

Teamreport

Musterteam

Anzahl der zugeordneten Personen: 10

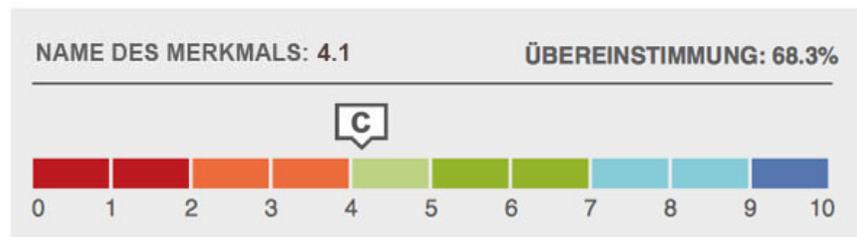
ecruiting solutions consulting

Burggasse 100/7, A-1070 Wien • Tel.: +436767532781

www.potenzial.at • ralph.koebler@potenzial.at



Erklärungen zum Messkonzept



Der Teamreport

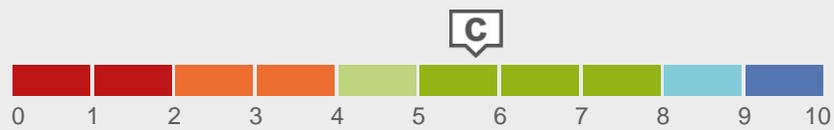
- Der 'C'-Wert zeigt das gemessene Ergebnis an. Im obigen Beispiel liegt der gemessene Wert bei 4.1
- Die Mitte des dunkelgrünen Idealbereichs entspricht 100% Übereinstimmung zum Idealprofil
- Die Übereinstimmungs-Prozentzahl wird errechnet aus dem Abstand zur Mitte des dunkelgrünen Idealbereichs in Bezug zum Maximalabstand

Wissenschaftliche Hintergrundinformationen

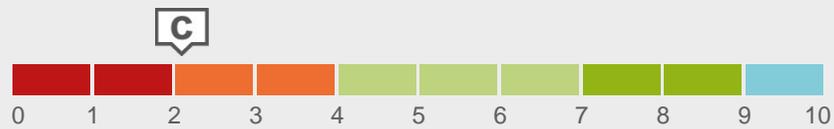
- C-Werte (genutzt von 0 bis 10) verwenden den Mittelwert 5 und die Standardabweichung 2
- Entsprechend besagt ein C-Wert von 7, dass dieses Ergebnis im Bezug auf die Normgruppe um eine Standardabweichung überdurchschnittlich ist
- Für diesen Report wird verwendet die Normierung vom 10.10.2024 basierend auf 1672 deutschsprachigen Führungskräften

Generelle Kompetenzen

ENTSCHEIDUNGSFÄHIGKEIT - C: 5.7 (MIN: 5.2 MAX: 5.7)



ÜBERBLICKSORIENTIERUNG - C: 2.1 (MIN: 1.9 MAX: 3.8)



PROAKTIVITÄT - C: 5.8 (MIN: 5.2 MAX: 5.9)



Resilienz

MISSERFOLGSTOLERANZ - C: 3 (MIN: 3 MAX: 3.4)



BELASTBARKEIT - C: 3 (MIN: 2.8 MAX: 4.4)



Management-Kompetenzen

MANAGEMENT-PROBLEMLÖSUNGSM. - C: 4.6 (MIN: 4.6 MAX: 5)



MANAGEMENT-KONTINUITÄT - C: 8.8 (MIN: 7 MAX: 9)



MANAGEMENT-PROZESSFOKUS - C: 4.9 (MIN: 4.7 MAX: 6.6)



Leadership-Kompetenzen

LEADERSHIP-ZIELMOTIVATION - C: 5.4 (MIN: 5 MAX: 5.4)



LEADERSHIP-AUFBAUFOKUS - C: 1.2 (MIN: 1 MAX: 3)



LEADERSHIP-PERSONENORIENTIERUNG - C: 5.1 (MIN: 3.4 MAX: 5.3)



Grundhaltungen und Wertesysteme

Die Auswertung basiert auf dem Gravesmodell, einem Werte-Entwicklungsmodell nach Prof. Clare Graves.

Um die Motivationskraft der Gravesebenen untereinander zu vergleichen, bitte die RW-Werte (Rohwerte) verwenden.

Die C-Werte stellen den Bezug der jeweiligen Gravesebene zur Normgruppe her (C=5 durchschnittlich, siehe Anhang).

Im esc Teamreport sind die C-Werte die gemittelten C-Werte aller Teammitglieder.

Der Wir/Ich-Quotient: 1

RW = 52.2 Min = 45 Max = 53	G7 - ENTWICKLUNG & SELBSTVERWIRKLICHUNG Situative Führung, Empowerment, OE und PE, Persönlichkeits- und Teamentwicklung, Agilität, Lernen, Change Management, Offenheit, Systemdenken, Diversity
RW = 54.8 Min = 53 Max = 55	G5 - ERFOLG & LEISTUNG Kooperative Führung, Training, Führen mit Zielen, Wettbewerbs- und Gewinnorientierung, unternehmerisches Denken, Optimismus
RW = 35 Min = 34 Max = 44	G3 - EINFLUSS & DURCHSETZUNG Autokratische Führung, Durchsetzungskraft, Macht, Respekt bekommen, Ehre, Mut, Einschüchterungen, etwas bewegen können, Spaß, Lebensfreude
nicht gemessen	G1 - ÜBERLEBEN Instinkt, Nahrung, Wasser, Unterkunft, Wärme, Körperbewusstsein, Gesundheit



nicht gemessen	G8 - NACHHALTIGKEIT Transformationale Führung, authentisch sein und sich als ganzer Mensch einbringen, Sinnorientierung, Transition Skills, Organisation als Organismus, Biodiversity
RW = 50.2 Min = 43 Max = 51	G6 - TEAM & BEZIEHUNG Partizipative Führung, Reflexion, Mentor sein, Empathie, Partnerschaft, Begegnung auf Augenhöhe, Konsens, Wir-Gefühl, Wertschätzung, Serviceorientierung
RW = 48.8 Min = 47 Max = 49	G4 - RECHT & ORDNUNG Autoritäre oder bürokratische Führung, Lenkung, Kontrolle, Regeln und Vorschriften, Verantwortungsbewusstsein, Ehrlichkeit, Moral, Disziplin, Klarheit
RW = 43.8 Min = 43 Max = 51	G2 - IDENTIFIKATION & SICHERHEIT Patriarchalische Führung, Identifikation, Wohlwollen, Güte, Tradition, Zusammenhalt, einer für alle und alle für einen

Erläuterungen zu den operativen Kompetenzen

Entscheidungsfähigkeit

Führungskräfte mit hohen Werten in der Entscheidungsfähigkeit beurteilen die Qualität ihrer Arbeit nach eigenen Kriterien selbst. Sie benötigen kein oder wenig Lob und treffen schnell Entscheidungen. Sie sind standfest in ihrer eigenen Meinung und in der Umsetzung von getroffenen Entscheidungen. Sie haben die Fähigkeit bei sich zu bleiben und besitzen eine gute Abgrenzungsfähigkeit den Mitarbeitern gegenüber. Sie können effektiv eine Linie vorgeben und haben eine ausgeprägte Entschluss- und Urteilskraft.

Überblicksorientierung

Arbeitet eine Person lieber im Überblick oder mit spezifischen Details? Menschen mit hohen Werten in der Überblicksorientierung lieben das Globale und die konzeptuelle Arbeit. Sie entwickeln und präsentieren oft nicht in linearer Reihenfolge, sondern gehen Top-Down vor: Vom Überblick ausgehend beleuchten sie die wichtigsten Aspekte zuerst. Details werden tendenziell auch ausgelassen. Da sie Details weniger interessieren, können sie in der Umsetzung in der Regel meist gut delegieren. Sie haben eine Stärke in der Führungsaufgabe Planung und behalten auch in der Umsetzung den Überblick.

Proaktivität

Menschen mit hohen Proaktivitätswerten handeln mit wenig oder ohne Überlegung spontan. Bei sehr starker Ausprägung bereuen sie öfters ihr impulsives Verhalten, frei nach dem Motto: Wie kann ich wissen was ich denke, bevor ich höre was ich sage? Sie ergreifen in Beziehungen die Initiative. Sie wirken meist kraftvoll mit dynamischer Körpersprache und sprechen in kurzen Sätzen mit klarer, eindeutiger Satzstruktur. Sie erleben sich als Ursache, d.h. sie haben weniger Erwartungen, sondern erschaffen sich das Erwünschte. Das Telefon wird als direktes Medium gegenüber Email und Schriftverkehr bevorzugt. Proaktive Führungskräfte sind Macherpersönlichkeiten die unternehmerisch antreiben. Bei niedrigen Proaktivitätswerten wird eher reagiert als agiert und der Fokus liegt mehr auf Analyse und Planung, d.h. auf reflektive Tätigkeiten.

Erläuterungen zur Resilienz

Misserfolgstoleranz

Eine stark ausgeprägte Misserfolgstoleranz bedeutet, dass Misserfolge und Kritik mit Hilfe von Lernprozessen emotional effektiv verarbeitet werden. Nach einiger Zeit erinnert man sich nur noch an das <Lehrgeld> welches man zahlen musste, die Erinnerung ist aber emotional neutral bis positiv besetzt. Bei einer niedrig ausgeprägten Misserfolgstoleranz werden Misserfolge emotional eher verdrängt und nicht verarbeitet. Ein Erinnern der Erfahrung führt dann in der Regel wieder zu den ursprünglichen Misserfolgsgefühlen und ist damit emotional negativ besetzt.

Belastbarkeit

Eine ausgeprägte Belastbarkeit zeigt sich in einer guten emotionalen Steuerung, Gelassenheit und Handlungsflexibilität. Menschen mit einer stabilen Belastbarkeit sind gleichbleibend produktiv. Eine reduzierte Belastbarkeit zeigen oft Menschen, die z.B. durch Stimmungsschwankungen zeitweise nicht so produktiv sind, dafür zu anderen Zeiten oft mehr Kreativität in die Arbeit einfließen lassen.

Erläuterungen zu den Management-Kompetenzen

Management-Problemlösungsmotivation

Menschen mit hoher Problemlösungsmotivation sind langfristig motiviert, Herausforderungen zu bewältigen oder Probleme zu lösen bzw. zu vermeiden. Drohende Probleme und Krisen haben auf sie eine belebende Wirkung. Generell erhöht sich bei hohen Werten in der Problemlösungsmotivation das Qualitätsbewusstsein. Dies ist für die Führungsaufgabe Kontrollieren wichtig. Eine stark ausgeprägte Problemlösungsmotivation unterstützt besonders dann, wenn oft vorhandene Probleme gelöst werden müssen. Eine schwach ausgeprägte Problemlösungsmotivation bedeutet, dass die Motivationskraft hauptsächlich durch Ziel- und Zukunftsmotivation entsteht, d.h. durch den Wunsch etwas zu bekommen oder zu erreichen.

Management-Kontinuität

Menschen mit hoher Kontinuität halten sich gerne an erprobte Methoden bzw. Strategien und sind dadurch stark in der Abwicklung des Tagesgeschäfts. Sie performen optimal im Management der bestehenden Prozesse und erzielen durch bewährte Methodik optimale Ergebnisse. Eine niedrige Ausprägung in der Kontinuität zeigt oft die Motivation an, etwas Innovatives aufzubauen oder zu entwickeln. Diese Menschen möchten immer wieder neue Wege gehen.

Management-Prozessfokus

Führungskräfte mit einem stark ausgeprägten Prozessfokus organisieren sich die Arbeit so, dass der Sachaspekt mental im Vordergrund ist und Menschen und deren Gefühle und Themen im Hintergrund sind. Das Denken ist prozessorientiert. Bei einer übersteigerten Ausprägung werden Menschen als Objekte wahrgenommen, d.h. sind dann sachlicher Bestandteil von Aktivitäten und Prozessen.

Erläuterungen zu den Leadership-Kompetenzen

Leadership-Zielmotivation

Menschen mit hoher Zielmotivation sind motiviert etwas zu bekommen oder zu erreichen. Sie können gut mit Prioritäten und Ergebnisverantwortung umgehen, der Blick ist immer auch in die Zukunft gerichtet. Sie haben Stärken in der Planung und sind auch in der Umsetzung auf die Ziele ausgerichtet und können so leichter Wege zum Ziel finden. Bei stark übersteigerten Werten in der Zielmotivation übersehen sie manchmal Hindernisse und mögliche Probleme. Eine schwach ausgeprägte Zielmotivation bedeutet, dass die Motivationskraft hauptsächlich durch Problemlösungsmotivation entsteht, d.h. durch den Wunsch Probleme zu lösen bzw. zu vermeiden.

Leadership-Aufbaufokus

Menschen mit hohen Werten im Aufbaufokus lieben es neue Systeme und Vorgehensmodelle zu entwickeln und immer weiter zu verbessern. Ihr Grundmuster besteht darin immer wieder neue Wege zu gehen. Wahlmöglichkeiten und Innovationen sind für sie wichtig und motivierend. Die Warum-machen-wir-das-Frage ist für sie wichtiger als die Wie-geht-das-Frage. Im Extremfall bevorzugen sie neue, riskante Methoden auch dann, wenn bewährte Erfolgsrezepte einen sicheren Gewinn versprechen würden. Ein starker Aufbaufokus ist ein Hauptbestandteil der so genannten Beraterpersönlichkeit, egal ob die Beratungstätigkeit intern oder extern durchgeführt wird. Führungskräfte mit hohen Werten im Aufbaufokus sind motiviert neues Geschäft, neue Strukturen aufzubauen und zu expandieren.

Leadership-Personenorientierung

Führungskräfte mit einer hohen Personenorientierung organisieren sich ihre Arbeit so, dass sie sich vordergründig auf Menschen und Gefühle konzentrieren, mit denen quasi der Sachaspekt einer Aufgabe im Hintergrund verbunden ist. Eine hohe Menschenorientierung unterstützt die Leadership-Kompetenz. Allerdings ist die Balance zur Sachorientierung wichtig, denn in der Überzeichnung ist der Sachaspekt unwichtig, oder wird gedanklich nur ungenau repräsentiert. Der Unterschied zur Grundhaltung Team- und Beziehungsorientierung liegt darin, dass es bei der Personenorientierung nicht um eine Werterhaltung geht, sondern darum wie die Arbeit gedanklich organisiert wird.

Erläuterungen zu den Grundhaltungen und Wertesysteme basierend auf dem Gravesmodell

Das Graves-Modell ist ein Werte-Metamodell, ein Entwicklungsmodell für die Entfaltung der Persönlichkeit und für die Evolution von Kulturen und Organisationen. Es wurde benannt nach Clare Graves (1914-1986), ehemals Professor für Psychologie am Union College, Schenectady, N. Y., USA. Clare Graves war ein Kollege des berühmten Motivationsforschers Abraham Maslow. Auf den Punkt gebracht entwarf Clare Graves ein Entwicklungsmodell für die Entfaltung der Persönlichkeit und für die Evolution von Kulturen und Organisationen. Zentraler Ausgangspunkt seiner Betrachtung war die Motivation, die von Werten repräsentiert wird und die Evolution dieser inneren Wertesysteme. In den esc Potenzialanalysen werden die Gravesebenen zwei bis sieben gemessen. Hier ein Überblick über das ganze Gravesmodell:

Überleben - Graves1 - nicht gemessen

Das erste Wertesystem stammt aus der Zeit der Steinzeitmenschen, der Zeit der Jäger und Sammler. Analog zur Motivations-Pyramidenbasis bei Abraham Maslow haben elementare Überlebenswerte Vorrang: Nahrung, Wasser, Wärme, Schutz und Unterkunft. Das Leben ist hier reine Anpassung an die Natur. Das eigene Selbst wird nur schwach wahrgenommen, die ganze Aufmerksamkeit liegt nach außen auf der sinnlichen Wahrnehmung.

Identifikation & Sicherheit - Graves2

Eine gute Ausprägung in der Grundhaltung Identifikation & Sicherheit erzeugt eine grundlegende Organisationszugehörigkeit. Bei zu schwacher Ausprägung ist die Bindung reduziert. Bei hoher Ausprägung ist die Organisationsidentifikation stark, man ist stolz auf die Zugehörigkeit zur Organisation und die persönliche Arbeitsplatz-Sicherheit ist ein wichtiger Motivator. Folgende Werten sind in dieser Grundhaltung wichtig: Sicherheit, Bindung, sich Zuhause fühlen, Treue zur Organisation, dazugehören, das Prinzip der Ältesten/Seniorität, Vergangenheitsorientierung und Traditionsbewusstsein. Besonders bei Familienunternehmen oder ehemaligen Familienunternehmen, bei denen ein starker Wert auf eine fast familiäre Bindung gelegt wird, ist die Grundhaltung Identifikation & Sicherheit wichtig. Oder wenn in den Produkten bzw. Dienstleistungen des Unternehmens ein Bezug zu den Themen Sicherheit, Gesundheit bzw. Heimat gegeben ist und z.B. die Zielgruppe des Unternehmens alte Menschen sind.

Erläuterungen zu den Grundhaltungen und Wertesysteme

Einfluss & Durchsetzung - Graves3

In der Grundhaltung Einfluss & Durchsetzung zeigt sich bei Führungskräften die unmittelbare Durchsetzungskraft. Hier entwickelt der Mensch erstmals ein individuelles Selbst, d. h. die Graves3-Ebene ist die Geburtsstunde des individualisierten Selbst. Zum ersten Mal entwickelt sich ein starkes <Ich>. Das Selbst befreit sich aus der Identifikation mit dem Stamm und drückt sich impulsiv und egozentrisch aus und unabhängig. Dies ist die Werteebene der Helden, Ritter und Cowboys. Wichtige Werte sind: Stärke, Ehre, Mut, Macht, Führungsanspruch, Respekt bekommen, cool sein, unnachgiebig sein, Freude, Spaß, Genuss, Risiko, Dramatik, Spontaneität, kreative Kraft, Durchsetzungsvermögen, Sieg, Sieger, Gewinner, Schande & Verliererimage vermeiden, Eigenständigkeit, Unabhängigkeit, Abenteuer, den <Kick> suchen.

Recht & Ordnung - Graves4

Bei dem Wertesystem Recht & Ordnung geht es um Themen wie Genauigkeit, Dienstleistungsorientierung und Zuverlässigkeit. Es geht hier auch um Themen wie Budgettreue, Pünktlichkeit und Qualitätsbewusstsein. Eine starke Ausprägung erzeugt ein solides Verantwortungsbewusstsein, gibt ein Grundverständnis für Regeln und Vorschriften. Mit diesem Wertesystem verbunden ist die Fähigkeit auch autoritär führen zu können, sollte dies nötig sein. Zentrale Werte sind: Recht & Ordnung, Struktur, Loyalität, Handschlag-Qualität, Ehrlichkeit, Wahrheit, Echtheit, Authentizität, Gerechtigkeit, Genauigkeit, Gründlichkeit, Prinzipientreue, Moral, Tugenden, Höflichkeit, Disziplin, Gehorsam, Zuverlässigkeit, Stabilität, Klarheit, Gewissheit, Perfektionismus, Pflichterfüllung

Erfolg & Leistung - Graves5

Eine hohe Ausprägung im Wertesystem <Erfolg & Leistung> bedeutet unternehmerisches Denken, Karriere- und Profitorientierung. Die grundsätzliche Einstellung zum Wettbewerb ist positiv: <Wettbewerb belebt das Geschäft. Da kann ich zeigen, dass ich besser bin!>. Der mit diesem Wertesystem verbundene Führungsstil ist die kooperative Führung mit Zielen. Hier ist die Führungskraft in der Rolle eines Bestleistungs-Trainers, der in der Sache involviert über Wettbewerbsgefühle motiviert. Wichtige Graves5-Werte sind: Erfolg, Wohlstand, unternehmerisches Denken, Leistung & Einsatz, Herausforderung, Karriere, Gewinn, Ziel- und Ergebnisorientierung, Produktivität, Wertschöpfung, der Beste sein, Marktplatz der Möglichkeiten, Wachstum, Expansion, finanzielle Freiheit, ausgezeichnete Leistungen, Wettbewerb belebt, Pragmatismus, Belohnung, größer & besser, Fortschritt, Wissenschaft, alles ist möglich!

Erläuterungen zu den Grundhaltungen und Wertesysteme

Team & Beziehung - Graves6

Eine hohe Ausprägung im Wertesystem Team & Beziehung stellt den Menschen in den Mittelpunkt der Führungsarbeit und fördert die soziale Intelligenz, Echtheit und Wertschätzung. Der mit diesem Wertesystem verbundene Führungsstil ist die partizipative Führung auf Augenhöhe. Die Sache rückt in den Hintergrund. Hier ist die Führungskraft ein Mentor, der in der Sache nicht involviert ist und über die Beziehungsebene motiviert. Die Entwicklung der Graves6-Werteebene ist eine Rückbesinnung auf menschliche Werte: Teamgeist, Zulassen und Ausdruck von Gefühlen, Beziehungen, Wertschätzung, Gruppenharmonie, Gruppen-Wir-Gefühl, Kollegialität, Harmonie, Zusammenarbeit, Menschlichkeit, einfühlsam sein, Gleichheit, Kooperation, soziale Verantwortung, Verständnis für andere, Friede & Liebe, Konsens-Zustimmung aller einholen, Gemeinschaft, Networking

Entwicklung & Selbstverwirklichung - Graves7

Eine hohe Ausprägung im Wertesystem Entwicklung & Selbstverwirklichung verändert die Weltsicht und die Wahrnehmung aller anderen Wertesysteme. Das ganze Denken wird entwicklungsorientiert und man erkennt, dass jedes Wertesystem nur eine Entwicklungsstufe ist. Hier wird die Führungskraft zum Coach. Der mit diesem Wertesystem verbundene Führungsstil ist die situative Führung. Hier passt sich die Führungskraft flexibel der fachlichen Kompetenz, den Wertesystemen und dem psychologischen Reifungsgrad des Mitarbeiters an. Der Mensch auf der Graves7-Ebene möchte sich selbst verwirklichen. Das Denken wird langfristig und strategisch. Wichtige Werte sind: Systemdenken, Freiheit, Lernen, Wissen erweitern, Wissensmanagement, Persönlichkeitsentwicklung, Neugier, Talententfaltung, Individualität, Individualisierung, Selbstverwirklichung, geistige Unabhängigkeit, Vision, Einzigartigkeit, Synergie, Inspiration, Virtualisierung, Zusammenhänge erkennen, Kompetenz, Funktionalität, Nützlichkeit, langfristige Strategien, Flexibilität, Raum für Vielfalt und individuelle Wahrheiten

Nachhaltigkeit - Graves8 - nicht gemessen

Aufbauend auf der Selbstverwirklichung-Motivation wird das Lebensgefühl holistisch. Man fühlt sich eins mit einem größeren, sinnerfüllten Ganzen. Die zentralen Werte der Graves8-Ebene sind: Ganzheitliches und globales Zugehörigkeitsgefühl zum Planeten Erde, Nachhaltigkeit, Denken in Jahrhunderten, Ganzheitlichkeit, Biosphäre, Synthese, Integration, zum Wohle allen Lebens, Transzendenz, Biodiversität, Ökosystem, Nachwelt und zukünftige Generationen, globale Verbesserung, langfristige Konsequenzen, Weltfrieden, holistische Sicht, emotional/spirituelle Balance, Demut, global denken und lokal handeln



Analyse von

ecruting solutions consulting
Dipl.-Psych. Ralph Köbler

Telefon: +43 - 1 - 944 80 34
Email: ralph.koebler@potenzial.at
Internet: www.potenzial.at

Im Auftrag von

ecruting solutions consulting
Burggasse 100/7, A-1070 Wien

Telefon: +436767532781
Email: ralph.koebler@potenzial.at
Internet: www.potenzial.at
