und Entwicklungsmöglichkeiten, um Menschen dabei zu unterstützen, diese Ziele zu erreichen.

Dieser Bericht beschreibt den Entscheidungsprozess anhand dreier Komponenten:

## INFORMATIONSV ERARBEITUNG

Wie Menschen Information  
verarbeiten

verbale Information(en)  
vs.  
numerische Information(en)

## ENTSCHEIDUNGSANSATZ

Wie Menschen an eine  
Entscheidung herangehen

gefahrenvermeidend  
vs.  
gewinnsuchend

taktisch  
vs.  
strategisch

datengesteuert  
vs.  
intuitiv

## REAKTIONEN AUF FEEDBACK

Wie Menschen auf Feedback  
über ihre Entscheidungen  
reagieren

abwehrend  
vs.  
besonnen

verleugnend  
vs.  
akzeptierend

oberflächlich  
vs.  
aufrichtig

# INFORMATIONSVERRARBEITUNGSSTIL

Je nachdem, wie Menschen die zur Entscheidungsfindung erforderlichen Informationen verarbeiten, können sie einer von vier Kategorien zugeteilt werden. Jede dieser Gruppen verfügt hinsichtlich der Problemlösung und Entscheidungsfindung über charakteristische Stärken und Schwächen. Dies ist hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass die Menschen in den jeweiligen Gruppen an der Lösung unterschiedlicher Problemarten interessiert sind:

HÖCHSTWERT VERBAL	<input type="checkbox"/> <b>QUALITATIV</b> Diese Personen verarbeiten verbale Informationen effizienter als numerische Informationen. Da sie es oft vorziehen, Ereignisse mit Worten zu beschreiben und emotionale Erlebnisse zu schaffen, zeigen sie meist gute Leistungen in den Bereichen Kommunikation, Literatur, Philosophie, Journalismus und Werbung.	<input checked="" type="checkbox"/> <b>FLEXIBEL</b> Diese Personen können sowohl verbale als auch numerische Informationen effizient verarbeiten. Weil sie unabhängig vom Thema Probleme lösen können, sind sie oft gut in Berufen, die schnelle Entscheidungsfindungen in verschiedenen Themenbereichen erfordern.
DURCHSCHNITTLICH VERBAL	<input type="checkbox"/> <b>BEWUSST</b> Diese Personen lassen sich zur Verarbeitung verbaler und numerischer Informationen viel Zeit, weil sie durchdachte Entscheidungen treffen wollen, die auf einem fundierten Verständnis der Fakten beruhen. Sie sind oft gut in Berufen, die durchdachte Entscheidungen erfordern, die auf einem breiten Spektrum an Informationen beruhen.	<input type="checkbox"/> <b>QUANTITATIV</b> Diese Personen verarbeiten numerische Informationen effizienter als verbale Informationen. Sie identifizieren gerne Muster und Regeln innerhalb von Zahlenreihen und prognostizieren Ergebnisse, so dass sie meistens in den Bereichen Finanzen, Buchhaltung, Ingenieurwesen und Informatik gute Leistungen zeigen.
	DURCHSCHNITTLICH NUMERISCH	HÖCHSTWERT NUMERISCH

Herr **Sample** erzielte eine hohe Punktzahl sowohl für die Verarbeitung numerischer als auch verbaler Informationen. Menschen mit vergleichbaren Punktzahlen zeigen Flexibilität bei der Verarbeitung von Informationen und können sowohl numerische als auch verbale Informationen effizient zur Entscheidungsfindung nutzen. Sie haben das Talent, quantitative und qualitative Entscheidungen zu treffen, und neigen dazu, in vielen Bereichen gut zu sein. Im Allgemeinen sind flexible Informationsverarbeiter einfühlsam, sowohl hinsichtlich personenbezogener als auch komplexer, datenbezogener Probleme.

## NUMERISCH VS. VERBAL

Der Informationsverarbeitungsstil von Herrn **Sample** leitet sich von der Kombination seiner Ergebnisse aus dem numerischen und dem verbalen Abschnitt des Hogan Urteilstests ab.

### NUMERISCHER ABSCHNITT

ANTWORTVERSUCHE 15 / 15

BENÖTIGTE ZEIT 9 / 10 Minuten

GESAMTPUNKTZAHL 9 / 15

### VERBALER ABSCHNITT

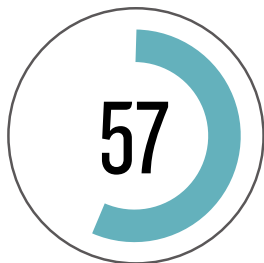
ANTWORTVERSUCHE 34 / 48

BENÖTIGTE ZEIT 2 / 2 Minuten

GESAMTPUNKTZAHL 25 / 48

# ENTSCHEIDUNGSANSATZ

Bei den geschäftlichen Entscheidungen der meisten Menschen werden drei unabhängige Ansätze erkennbar. Die Vorentscheidungsansätze von Herrn **Sample** sind im Folgenden dargestellt:



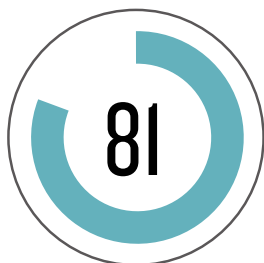
gefahrenvermeidend 43%  
gewinnsuchend 57%

## GEFAHRENVERMEIDEND VS. GEWINNSUCHEND | GEWINNSUCHEND

Manche Menschen treffen Entscheidungen aus dem Wunsch heraus, finanzielle, rechtliche, physische oder andere Gefahren zu vermeiden; sie konzentrieren sich auf die negative Seite der Risiko-Gewinn-Gleichung und versuchen, ihre möglichen Verluste zu minimieren. Andere Menschen treffen Entscheidungen aus dem Wunsch heraus, so viel Gewinn wie nur möglich zu erzielen. Sie fühlen sich von der positiven Seite der Risiko-Gewinn-Gleichung angezogen und versuchen ständig, ihre Gewinne zu maximieren.

**BEDENKEN SIE:** Erklären Sie Ihre Gründe für wichtige Entscheidungen, die Sie treffen werden, und finden Sie heraus, ob andere Ihre Perspektive teilen. Sehen sie dieselben Chancen? Sind sie genauso begeistert über die Gewinne, wie Sie es sind?

Konzentrieren Sie sich nicht nur auf mögliche Gewinne, sondern auch auf mögliche Gefahren. Sie könnten davon profitieren, mögliche Entscheidungsprobleme zu erwähnen und zu untersuchen.



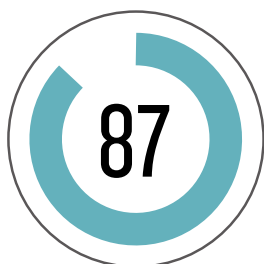
taktisch 19%  
strategisch 81%

## TAKTISCH VS. STRATEGISCH | STRATEGISCH

Manche Menschen treffen Entscheidungen, indem sie hauptsächlich auf den direkten Kontext und auf relevante Details achten. Sie konzentrieren sich auf kurzfristige Dinge wie Kosten, Umsetzung und Krisenbekämpfung und machen sich über grössere strategische Fragen eventuell weniger Sorgen. Andere Menschen treffen Entscheidungen, die auf zukunftsorientierten Perspektiven, dem grossen Ganzen beruhen. Sie konzentrieren sich darauf, neue Möglichkeiten zu schaffen, und machen sich über Dinge wie Kosten und Umsetzung weniger Gedanken.

**BEDENKEN SIE:** Sprechen Sie mit Menschen, die dafür bekannt sind, Dinge umzusetzen und voranzutreiben. Konzentrieren Sie sich auf Kosten, Umsetzung und andere direkte Aspekte, die diese Menschen bei ihrer Entscheidungsfindung berücksichtigen.

Erkennen Sie, wie wichtig es ist, bei der Verfolgung grösserer Ziele, die erhebliche Auswirkungen haben, auch kleine Siege zu verzeichnen. Kleine Siege mit anderen zu teilen kann dazu beitragen, dass andere die Strategie unterstützen.



datengesteuert 87%  
intuitiv 13%

## DATENGESTEUERT VS. INTUITIV | DATENGESTEUERT

Manche Menschen treffen Entscheidungen, indem sie relevante Daten und andere Fakten sorgfältig überprüfen. Es kann auch sein, dass sie ihre früheren Entscheidungen ab und zu überprüfen, um diese angesichts neuer Daten anzupassen. Andere Menschen haben einen intuitiveren Ansatz; sie treffen oft Entscheidungen, die auf ihrer bisherigen Erfahrung beruhen, und machen dann weiter.

**BEDENKEN SIE:** Wenn Sie Daten auswerten, versuchen Sie ihre Bedeutung im Kontext einer breiteren Organisation zu betrachten. Denken Sie darüber nach, wie organisatorische Perspektiven Ihre Deutung der Daten beeinträchtigen können.

Wenn Sie eine Lösung für ein komplexes Problem vorschlagen, denken Sie dabei an Ihre Zuhörer. Obwohl Sie selbst Daten und Analysen schätzen, ist es möglich, dass andere Menschen intuitivere Ansätze oder Zusammenfassungen einer detaillierten Analyse vorziehen.

# ENTSCHEIDUNGSSTILE

Wir können den Entscheidungsstil einer Person durch die Kombination der drei Entscheidungsansätze beschreiben. Jeder Stil wird durch einen Beruf dargestellt, der am besten die Kombination von Ansätzen zur beruflichen Entscheidungsfindung repräsentiert. Bitte bedenken Sie jedoch, dass diese Stile repräsentativ für eine Denkweise sind und keine Indikatoren für mögliche berufliche Interessen, Vorlieben oder Leistungen darstellen. Jeder Entscheidungsstil ist durch seine eigenen Stärken und Herausforderungen gekennzeichnet. Im Allgemeinen sind die acht Stile und ihre typischen Entscheidungsansätze wie folgt definiert:

## WIRTSCHAFTS-PRÜFER

Vermeiden Gefahren, indem sie taktische, datengesteuerte Entscheidungen treffen.

## CHIRURGEN

Treffen taktische, erfahrungsbezogene Entscheidungen, um Gefahren zu vermeiden.

## BÖRSEHÄNDLER

Suchen Gewinne, indem sie taktische, datengesteuerte Entscheidungen treffen.

## VERTEIDIGUNGS-EXPERTEN

Verwenden strategische, datengesteuerte Entscheidungen, um langfristige Gefahren zu vermeiden.

## POLITIKER

Suchen langfristige Gewinne, indem sie strategische, erfahrungsbezogene Entscheidungen verwenden.

## SCHACHSPIELER

Verteidigen sich gegen Gefahren, indem sie strategische, erfahrungsbezogene Entscheidungen verwenden.

## PROMOTER

Streben nach kurzfristigen Gewinnen, indem sie taktische, erfahrungsbezogene Entscheidungen treffen.

## INVESTOREN

Maximieren langfristige Gewinne, indem sie strategische, datengesteuerte Entscheidungen treffen.

## INVESTOR

### GEWINNSUCHEND

### STRATEGISCH

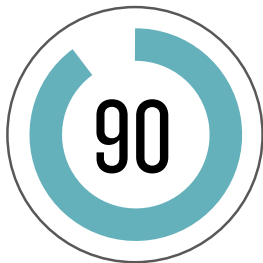
### DATENGESTEUERT

Die Entscheidungsansätze von Herrn **Sample** weisen darauf hin, dass er wie ein Investor denkt. Diese Menschen neigen dazu:

- ihre möglichen Gewinne zu maximieren
- sich darauf zu konzentrieren, langfristige strategische Vorteile zu erreichen
- verborgene, aber konsistente Geschäftstrends wachsam zu verfolgen
- zu verstehen, dass kurzfristige Misserfolge Teil des Weges zum langfristigen Erfolg sind
- datengesteuerte Entscheidungen zu treffen
- alle mit ihren Entscheidungen verbundenen Fakten zu analysieren
- regelmässig ihre früheren Entscheidungen zu überdenken und zu bewerten
- unkonventionelles Denken zu schätzen und zu fördern
- Komplexität und Ungewissheit als Chance anzusehen
- praktische Arbeit zu meiden und als Manager Arbeit zu delegieren

# REAKTIONEN AUF FEEDBACK

Die meisten Menschen zeigen in ihrer Reaktion auf negatives Feedback über ihre Entscheidungen eine von drei unterschiedlichen Tendenzen. Die Reaktionen von Herrn **Sample** auf dieses Feedback sind im Folgenden dargestellt:



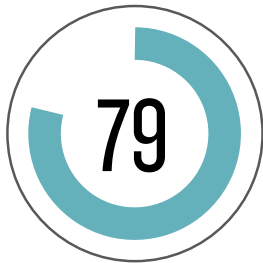
abwehrend 10%  
besonnen 90%

## ABWEHREND VS. BESONNEN | BESONNEN

Manche Menschen reagieren emotional auf negatives Feedback, indem sie die Schuld auf externe Faktoren schieben, über die sie keine Kontrolle haben – z.B. andere Menschen, Umstände, Zeitplanung usw. Kurz gefasst, sie projizieren die Schuld nach aussen. Andere Menschen reagieren auf negatives Feedback, indem sie gelassen bleiben und sich in Ruhe überlegen, wie sie zu der schlechten Entscheidung beigetragen haben könnten.

**BEDENKEN SIE:** Andere könnten denken, dass Sie zu langsam auf negatives Feedback reagieren. Erwägen Sie, ob Sie bei negativen Ergebnissen nicht zügiger reagieren könnten.

Seien Sie bereit, Ihre Entscheidungen mit grösserer Leidenschaft zu verteidigen, wenn Sie die Fakten auf Ihrer Seite haben.



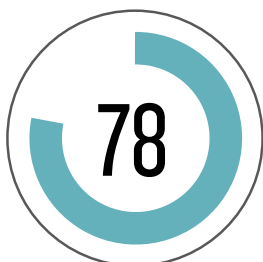
verleugnend 79%  
akzeptierend 21%

## VERLEUGNEND VS. AKZEPTIEREND | VERLEUGNEND

Manche Menschen reagieren auf negatives Feedback mit Verleugnung und Ablenkung. Sie weigern sich möglicherweise, Fakten anzuerkennen, könnten Feedback ignorieren, eine Niederlage in einen Erfolg umdeuten oder einfach nur erwarten, dass andere diese Angelegenheit hinter sich lassen. Kurz gefasst, sie könnten bestreiten, dass Probleme vorliegen. Andere Menschen reagieren auf negatives Feedback, indem sie die Fakten sorgfältig betrachten, die Niederlage direkt angehen und negatives Feedback als ein Mittel zur Verbesserung zukünftiger Entscheidungen ansehen.

**BEDENKEN SIE:** Denken Sie darüber nach, wann Sie sich Feedback widersetzt oder es sogar ignoriert haben. In Zukunft könnten Sie sich bemühen, die Fakten, die zu dem Ergebnis Ihrer Entscheidung geführt haben, zu betrachten und Ihre Entscheidung dementsprechend zu überdenken.

Denken Sie über einen Fall nach, bei dem Ihre Reaktion auf Feedback den Eindruck vermittelt hat, Sie seien unfähig, aus Erfahrungen zu lernen. Versuchen Sie, solche Ereignisse als gute Gelegenheiten anzusehen, zu lernen und zukünftige Entscheidungen verbessern.



oberflächlich 78%  
aufrichtig 22%

## OBERFLÄCHLICH VS. AUFRICHTIG | OBERFLÄCHLICH

Manche Menschen können den Eindruck vermitteln, sie seien bereit, ihre Fehler zuzugeben und auf Empfehlungen, wie sie in der Zukunft bessere Entscheidungen treffen können, zu hören. In Wirklichkeit spielen sie den anderen jedoch nur etwas vor, um akzeptiert und anerkannt zu werden. Solche Menschen setzen oberflächliche Zustimmung dazu ein, eine ernsthafte Auseinandersetzung mit ihren Problemen zu vermeiden. Andere Menschen neigen dazu, sich aktiver mit negativem Feedback über ihre schlechten Entscheidungen auseinanderzusetzen, um neue Lösungen zu finden und in Zukunft bessere Entscheidungen zu treffen.

**BEDENKEN SIE:** Wenn Sie negativem Feedback zustimmen, stellen Sie sicher, dass Sie danach auch aktiv werden. Geben Sie sich Mühe, dem Problem ins Auge zu sehen, anstatt nur dem Feedback zuzustimmen.

Benutzen Sie Feedback, um eine Liste von praktischen Schritten zu entwickeln, die Sie dann in die Tat umsetzen. Diese Aktionen können anderen beweisen, dass Sie sich dazu verpflichten, Ihre Leistungen zu verbessern.

## REAKTIONEN AUF FEEDBACK

---

BESONNEN

---

VERLEUGNEND

---

OBERFLÄCHLICH

Die Reaktionen von Herrn **Sample** auf Feedback über seine Entscheidungen weisen darauf hin, dass er dazu neigen könnte:

- schlechte Nachrichten gelassen hinzunehmen
- keine Notwendigkeit für zügiges Handeln zu empfinden
- negatives Feedback zu ignorieren
- es vorzuziehen, nicht lange über frühere Ereignisse nachzudenken
- geschickt in der Umdeutung offensichtlicher Fehler zu sein
- Schwierigkeiten damit zu haben, aus Erfahrungen zu lernen
- nicht persönlich die Verantwortung für Probleme zu übernehmen



# AUFGESCHLOSSENHEIT GEGENÜBER FEEDBACK & COACHING

Durch die Kombination aller in den drei Reaktionsarten erreichten Punktzahlen können wir die allgemeine Aufgeschlossenheit einer Person gegenüber Feedback und Coaching beschreiben. Dies ist wichtig, denn es geht um die Herausforderungen, vor denen Herr **Sample** möglicherweise steht, wenn er sein geschäftliches Urteilsvermögen durch Coaching entwickeln und verbessern möchte. Im Allgemeinen fallen Menschen unter eine von drei Kategorien der Coachability, wobei jede ihre eigenen Stärken und Schwächen hat:

## RESISTENT

Wenn sie auf Feedback über schlechte Entscheidungen reagieren, neigen Personen, die gegen Feedback resistent sind, dazu, andere zu beschuldigen, die Verantwortung von sich zu weisen oder so zu tun, als sei ihnen das Feedback wichtig, ohne sich jedoch wirklich damit zu befassen. Solche Menschen sind aber gut darin, schwierige Entscheidungen zu treffen und zu ihnen zu stehen.

## NEUTRAL

Menschen, die Feedback gegenüber als neutral beschrieben werden, erscheinen oft mässig aufnahmefähig für Feedback, können aber auch mit der Neigung kämpfen, auf schlechte Nachrichten schlecht zu reagieren. Solche Menschen neigen zu einer ausgeglichenen Einstellung zu Feedback, sie weisen es weder ganz zurück noch übernehmen sie die Verantwortung für alles.

## EMPFÄNGLICH

Bei ihrer Reaktion auf Feedback über schlechte Entscheidungen neigen für Feedback empfängliche Personen dazu, ihre Fehler aufmerksam zu analysieren und um Rat zu bitten, wie sie bessere Entscheidungen treffen können. Es kann jedoch auch sein, dass solche Menschen die Schuld für die Fehler anderer auf sich nehmen.



## AUFGESCHLOSSENHEIT GEGENÜBER FEEDBACK & COACHING | RESISTENT

Der Coachability-Score von Herrn **Sample** weist darauf hin, dass er im Allgemeinen für Feedback und Coaching unempänglich ist.

**BEDENKEN SIE:** Legen Sie eine "24-Stunden-Regel" oder eine ähnliche Leitlinie fest, bevor Sie auf Feedback reagieren. Dieser Zeitraum ermöglicht es Ihnen, gründlich über Feedback nachzudenken und angemessen darauf zu reagieren.

Konzentrieren Sie sich darauf, negatives Feedback nicht persönlich zu nehmen oder sofort davon abzulenken. Denken Sie daran, dass Feedback konstruktive Kritik ist, die Ihnen dabei helfen kann, bessere Entscheidungen zu treffen.

Bitten Sie um den Beitrag und das Feedback anderer, um frühere Fehler zu untersuchen. Denken Sie darüber nach, wie Sie zu den Fehlern beigetragen haben und sehen Sie sich nach Lösungen um, wie Sie in der Zukunft bessere Entscheidungen treffen können.

Nehmen Sie vollständig an Feedback-Sitzungen teil. Diese Sitzungen bieten Ihnen die Möglichkeit zum Austausch von Ideen, die zur Problemlösung beitragen und die Entscheidungen verbessern.