

Leadership Potenzial Evaluation LPE



Beispielgutachten
2015



Vielen Dank

für Ihr Interesse und Ihre Bereitschaft, mit Hilfe des LPE (Leadership Potenzial Evaluation) von CEVEYSYSTEMS mehr über sich und Ihre Potenziale zu erfahren. Menschen sind sehr unterschiedlich: sie besitzen auf individuellen Gebieten Stärken – und auch Schwächen. Der LPE wurde in mehr als 20 Jahren intensiver Forschung und praktischer Anwendung speziell für Personen mit Leadership- und Einflussaufgaben entwickelt. Der LPE kann Ihnen sehr konkrete Hinweise geben, durch welche Stärken Sie Erfolge erzielen und in welchen Feldern Sie an sich arbeiten können, um in Führungsaufgaben und der Zusammenarbeit mit anderen noch mehr erreichen zu können.

Unser Anspruch ist es, die für Leadership wesentlichen Bereiche der emotionalen Intelligenz  zu erfassen, Entwicklungsprozesse zu stimulieren  und die potenzialbezogenen Faktoren sehr präzise zu messen  .

Ich wünsche Ihnen viele interessante Erkenntnisse und danach viel Erfolg bei der Umsetzung Ihrer Schlussfolgerungen.

Vivien Marsch

CEVEYSYSTEMS GmbH
Tel. +49 7071 407858-0
nicole.daeuerling@ceveysystems.com
www.ceveysystems.com

Ihre Ansprechpartnerin bei Vivien Marsch GmbH:

Vivien Marsch
Inhaberin
Pfarrweg 1
D-82131 Gauting
Tel. +49 (0) 89 850 10 04
vm@vivienmarsch.de
www.vivienmarsch.de

Inhaltsverzeichnis

■ Einführung: LPE – Leadership Potenzial Evaluation	4
■ Übersichtsprofil: Hauptfaktoren & Indizes	5
■ Detailprofil: Detailfaktoren	6
■ Messkonzept	7
■ Ausprägungen und Empfehlungen	9
1. Selbstvertrauen	9
2. Kontakt	10
3. Durchsetzung	11
4. Führungsanspruch	12
5. Initiative	13
6. Systematik/Planung	14
7. Stabilität	15
8. Motivation	16
9. Soziale Kompetenz	17
10. Leadership Faktor	18
■ Zusammenfassende Indizes	19
1. EGO-INDEX	19
2. AKTIONS-INDEX	19
3. TEAM-INDEX	20
4. KONSEQUENZ-INDEX	20
5. INTEGRATIONS-INDEX	21

Einführung: LPE – Leadership Potenzial Evaluation

Ihr Gutachten besteht aus folgenden Bestandteilen:

- **Übersichts- und Detailprofil**

Die Profile geben Ihnen in grafischer Form eine genaue Übersicht der Ergebnisse.

- **Das Messkonzept**

Das Messkonzept verbindet quantitative und qualitative Aspekte des LPE (Leadership Potenzial Evaluation).

- **Ausprägungen und Empfehlungen**

Am Ende sind die Ergebnisse Ihres Profils in Form sehr detaillierter Beschreibungen der einzelnen Potenzialfaktoren dargestellt. Diese tragen dazu bei, die einzelnen Erfolgsmerkmale in ihrer Bedeutung noch besser zu verstehen und die formulierten Empfehlungen konkret für den eigenen Entwicklungsplan zu nutzen.

Um eine möglichst präzise und für Sie nützliche Interpretation des LPE-Ergebnisses zu erreichen, empfehlen wir, die Interpretation und die Erarbeitung eines konkreten Lern- und Entwicklungsplanes mit einem von CEVEYSYSTEMS zertifizierten Berater / Coach durchzuführen.

Übersichtsprofil: Hauptfaktoren & Indizes

Name: Max Mustermann Firma: Firma XY

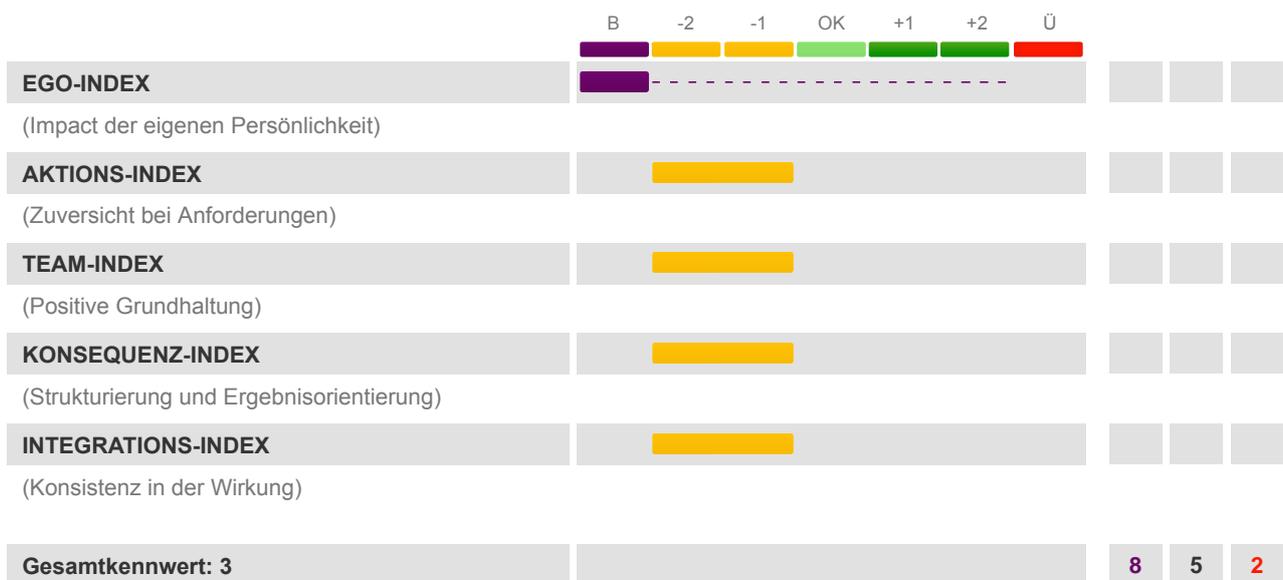
Hauptfaktoren und Detailfaktoren

Die 10 Hauptfaktoren geben Hinweise über die generelle Ausprägung, Stärkenbereiche und Entwicklungsfelder. Sie werden aus den Items von jeweils 3 oder 4 zugeordneten Detailfaktoren (siehe nächste Seite) berechnet und geben wertvolle Hinweise über die Ausprägung und Einheitlichkeit Ihres Leadership-Profiles.



Indizes

Die Indizes stellen die am höchsten aggregierte Form der gesamten Information der Leadership Potenzial Evaluation LPE dar. In den 5 Super-Faktoren sind alle Informationen des LPE enthalten. Die Indizes geben sehr klare Hinweise auf die generellen Leadership-Schwerpunkte und tragen wesentlich dazu bei, die Komplexität der Interpretation auf Kernthemen zu konzentrieren.

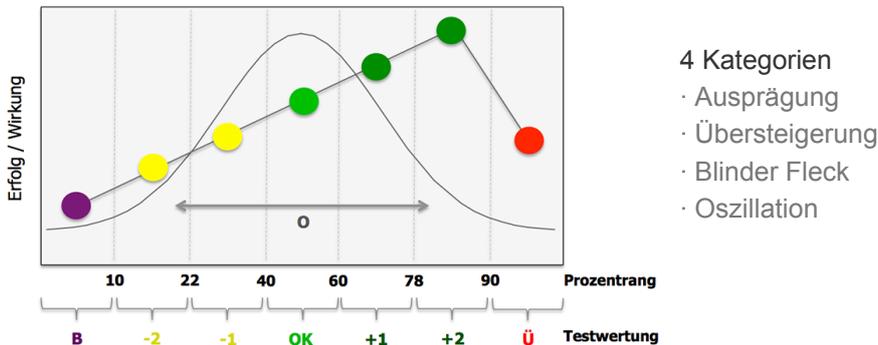


Detailprofil: Detailfaktoren



Messkonzept

Kombination quantitativer und qualitativer Merkmale



Um Erfolgsmerkmale messen zu können, reichen die rein quantitativen Ansätze („je mehr umso besser“) nicht aus. Neben der reinen Ausprägung werden weitere qualitative Merkmale wie Übersteigerung, Oszillation und Blinder Fleck sichtbar und für die Interpretation des Faktors nutzbar gemacht (genaue Erläuterungen siehe unten).

Ausprägung Stärken / OK-Bereiche (ok +1 +2)

OK und + weisen auf die positiven und Stärkenbereiche hin. Interessant ist, welche Stärken besonders herausragen, damit die Aufgaben vor allem auf diese Bereiche ausgerichtet werden.

Ausprägung Entwicklungsbereiche (-2 -1)

Bei niedrigen Ausprägungen ist damit zu rechnen, dass der Erfolgsfaktor die Gesamtwirkung beeinträchtigen kann. Niedrige Erfolgszuversicht kann z.B. Handlungsorientierung bremsen, niedrige Strukturierung den Projekterfolg gefährden.

Übersteigerungen (Ü) -----■

Potenzialmerkmale stehen bis zu einer bestimmten Ausprägung in direktem Zusammenhang mit Erfolg. Hohes Selbstbewusstsein begünstigt Erfolg, hohe Eigenverantwortung ebenfalls etc. Übersteigerungen können bei anderen Personen Widerstände auslösen und so die Wirkung verringern. Übersteigertes Selbstbewusstsein wirkt arrogant, übersteigerte Eigenverantwortung verbissen etc. Übersteigerung wird angezeigt, wenn die Antworten in den oberen 10% der Verteilung liegen.

Oszillationen (O) ←-----→

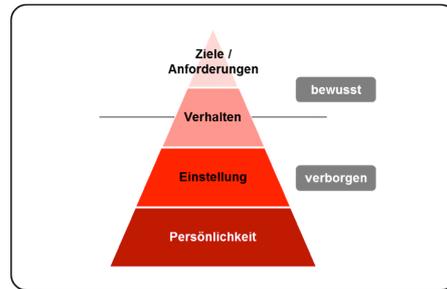
Es lässt sich immer wieder beobachten, dass bei Personen mit starker Ausprägung eines Merkmals, z.B. hohem Selbstbewusstsein, gleichzeitig gegenläufige Tendenzen sichtbar werden, z.B. Selbstzweifel und geringe Erfolgszuversicht. Die widersprüchliche und nicht konsistente Abstrahlung (Selbstbewusstsein — Selbstzweifel) kann Mitarbeiter und Kooperationspartner verunsichern und die persönliche Akzeptanz als Führungskraft beeinträchtigen. Oszillation wird angezeigt, wenn die Varianz der Antworten innerhalb eines Hauptfaktors einen kritischen Wert übersteigt.

Blinder Fleck, Umfeldabhängigkeit (B) -----■

Bestimmte Bereiche der Persönlichkeit sind im Bewusstsein der Person nicht klar repräsentiert und können nicht bewusst und zielorientiert eingesetzt werden. Das Verhalten ist von der äußeren Situation / den äußeren Rahmenbedingungen abhängig. Unter günstigen Umfeldbedingungen zeigen sich dann positive Ausprägungen, z.B. Selbstbewusstsein, unter widrigen Umständen allerdings Resignation und Rückzugstendenzen, also eine negative Ausprägung. Blinder Fleck wird angezeigt, wenn die Antworten in den unteren 10% der Verteilung liegen.

Ansatzpunkte der Leadership Potenzial Evaluation LPE

Ausgehend von der Metapher "Eisberg" kann man die verschiedenen Ebenen einer Person in 4 Bereichen abbilden: Persönlichkeit / Potenzial, Einstellung / Mind Set, Verhalten / Skills und Ziele / Anforderungen. Die "Wasseroberfläche" des Eisbergs unterteilt die Bereiche in die bewussten und eher verborgenen Aspekte der Person. Der LPE zielt in seinem Geltungsbereich eindeutig auf die Bewusstmachung der für den Erfolg relevanten verborgenen Merkmale. Bitte beachten Sie, dass der LPE Faktoren wie kognitive Intelligenz oder konzeptionelle Kompetenz nicht erfasst.



Anforderung und Entwicklung

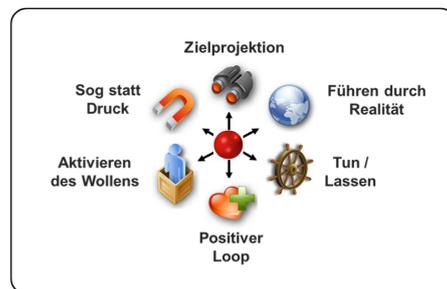
Intensive Lernprozesse in Business Konstellationen werden durch eine klare Interpretation der Wechselwirkung von Anforderung und Persönlichkeit / Potenzial ausgelöst. Aus diesem Grunde ist die Durchführung einer Potenzial-Analyse bereits der erste Schritt einer Intervention.



Leadership Werkzeuge

Lernprozesse sind dann besonders wirksam, wenn die für den Erfolg notwendigen Werkzeuge präzise definiert, im Training / Coaching gezeigt und im Hinblick auf die Business Anforderungen angewandt werden.

Die Werkzeuge beziehen sich auf die Ebenen Einstellung / Mind Set und Verhalten / Skills.



Gesamtschätzungen der Hauptfaktoren

- +** wird angezeigt, wenn alle Teilfaktoren und der Gesamtwert auf OK, +1 oder +2 stehen.
- OK** wird angezeigt, wenn die Teilfaktoren überwiegend positiv ausgeprägt sind und lediglich ein Wert auf -1 oder -2 bzw. eine Übersteigerung oder Oszillation auftritt.
- wird angezeigt, wenn der Hauptfaktor bei -1 oder -2 liegt und nur 1 Extremwert auftritt.
- !** wird angezeigt, wenn der Hauptfaktor bei Ü oder B liegt oder mehr als 2 Übersteigerungen oder Blinde Flecke in den Teilfaktoren vorliegen.

Kombination von Erfolgsmerkmalen

Führungserfolg beruht nicht auf wenigen Einzelfaktoren. Vielmehr sollten möglichst viele Faktoren im OK-Bereich oder positiv ausgeprägt sein, damit sie sich wechselseitig verstärken können.

Gesamtkennwert

Der Gesamtkennwert repräsentiert eine Abschätzung des Potenzials auf einem quantitativen Wert. Dieser Wert kann sich zwischen 0 und 40 bewegen. Bitte beachten Sie, dass die Interpretation des Gesamtwertes durch den Experten erfolgen sollte.

Ausprägungen und Empfehlungen

1. Selbstvertrauen

Ihr Wert:

-1

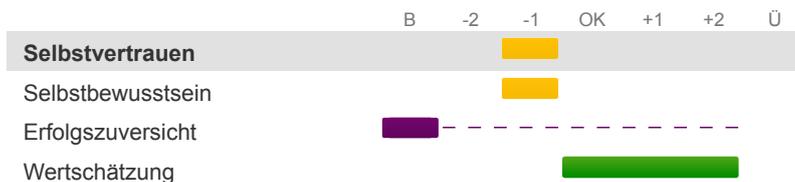
Gesamtbewertung:

B

O

Entwicklungsbereich

Der Erfolgsfaktor Selbstvertrauen bezieht sich auf das zentrale menschliche Bedürfnis nach Selbstwert und Anerkennung. Eine hohe Ausprägung bedeutet, die eigenen Stärken und Fähigkeiten in Anforderungssituationen realistisch einzuschätzen und zur Problemlösung zu nutzen.



Selbstbewusstsein

-1

Selbstbewusstsein bezieht sich auf die Identifikation mit Leistungsanforderungen, auf die Fähigkeit, sich anspruchsvolle Ziele zu setzen und mit Ehrgeiz und Augenmaß die Themen und Projekte voranzutreiben.

Unsicherheit bzw. Unklarheit über das eigene Leistungsvermögen. Gefahr der Distanz zu Themen und Projekten. Bremst Einsatz und Zielorientierung.

Empfehlung:

Sich aktiver einbringen bei beruflichen Anforderungen. Mehr Mut, etwas zu riskieren. Realistisches Verarbeiten von Erfolgen und Misserfolgen.

Erfolgszuversicht

B

Erfolgszuversicht bedeutet auch bei Schwierigkeiten gelassen und konzentriert am Ball zu bleiben, die notwendigen Dinge zu tun und dadurch die in der Situation liegenden Chancen voll auszuschöpfen.

Blinder Fleck – Umfeldabhängigkeit. Erfolgszuversicht ist offensichtlich von Erfolg / positiver Rückmeldung / Akzeptanz durch andere abhängig und weniger in der eigenen Persönlichkeit verankert. Unter Druck fällt es schwer, Situationen und Personen durch die eigene Erfolgszuversicht positiv zu beeinflussen.

Empfehlung:

Bewusst die WIE-Haltung einnehmen und im positiven Denken stärker werden.

Wertschätzung

+2

Wertschätzung bezieht sich auf die positive innere Grundhaltung zu sich und anderen Personen, die auch bei hoher Anforderung dem anderen das Gefühl vermittelt, dass seine Beiträge willkommen sind und genutzt werden. Dies ermöglicht hohe Potenzialausschöpfung im Team.

Sehr positive Grundhaltung zu anderen. Hohe Bereitschaft, die Beiträge anderer bei der Problemlösung aktiv aufzugreifen und zu nutzen. Ausgeprägtes Abstrahlen von Wertschätzung und Du-Plus.

Empfehlung:

Übernahme einer Rolle als Coach oder Berater in Projekten. Bewusste Konzentration auf die Aktivierung der Potenziale anderer. Übernahme anspruchsvoller Aufgaben, bei denen verschiedene Disziplinen zusammenarbeiten müssen.

2. Kontakt

Ihr Wert:

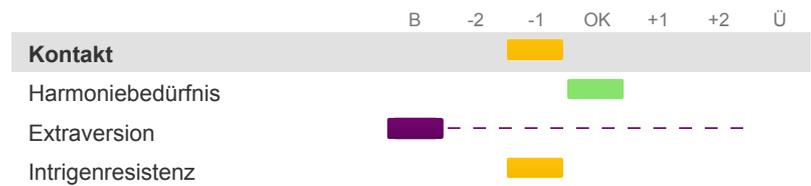
-1

Gesamtbewertung:

B

Entwicklungsbereich

Der Erfolgsfaktor Kontakt bezieht sich auf das zentrale menschliche Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit und Gemeinsamkeit. Eine hohe Ausprägung bedeutet, sich im Umgang mit anderen Menschen wohl und entspannt zu fühlen und auch in Konfliktsituationen und Auseinandersetzungen den Kooperationspartner wahrzunehmen und seine Bedürfnisse zu berücksichtigen.



Harmoniebedürfnis

OK

Harmoniebedürfnis bezieht sich darauf, der zwischenmenschlichen Komponente, der Kollegialität und der wechselseitigen Wertschätzung in Arbeitsbeziehungen einen hohen Stellenwert einzuräumen und eher ausgleichend und diplomatisch zu agieren.

Feeling für zwischenmenschliche Prozesse. Wunsch nach Harmonie und Wertschätzung in Arbeitsbeziehungen.

Empfehlung:

Übernahme von Aufgaben, in denen Kontakt und soziale Sensibilität benötigt werden. Bereitschaft erhöhen, Konflikte anzugehen und zu lösen.

Extraversion

B

Kontaktbereitschaft oder Extraversion bezieht sich auf den Impuls, aktiv auf andere Menschen zuzugehen, sich für andere zu interessieren und sie bei Bedarf auch aus der Reserve zu locken.

Blinder Fleck – Umfeldabhängigkeit. Kontaktbereitschaft ist offensichtlich von Erfolg / positiver Rückmeldung anderer abhängig und weniger in der eigenen Persönlichkeit verankert. Unter Druck fällt es schwer, aktiv den Kontakt mit anderen Personen zu suchen.

Empfehlung:

Aktives Zugehen auf andere Personen. Sukzessives Erhöhen der eigenen Beiträge in der Teamsituation. Auch soziale Themen ansprechen bzw. sich für die anderen interessieren.

Intrigenresistenz

-1

Intrigenresistenz bezieht sich auf die Fähigkeit, Bindung und Zusammenhalt auch in schwierigen Situationen und komplexen Kooperationsbeziehungen aufrecht zu erhalten und durch Dämpfung dysfunktionaler Intrigenprozesse die Sachorientierung zu verstärken.

Tendenz, durch eigene negative Unterstellungen oder Handlungen normale Auseinandersetzungen im Team anzuheizen bzw. zu verschärfen. Sieht sich aber als Realisten.

Empfehlung:

Verstärken der positiven Unterstellung. Konfliktansprache bei Betroffenen (und nicht bei Dritten). Training lösungsorientierter Sprache.

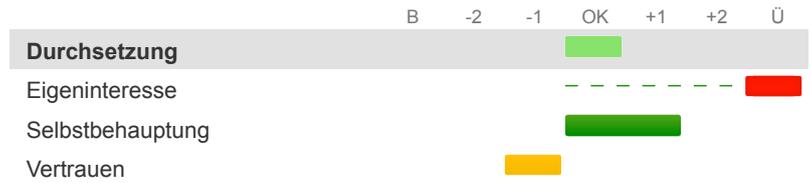
3. Durchsetzung

Ihr Wert:
OK

Gesamtbewertung:

O **Ü** Entwicklungsbereich

Der Erfolgsfaktor Durchsetzung bezieht sich auf das Spannungsfeld von Geben und Nehmen und die Fähigkeit, die eigenen Interessenlagen klar zu erkennen und zu vertreten. Eine hohe Ausprägung bedeutet, auch in Konfliktsituationen entspannt und konstruktiv agieren zu können, um für sich selbst und andere befriedigende und dauerhafte Lösungen zu erzielen.



Eigeninteresse

Ü

Eigeninteresse bezieht sich auf die Fähigkeit, die eigenen Interessen artikulieren und auch nehmen zu können. Angesichts mannigfacher Interessenskonflikte ist dies wichtige Voraussetzung für langfristige Kooperation.

Gefahr, durch überzogene Forderungen und Einseitigkeit der Vorteilsnahme beim anderen Gegenreaktionen auszulösen, die für die eigenen Interessen schädlich sind.

Empfehlung:

Verlagerung der Wahrnehmung auf die Interessen der anderen im Bewusstsein, dass Kooperation nur bei beidseitigem Gewinnen Bestand haben kann.

Selbstbehauptung

+1

Selbstbehauptung bezieht sich auf die Haltung in Situationen, in denen man mit Forderungen der Gegenseite konfrontiert wird. Der Faktor Selbstbehauptung erfasst die Fähigkeit, unberechtigte Forderungen ohne Schuldgefühle abzulehnen.

Bereitschaft, sich in Auseinandersetzungen zu behaupten, eigene Rechte konsequent durchzusetzen und unberechtigte Forderungen abzuwehren.

Empfehlung:

Übernehmen von Aufgaben, in denen Verhandlungsgeschick gefordert ist.

Vertrauen

-1

Vertrauen ist für langfristige Kooperation unerlässlich. Der Faktor Vertrauen bezieht sich auf das Menschenbild und die Grundhaltung zu Geben und Nehmen bzw. wechselseitige Kooperation.

Tendenz zu negativem Menschenbild. Sorge, von anderen Personen übervorteilt zu werden. Kann Distanz zu anderen Menschen erzeugen.

Empfehlung:

Menschen reagieren empfindlich, wenn sie Misstrauen spüren. Bewusst den Blickwinkel auf die positiven Seiten am ändern und auf die positiven Möglichkeiten der Situation richten.

4. Führungsanspruch

Ihr Wert:

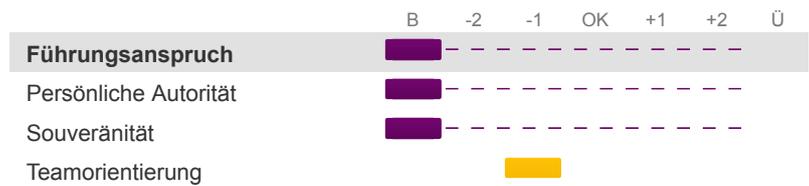
B

Gesamtbewertung:

B

Kritischer Bereich

Der Erfolgsfaktor Führungsanspruch bezieht sich auf die Fähigkeit, andere Personen kraft der eigenen Autorität zu beeinflussen, anzuleiten und gemeinsame Tätigkeiten zu strukturieren. Er beinhaltet ein Gespür für Über- und Unterordnungen, Autorität, Respekt und Machtausübung. Eine hohe Ausprägung bedeutet, wo notwendig, die eigene Position auch gegen Widerstände und Angriffe zu behaupten und die sachlich richtigen Lösungen bei Mitarbeitern durchzusetzen.



Persönliche Autorität

Persönliche Autorität bedeutet in der Zusammenarbeit "im Zentrum" zu sein, ohne Schwierigkeiten Leistungsanforderungen durchsetzen zu können und als Meinungsbildner persönliches Einflusspotential zu besitzen.

B

Blinder Fleck – Umfeldabhängigkeit. Persönliche Autorität und Einflusswirkung von Erfolgen / positiver Rückmeldung / Akzeptanz durch andere abhängig und weniger in der eigenen Persönlichkeit verankert. Unter Druck fällt es schwer, Einfluss zu nehmen und Autorität abzustrahlen.

Empfehlung:

Überprüfen des eigenen Verständnisses von Autorität und Einfluss (in Ergänzung zu Fachkompetenz) auf andere in der Führungsaufgabe. Die Identifikation mit der Führungsrolle erhöhen.

Souveränität

SOUVERÄNITÄT ist die Fähigkeit, auch in schwierigen Situationen die Übersicht zu behalten und entspannt die Dinge voranzutreiben. Auch gegenüber hierarchisch höhergestellten Personen fällt es leicht, die eigene Position prägnant darzustellen. Souveränität heißt auch, ohne Mühe die eigene Meinung zu revidieren, wenn gute Argumente dies nahe legen.

B

Blinder Fleck – Umfeldabhängigkeit. Souveränität und entspanntes Agieren auf Augenhöhe von Erfolgen / positiver Rückmeldung / Akzeptanz durch andere abhängig und weniger in der eigenen Persönlichkeit verankert. Unter Druck Schwierigkeiten, gelassen und souverän zu agieren.

Empfehlung:

Augenhöhe und entspanntes, souveränes Umgehen mit schwierigen, machtbezogenen Situationen sind wichtiger Bestandteil von Führung und sollten aktiv trainiert werden.

Teamorientierung

Teamorientierung heißt, das Zusammenwirken der Mitarbeiter so zu organisieren, dass ein Klima von wechselseitiger Unterstützung und Vertrauen entsteht, das eine optimale Nutzung der Ressourcen ermöglicht.

-1

Tendenz, die eigene Linie sehr stark zu betonen. Distanz zu Mitarbeitern. Kann gute Mitarbeiter demotivieren.

Empfehlung:

Freiräume und Rückhalt im Team erzeugen. In Verbindung mit klaren Aufgaben und Zielen ermöglicht dies eher die Spitzenleistung.

5. Initiative

Ihr Wert:

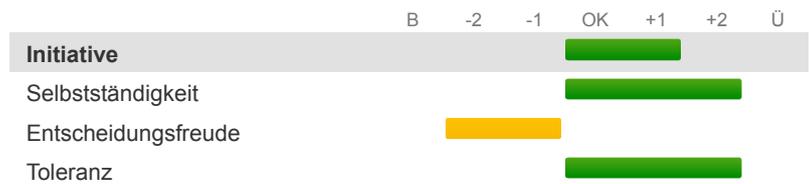
+1

Gesamtbewertung:

0

OK-Bereich

Der Erfolgsfaktor Initiative bezieht sich auf das Bedürfnis nach Eigenbestimmung, Autonomie und Unabhängigkeit. Eine hohe Ausprägung bedeutet, selbst Motor von Entwicklungen zu sein, eigenständig Dinge anzugehen und aktiv voranzutreiben. Gleichzeitig bezieht der Faktor sich auf die Fähigkeit, anderen Freiräume zuzugestehen und unkonventionelle Wege zuzulassen.



Selbstständigkeit

+2

Selbstständigkeit oder Autonomie bezieht sich auf die Fähigkeit, vom Urteil anderer unabhängig Wege zu beschreiten und bei Grenzen / Blockaden eher die eigenen Aktivitäten zu erhöhen als nachzugeben.

Sehr hohe Autonomie und Fähigkeit, Dinge eigenständig zu strukturieren. Persönliche Freiheit und Eigenbestimmung sind sehr wichtig.

Empfehlung:

Sich selbst sehr konsequent mit neuen Aufgaben beschäftigen und als kreativer Inputgeber und Impulsgeber in Projekten agieren. Bewusstheit der Rolle.

Entscheidungsfreude

-2

Entscheidungsfreude und Macherorientierung heißt, rasch zu entscheiden, wenn die Situation es erfordert. Dinge werden eher über das "Tun" und nicht über langwierige Überlegungen und Entscheidungsprozesse vorangebracht.

Entscheidungsprozesse dauern manchmal sehr lange. Notwendige Schritte werden zu lange aufgeschoben. Kann so Problemlagen verschlimmern.

Empfehlung:

Die Verzögerung der Entscheidung verbessert die Situation nicht. Mehr Mut zur Entscheidung, und bei Bedarf aus Fehlern lernen.

Toleranz

+2

Toleranz bezieht sich auf die Grundhaltung zu anderen Personen, z.B. Mitarbeitern oder Teamkollegen. Anderen Personen werden individuelle Freiräume ganz bewusst zugestanden, welche stärker motivieren als starre Regeln oder "eiserne" Disziplin.

Sehr hohe Fähigkeit, die Balance von Regeln und Freiräumen für den einzelnen gut auszusteuern. Locker im Umgang.

Empfehlung:

Die kreativen Phasen im Team bewusst initiieren. Freiräume im Rahmen der Ziele (MBOs) gewähren. Sehr konsequentes Nachhaken bei Zielabweichung.

6. Systematik/Planung

Ihr Wert:

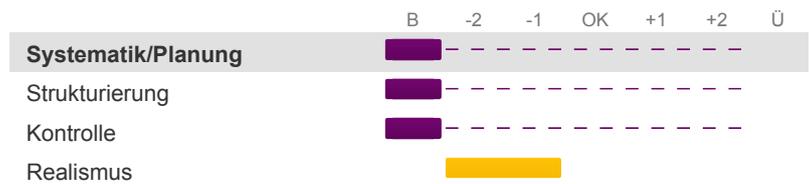
B

Gesamtbewertung:

B

Kritischer Bereich

Der Erfolgsfaktor Systematik/Planung bezieht sich auf die Fähigkeit, komplexe Aufgabenstellungen zu strukturieren, um durch präzise Vorplanung vor Überraschungen sicher zu sein. Dazu gehört auch, Situationen in ihrer Bedeutung richtig zu erfassen, adäquate Problemlösungsschritte abzuleiten und die Planung konsequent umzusetzen.



Strukturierung

Strukturierung bezieht sich auf den Wunsch nach Ordnung, Zielsetzung und Planung angesichts der hohen Komplexität der Anforderungen. Strukturierung erzeugt die für die emotionale Befindlichkeit notwendige Sicherheit.

B

Blinder Fleck – Umfeldabhängigkeit. Strukturierung und Planung eher von äußeren Notwendigkeiten / Vorgaben / Standards abhängig und weniger in der eigenen Persönlichkeit verankert. Unter Druck Schwierigkeiten, eine systematische Vorgehensweise anzuwenden und durchzuhalten.

Empfehlung:

Die Koordination komplexer Aktivitäten von Mitarbeitern erfordert ein gewisses Maß an Verlässlichkeit und Orientierung, um dauerhaft Leistung und Motivation zu erzeugen. Strukturierung und Planung sollten Thema werden.

Kontrolle

Kontrolle bezieht sich auf die Fähigkeit, die einmal gefassten Prioritäten durchzuhalten und die Dinge zu tun.

B

Blinder Fleck – Umfeldabhängigkeit. Kontrolle und Dranbleiben an den Themen von äußeren Ereignissen / Einflüssen abhängig und weniger in der eigenen Persönlichkeit verankert. Unter Druck fällt es schwer, begonnene Dinge aus eigener Kraft durchzuhalten.

Empfehlung:

Konsequenz und nachvollziehbare Schritte sind für Mitarbeiter unerlässlich. Im Chaos entstehen Ideen, die Umsetzung erfordert Planung.

Realismus

Realismus in der Problembewertung heißt, die anstehenden Probleme realistisch in ihrer Bedeutung einschätzen zu können, um adäquate Lösungswege und Aktivitäten daraus abzuleiten.

-2

Tendenz, Problemsituationen stark aufzubauschen bzw. durch eigene Interpretationen zu verschärfen. Erhebliche Sensitivierung.

Empfehlung:

Intensive und genaue Analyse von Chancen und Risiken einer Situation wird angemesseneres Verhalten auslösen.

7. Stabilität

Ihr Wert:

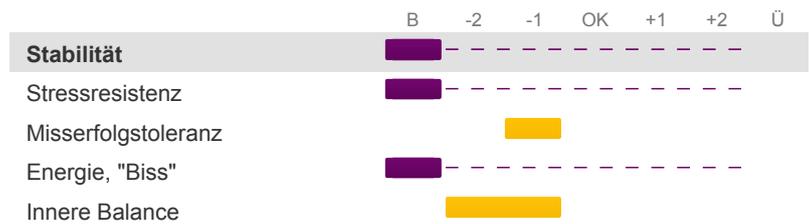
B

Gesamtbewertung:

B

Kritischer Bereich

Der Erfolgsfaktor Stabilität bezieht sich auf die Fähigkeit, in schwierigen Situationen und bei Problemlagen lösungsorientierte und zielführende Aktivitäten zu zeigen. Hohe Stabilität heißt, unter Stress den Überblick zu bewahren und mit Übersicht und Gelassenheit die richtigen Entscheidungen zu treffen.



Stressresistenz

Stressresistenz heißt, trotz hoher Anforderungen die Gedanken und Handlungen klar zu fokussieren und durch die Ausstrahlung von Sicherheit die Dinge positiv zu beeinflussen.

B

Blinder Fleck – Umfeldabhängigkeit. Gelassenheit und Stressresistenz von Erfolgen / positiver Rückmeldung / Akzeptanz durch andere abhängig und weniger in der eigenen Persönlichkeit verankert. Unter Druck fällt es schwer, durch Gelassenheit andere zu beeinflussen.

Empfehlung:

Intensivtraining zur Erhöhung der Stressresistenz empfohlen. Bewertung der Anforderungssituation nach dem Grad der Belastung und sukzessive Steigerung der Anforderung unter Coaching.

Misserfolgstoleranz

Misserfolgstoleranz bezieht sich auf die Fähigkeit, Misserfolg und Kritik konstruktiv zu verarbeiten und im Sinne von Lernprozessen und persönlicher Weiterentwicklung zu nutzen.

-1

Gewisse Empfindlichkeit und Dünnhäutigkeit bei Kritik oder negativem Feedback.

Empfehlung:

Misserfolge lösen Lernprozesse aus und erhöhen die Anpassungsfähigkeit an neue Situationen. Umdefinieren der Kritik im Sinne eines Feedbacks für die eigene Entwicklung.

Energie, "Biss"

Energie, "Biss" ist die Fähigkeit, mit Ausdauer und Beharrungsvermögen an den Themen und Projekten dranzubleiben, bei Widerstand die eigene Energie zu erhöhen und über lange Zeit hinweg ohne Einbuße an Leistungsfähigkeit die eigene Energie zu bündeln.

B

Blinder Fleck – Umfeldabhängigkeit. Energie / Biss bei der Umsetzung von Aufgaben abhängig von Erfolgen / Akzeptanz durch andere und weniger in der eigenen Persönlichkeit verankert. Unter Druck fällt es schwer, den Energieeinsatz zu erhöhen und die Schwierigkeiten aktiv anzugehen.

Empfehlung:

Die aktuelle Erschöpfung oder das Heißlaufen ist durch den eigenen Verarbeitungsmechanismus bedingt. Mehr Konstanz im Fokussieren der eigenen Energie. Coaching.

Innere Balance

Innere Balance bezieht sich auf die Fähigkeit, durch eine Balancierung beruflicher und anderer Interessenlagen (z.B. Familie, Hobby etc.) langfristig Zufriedenheit und beruflichen Erfolg zu erzielen.

-2

Muße und Besinnung haben ein sehr hohes Gewicht in der Prioritätenskala. Dies könnte berufliche Optionen behindern.

Empfehlung:

Sich ganz bewusst die Frage stellen, ob der aktuelle berufliche Einsatz zur Erreichung der Ziele ausreicht. Im Zweifel: Zulegen.

8. Motivation

Ihr Wert:

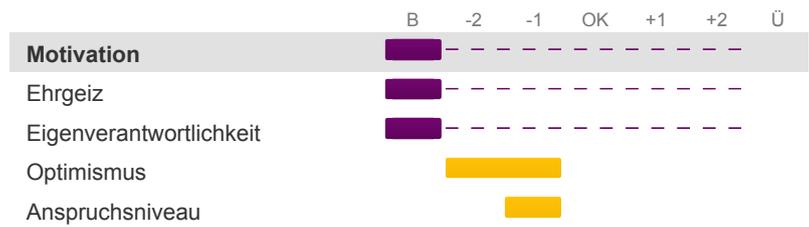
B

Gesamtbewertung:

B

Kritischer Bereich

Der Erfolgsfaktor Motivation bezieht sich auf die Bereitschaft, aus eigenem Antrieb und Ehrgeiz heraus die persönlichen Fähigkeiten und Kenntnisse in die Aufgaben einzubringen. Hohe Motivation heißt, engagiert und interessiert die Aufgaben anzupacken.



Ehrgeiz

Ehrgeiz heißt, sich gerne hohen Anforderungen zu stellen und im Vergleich mit anderen gut abzuschneiden bzw. zu den Besten gehören zu wollen. Hauptmotivation sind die Begeisterung für die Aufgaben selbst und besser sein zu wollen als andere.

B

Blinder Fleck – Umfeldabhängigkeit. Ehrgeiz durch Erfolge / persönliche Rückmeldung / Akzeptanz durch andere abhängig und weniger in der eigenen Persönlichkeit verankert. Unter Druck fällt es schwer, den persönlichen Einsatz zu erhöhen, um besser zu werden.

Empfehlung:

Klärung des Zusammenspiels persönlicher Ziele und beruflicher Anforderungen. Anstreben von Veränderungen. Coaching.

Eigenverantwortlichkeit

Eigenverantwortlichkeit bezieht sich auf das Zutrauen, kraft eigener Aktivitäten auf Personen und Situationen Einfluss nehmen zu können. Diese unternehmerische Grundhaltung (internale Attribution) löst notwendige Aktivitäten bei Anforderungen aus und erzeugt ein positives Arbeitsklima.

B

Blinder Fleck – Umfeldabhängigkeit. Eigenverantwortlichkeit und das Erleben von Wirkung von Erfolgen / persönlicher Rückmeldung / Akzeptanz durch andere abhängig und weniger in der eigenen Persönlichkeit verankert. Unter Druck fällt es schwer, die Aufgaben aktiv in die Hand zu nehmen.

Empfehlung:

Die Orientierung ist möglicherweise weltanschaulich geprägt. Wirkmöglichkeit auf die Welt und "Wahl" sind Grundprinzipien menschlicher Motivation. Persönliche Handlungsorientierung erhöhen, selbst mehr anpacken. Coaching.

Optimismus

Optimismus bezieht sich auf die Grundhaltung zu sich selbst und zu der Welt. Der optimistische Blickwinkel löst in der Regel konstruktive Aktivitäten aus und strahlt positiv auf andere aus.

-2

Pessimistische Grundhaltung. Kann den Blick auf Chancen verstellen und konstruktive Aktivitäten behindern.

Empfehlung:

Das "Aufsetzen des schwarzen Hutes" ist nicht besonders hilfreich. Mehr die positiven Seiten beachten.

Anspruchsniveau

Anspruchsniveau ist die Bereitschaft, selbst hohe Qualitätsansprüche an die eigene Arbeit zu stellen und nicht locker zu lassen, bis alles äußerst korrekt und perfekt bewältigt ist.

-1

Eher niedriges Anspruchsniveau. Bewertungsmaßstäbe eher unklar oder von außen gesetzt. Orientierung an der Tätigkeit selbst und weniger am Ergebnis.

Empfehlung:

Überprüfung der eigenen Qualitätsansprüche. Bewusstes Setzen von Normen in beruflich wichtigen Bereichen.

9. Soziale Kompetenz

Ihr Wert:

-1

Gesamtbewertung:

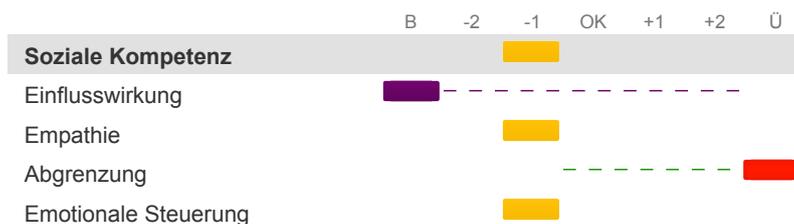
B

O

Ü

Kritischer Bereich

Der Erfolgsfaktor Soziale Kompetenz bezieht sich auf die Fähigkeit, andere Personen durch Kommunikation im Sinne gemeinsamer Ziele beeinflussen zu können. Hohe soziale Kompetenz heißt, die eigenen Botschaften auf Gesprächspartner fein einzustellen und emotionale und unterschwellige Aspekte zu nutzen.



Einflusswirkung

Einflusswirkung bezieht sich auf die Fähigkeit, die eigenen Position und Sachverhalte so darzustellen, dass sie von Zuhörern gut verstanden und angenommen werden. Das Zutrauen in die eigene Einflusswirkung erzeugt bereits hohe Wirkung.

B

Blinder Fleck – Umfeldabhängigkeit. Einflusswirkung von Erfolgen / positiver Rückmeldung / Akzeptanz durch andere abhängig und weniger in der eigenen Persönlichkeit verankert. Unter Druck fällt es schwer, andere Personen beeinflussen zu können und zu erreichen.

Empfehlung:

Intensives Trainingsprogramm für Kommunikation und Verhandlung ist angezeigt. Zusammenhang des Erfolges mit Selbstvertrauen. Ideen müssen aktiver vertreten werden, um Wirkung bei anderen Menschen zu erzielen.

Empathie

Empathie ist die Anteilnahme an anderen und der Wunsch, die Gefühlslagen und Motivationen von anderen genau zu erfassen, um sie in der Kommunikation berücksichtigen zu können.

-1

Eher wenig Orientierung auf den Gesprächspartner. Sachliche Gesichtspunkte im Vordergrund. Kann verhindern, den richtigen Hebel für Überzeugung zu finden.

Empfehlung:

Menschen lassen sich dann überzeugen, wenn sie spüren, dass sie auf der emotionalen Ebene verstanden und angenommen sind. Die Sachebene ist nur der geringere Teil der Überzeugungskraft. Zuhören und emotionale Aspekte stärker beachten.

Abgrenzung

Abgrenzung bezieht sich auf die Fähigkeit, die eigene Linie beizubehalten, auch wenn sie nicht den Erwartungen von Kooperationspartnern entspricht. Die Unabhängigkeit vom Urteil anderer erzeugt Prägnanz und Profil in Diskussionen und Auseinandersetzungen.

Ü

Tendenz, die eigene Sichtweise zu verabsolutieren und widerstreitende Standpunkte nicht mehr integrieren zu können.

Empfehlung:

Aufnahme bzw. Integration widerstreitender Standpunkte. Locker bleiben, auch wenn unvereinbare Standpunkte geäußert werden. Ausgleichend agieren.

Emotionale Steuerung

Emotionale Steuerung bedeutet, die eigenen Emotionen in zwischenmenschlichen Kontexten wahrzunehmen, auszudrücken und auszusteuern, wo notwendig. Dies sichert authentische Kontakte in der Zusammenarbeit.

-1

Gefahr, durch eigene emotionale Prozesse beeinflusst zu sein und Konfliktsituationen durch die eigenen Emotionen zu verschärfen. Ungeduld.

Empfehlung:

Bessere Selbststeuerung und kontrolliertes Mitteilen emotionaler Befindlichkeit wird die Akzeptanz und Einflusswirkung erhöhen.

10. Leadership Faktor

Ihr Wert:

B

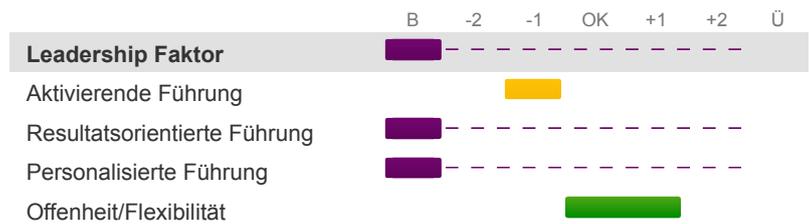
Gesamtbewertung:

B

O

Kritischer Bereich

Der Leadership-Faktor bezieht sich auf die Fähigkeit, unterschiedliche Führungsprinzipien zu realisieren. Hohe Ausprägung bedeutet, visionär aktivierende Aspekte der Führung mit rationalen Führungstechniken so zu koppeln, dass eine optimale Ansprache der Mitarbeiter möglich wird.



Aktivierende Führung

-1

Aktivierende Führung bezieht sich auf die Fähigkeit, durch emotionale Führung (Leidenschaft, Spaß, persönliche Entwicklung, visionäre Themen etc.) Motivation und Leistung zu erzeugen. Dies soll dazu führen, Eigenverantwortung und proaktive Ansteuern von Zielen auszulösen.

Eher geringe Beachtung der aktivierenden Aspekte bei der Planung und Umsetzung von Aufgaben. Etwas geringe Intensität als Führungskraft.

Empfehlung:

Aktivierung von eigenen Ideen bei Mitarbeitern und das Einfordern von Lösungen kann gewaltige Energien freisetzen. Beschäftigung mit emotionalen Prozessen der Führung bewusst in den Fokus nehmen.

Resultatorientierte Führung

B

Resultatorientierte Führung heißt, die wesentlichen Führungstechniken so anzuwenden, dass durch hohe Verlässlichkeit und klare Vorgaben bei der Umsetzung die angestrebten Ziele auch wirklich erreicht werden.

Blinder Fleck – Umfeldabhängigkeit. Resultatorientierte Führung vom Vorhandensein von Führungssystemen / Vorgaben der Leitung abhängig und weniger in der eigenen Persönlichkeit verankert. Unter Druck fällt es schwer, die klassischen Führungsmethoden systematisch anzuwenden.

Empfehlung:

Verlässlichkeit und Berechenbarkeit sind Grundpfeiler der Führung. Resultatorientierte Führung durch Ziele / Maßnahmen / Meilensteine und Ergebniskontrolle sollte verstärkt werden. Coaching / Training.

Personalisierte Führung

B

Personalisierte Führung bezieht sich auf die Fähigkeit, Mitarbeiter durch das eigene hohe Engagement und durch Vorbildwirkung zu motivieren, sich gemeinsam für die anstehenden Aufgaben und Projekte intensiv zu engagieren. Die demonstrative eigene Identifikation mit den Anforderungen erzeugt hohe Intensität der Zusammenarbeit.

Blinder Fleck – Umfeldabhängigkeit. Vorbildwirkung als Führungskraft von Erfolgen / persönlichem Feedback / Akzeptanz durch andere abhängig und weniger in der eigenen Persönlichkeit verankert. Unter Druck fällt es schwer, zum Vorbild für andere zu werden.

Empfehlung:

Bewusste Verankerung der Rolle als Führungskraft notwendig. Mitarbeiter zeigen mehr Leistung, wenn sie das Engagement des Vorgesetzten spüren. Bedeutung der Vorbildwirkung reflektieren. Coaching.

Offenheit/Flexibilität

+1

Offenheit/Flexibilität bezieht sich auf Neugierde und Experimentierhaltung, die in Führungssituationen Mitarbeiter dazu bringt, die Welt aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und kreative innovative Vorgehensweisen zu verwenden.

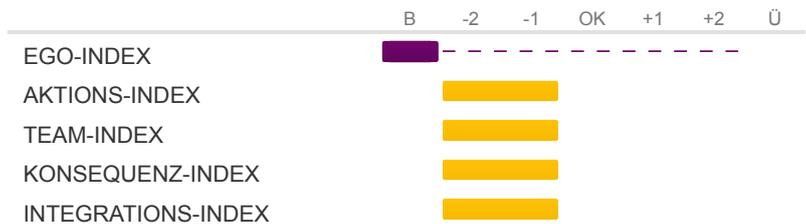
Hohe Offenheit, Neugierde und Bereitschaft, unkonventionelle Wege zu gehen. Aktiviert Kreativität bei Mitarbeitern.

Empfehlung:

Bei Meetings in die Rolle des Querdenkers schlüpfen. Widerspruch herausfordern und neue Gesichtspunkte fördern.

Zusammenfassende Indizes

Die Indizes spiegeln in sehr kompakter und übersichtlicher Form noch einmal die für Führung allgemeinen Persönlichkeitsmuster wider. In die Indizes gehen alle Items ein. Die Indizes haben sich in einer Faktorenanalyse eindeutig herauskristallisiert und bilden somit die generellen Muster exakt ab. Auf diese Weise wird es möglich, sehr grundlegende Aussagen zum Leadership Potential zu machen und darauf aufbauend grundlegende Empfehlungen zu formulieren.



1. EGO-INDEX

B

Der EGO-INDEX (Impact der eigenen Persönlichkeit) bezieht sich darauf, wie stark sich jemand mit der beruflichen Anforderung identifiziert und aus der Leistungserfüllung und dem Erfolg für sich selbst persönliche Befriedigung schöpft. Ehrgeiz und Herausforderungen stehen im Zentrum.

Blinder Fleck – Umfeldabhängigkeit. Bei hohen Anforderungen / unter Druck eher wenig persönliche Identifikation mit den Aufgaben und dadurch weniger Ausstrahlung und geringeren Impact als Führungskraft. Unter positiven Umfeldbedingungen (Erfolge, positives Feedback, Akzeptanz durch das Team) hohe Leistungsorientierung und gute Führungswirkung möglich.

Selbstbewusstsein	-1
Persönliche Autorität	B
Entscheidungsfreude	-2
Stressresistenz	B
Ehrgeiz	B
Eigenverantwortlichkeit	B
Einflusswirkung	B
Aktivierende Führung	-1
Personalisierte Führung	B

Empfehlung:

Eine inkonsistente persönliche Beteiligung und Identifikation bei der Umsetzung von Aufgaben mit Mitarbeitern ist persönlich belastend und kann Mitarbeiter verunsichern. Überprüfung der persönlichen Ziele, Erhöhung des Anspruchs und Initiieren von Veränderungen. Coaching.

2. AKTIONS-INDEX

-2

Der AKTIONS-INDEX (Zuversicht bei Anforderungen) bezieht sich darauf, wie sehr die eigene Erfolgszuversicht, Kontrolle, Souveränität und Durchsetzungskraft dazu beitragen, hohe Anforderungen zu meistern bzw. in Stresssituationen Übersicht und Orientierung zu behalten. Die Bewältigung schwieriger Aufgaben steht im Zentrum.

Ausgeprägte Selbstzweifel können auf Mitarbeiter und Kooperationspartner ausstrahlen und damit die Handlungsorientierung insgesamt erheblich bremsen.

Erfolgszuversicht	B
Harmoniebedürfnis*	OK
Selbstbehauptung	+1
Souveränität	B
Kontrolle	B
Misserfolgstoleranz	-1
Energie, "Biss"	B
Optimismus	-2
Abgrenzung	Ü

Empfehlung:

Aufgabe von Führungskräften ist es, auch in schwierigen Situationen Optimismus und Zuversicht auszustrahlen. Diese Fähigkeit ist erheblich zu verbessern. Überprüfung der eigenen Muster und intensives Training von Handlungsorientierung und positivem Denken.

* umgekehrt gepolt

Zusammenfassende Indizes

3. TEAM-INDEX

-2

Der TEAM-INDEX (positive Grundhaltung) bezieht sich auf die positive Grundhaltung zu sich selbst und anderen Menschen, die dazu führt, mit hoher Offenheit und unter wertschätzender Einbindung von Mitarbeitern und Kooperationspartnern die vielfältigen Führungsaufgaben zu meistern. Lösungsorientierung, Wertschätzung und Vertrauen stehen im Zentrum.

Starke Tendenz, die Einbindung der Mitarbeiter und Kooperationspartner bei der Erfüllung komplexer Aufgaben nicht in ausreichendem Maße zu sehen und zu gewichten. Alleingänge und unabgestimmtes Vorgehen kann vor allem Leistungsträger demotivieren und den Gesamterfolg des Teams gefährden.

Wertschätzung	+2
Extraversion	B
Intrigenresistenz	-1
Eigeninteresse*	Ü
Vertrauen	-1
Teamorientierung	-1
Selbstständigkeit*	+2
Innere Balance*	-2
Empathie	-1
Offenheit/Flexibilität	+1

Empfehlung:

Positives Menschenbild und Lösungsorientierung als für die eigene Entwicklung sehr wesentliches Erfolgsmerkmal wahrnehmen und gezielt verbessern. Systematisches Training und konsequentes Coaching sind für die Entwicklung unerlässlich. ("Vertrauen als bewusste Entscheidung").

* umgekehrt gepolt

4. KONSEQUENZ-INDEX

-2

Der KONSEQUENZ-INDEX (Strukturierung und Ergebnisorientierung) bezieht sich auf die Fähigkeit, durch Kontrolle, Strukturierung und zielorientierte Führung dafür zu sorgen, dass am Ende qualitativ hochwertige Ergebnisse vorliegen. Resultate, Anspruchsniveau und "unbeugsame Absicht" stehen im Zentrum.

Starke Tendenz, bei komplexen Sachverhalten und Problemen intuitiv oder assoziativ vorzugehen. Eine mangelnde Konsequenz in der Zielverfolgung verhindert die nötige Stringenz und Ausrichtung der beteiligten Akteure und vermindert die Wahrscheinlichkeit, komplexe Aufgaben erfolgreich zu lösen.

Toleranz*	+2
Strukturierung	B
Realismus*	-2
Anspruchsniveau	-1
Emotionale Steuerung	-1
Resultatsorientierte Führung	B

Empfehlung:

Strukturierung und Konsequenz bei der Bewältigung von Aufgaben sollten erheblich verbessert werden. Planungstechniken und die rationalen Aspekte wirksamer Führung intensiv trainieren.

* umgekehrt gepolt

Zusammenfassende Indizes

5. INTEGRATIONS-INDEX

-2

Der INTEGRATIONS-INDEX (Konsistenz in der Wirkung) bezieht sich auf die Konsistenz und Ausgewogenheit der Persönlichkeit im Spannungsfeld der verschiedenen Anforderungen. Konsistenz in der Wirkung ermöglicht es, Spannungsfelder durch ausgleichende und integrierende Wirkung zu balancieren und eine starke Aufgabenorientierung auch unter Hochdruck aufrechtzuerhalten. Rückhalt, Berechenbarkeit und Verlässlichkeit stehen im Zentrum.

Ausgeprägte eigene persönliche Muster und Persönlichkeitsprogramme können sich in Führungs- und Kooperationssituationen ungünstig auswirken. Es besteht die Gefahr, als inkonsistent und wenig verlässlich wahrgenommen zu werden. Dies führt zu abwartendem Verhalten bei Leistungsträgern - das Team bleibt unter den Möglichkeiten.

Empfehlung:

Erheblicher Bedarf, die eigenen persönlichen Muster genauer zu erkennen und den Zusammenhang mit der Wirkung als Führungskraft herstellen. Bei komplexen Führungsaufgaben die Selbstwahrnehmung erhöhen und ein Programm zur Persönlichkeitsentwicklung starten. Coaching.

Der Integrations-Index wird aus der Anzahl der qualifizierenden Merkmale über die 10 Hauptfaktoren gebildet (Summe: Anzahl Übersteigerungen + Blinde Flecke + Oszillationen). Eine hohe Anzahl bedeutet, dass die Person viele Extremwerte und Varianz im Antwortverhalten hat. Der resultierende niedrige Integrations-Index deutet auf wechselhaftes Verhalten und damit niedrige Integration hin. Eine niedrige Anzahl von qualifizierenden Merkmalen kommt zustande, wenn das Profil konsistent und einheitlich ist, unabhängig von der absoluten Ausprägung der Faktoren. Ein hoher Integrations-Index weist auf Konstanz im Verhalten hin.