

REPORT

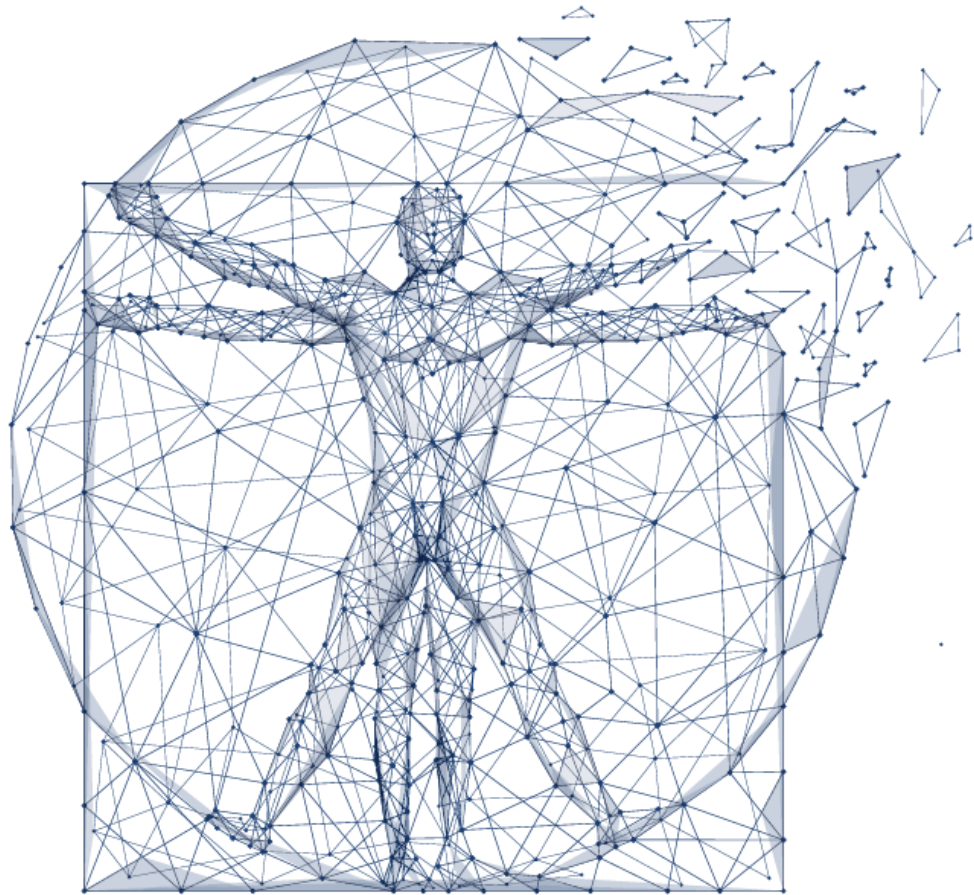
Entwicklung

238074

Befragter: Driscoll Contreras

Ausgefüllt am: 23-05-2022

Beruf: Leiter*in - Vertrieb



HAFTUNGSAUSSCHLUSS: Das vorliegende Gutachten wurde automatisch anhand der Antworten in dem zur Rauen Analyzer gehörenden Fragebogen erstellt. Dieser Fragebogen wurde mit der größtmöglichen Sorgfalt zusammengestellt und stützt sich sowohl auf die theoretische als auch auf die praktische Untersuchung der Affinitäten, Einstellungen und Kompetenzen innerhalb von Tätigkeitsfeldern in unserer Gesellschaft in Bezug zu dem Niveau, auf dem sie eingesetzt werden (müssen). Aus diesem Grund gelten die Ergebnisse ausschließlich für den angegebenen Bereich. Die Informationen sind eine präzise Wiedergabe der gemessenen Einstellungen und Kompetenzen des Befragten, wenngleich es die subjektive Basis, auf der der Fragebogen in der Regel ausgefüllt wird, sowie insbesondere die Bedingungen, unter denen dies stattfindet, zu berücksichtigen gilt. Die Zuverlässigkeit der Ergebnisse wird sich im Laufe der Zeit verringern, da sich Menschen ändern können. Angaben, die älter als ein Jahr sind, müssen erneut beurteilt werden. Wenn die Ergebnisse der Rauen Analyzer als Entscheidungshilfe herangezogen werden, müssen sie mit anderen Informationsquellen verglichen werden. Mit der Rauen Analyzer werden Einstellungen und Kompetenzen gemessen und keine Kenntnisse und Fähigkeiten. Zudem ist das Selbstbild und die introspektive Fähigkeit des Befragten für die Genauigkeit des vermittelten Eindrucks ausschlaggebend. Die Befragten haben jederzeit das Recht, die Ergebnisse einzusehen.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	2
2. Emotionale Balance.....	3
3. Kontrollüberzeugung.....	5
4. Lernstilprofil.....	7
5. Gesamtübersicht Kompetenzen.....	8
6. Detaillierte Übersicht über die Kompetenzen für eine gewünschte Tätigkeit.....	9

1. Einleitung

Was Sie mit diesem Bericht erreichen

Dieser Bericht dient als Orientierungshilfe für Ihre persönliche Entwicklung und die Entwicklung in Ihrer Rolle bzw. beruflichen Tätigkeit. Er bildet somit die Grundlage für die Erstellung eines persönlichen Entwicklungsplans.

Der Inhalt dieses Berichts beruht auf den Resultaten des Rauen-Analyzer-Fragebogen, den Sie ausgefüllt haben. Der Fragebogen und damit auch der Bericht sollen Ihnen ein besseres Selbstbild in Relation zu Ihrer aktuellen Rolle oder Tätigkeit bzw. zu der Tätigkeit vermitteln, die Ihr Entwicklungsziel darstellt.

Verwendung des Berichts

Anhand des vorliegenden Berichts sowie von Informationen aus weiteren Quellen ergibt sich ein Gesamtbild. Dabei sollten auch die folgenden Aspekte berücksichtigt werden:

- abgeschlossene Ausbildungen
- bisherige Erfahrung
- Beobachtungen und Feedback Ihres Vorgesetzten
- eventuelles Feedback von Kollegen oder Untergebenen in Ihrer Organisation
- (Entwicklungs)Ziele in Bezug auf Ihre Leistungen und Ergebnisvereinbarungen mit Ihrem Team oder Ihrer Organisation

Aufbau des Berichts

1. *Emotionale Balance*

Im ersten Kapitel finden Sie Informationen über Ihre emotionale Balance. Ohne Einblick in dieses Gleichgewicht ist es kaum möglich, Ihre Entwicklungsmöglichkeiten und die Richtung Ihres Entwicklungswegs zu bestimmen. Ein ungestörtes Gleichgewicht ist eine Voraussetzung für Entwicklung.

2. *Kontrollüberzeugung*

Für die Festlegung Ihrer Entwicklungsrichtung sollten Sie Ihre Kontrollüberzeugung kennen. Geben Sie Ihrem Empfinden nach selbst die Richtung vor oder tun andere das an Ihrer Stelle? Wenn Sie davon überzeugt sind, selbst die Regie über Ihr Leben zu führen, wirkt sich das positiv auf Ihre Entwicklung aus.

3. *Lernstilprofil*

Ein Einblick in die Lernstile hilft Ihnen bei der konkreten Gestaltung Ihrer Entwicklung. Lesen Sie dabei lieber Bücher und machen sich mit der zugrunde liegende Theorie vertraut, oder lernen Sie schneller, wenn Sie zum Beispiel in der Praxis experimentieren?

4. *Gesamtübersicht Kompetenzen*

Für die Tätigkeit, in der Sie sich entwickeln möchten oder die Sie anstreben, wurde eine bestimmte Anzahl von Kompetenzen ausgewählt. Dieses Kapitel vermittelt Einblick in diese Kompetenzen und zeigt auf, wie wahrscheinlich es ist, dass Sie für die betreffende Tätigkeit oder Rolle geeignet sind.

5. *Detaillierte Übersicht über die Kompetenzen für eine gewünschte Tätigkeit*

Das letzte Kapitel enthält eine detaillierte Erläuterung zu jeder Kompetenz. Für die Verhaltensebene finden Sie hier Hinweise und Entwicklungsziele.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihrer Entwicklung.

Ihr Team von
RAUEN Analyzer

2. Emotionale Balance

Das Diagramm „Emotionale Balance“ zeigt, wofür Sie derzeit Ihre Energie aufwenden. Nutzen Sie Ihre Energie positiv oder verlieren Sie durch Barrieren viel Energie? Ihre Energiebilanz kann auf der Grundlage der drei folgenden Komponenten dargestellt werden: emotionale Stabilität (erste Säule), persönliche Bedürfnisse (zweite Säule) und Ängste/Frustrationen (dritte Säule). Der Grad an emotionaler Stabilität („Ich kann/ich bin“) und das Ausmaß der Ängste/Frustrationen bestimmen, wie produktiv oder unproduktiv der aktuelle Einsatz von Energie ist. Das Ausmaß der persönlichen Bedürfnisse zeigt, wie stark der Wunsch nach Veränderung ist.

Es ist für Sie wichtig, zu wissen, worauf Sie momentan Ihre Energie richten. Wenn Sie Ihre Energie positiv und produktiv einsetzen, werden Sie das Beste aus sich herausholen. Dies hat positive Folgen für alle Lebensbereiche: die Arbeitsqualität, Ihr Umgang mit Menschen, Ihr Wohlbefinden und Ihre Belastbarkeit.

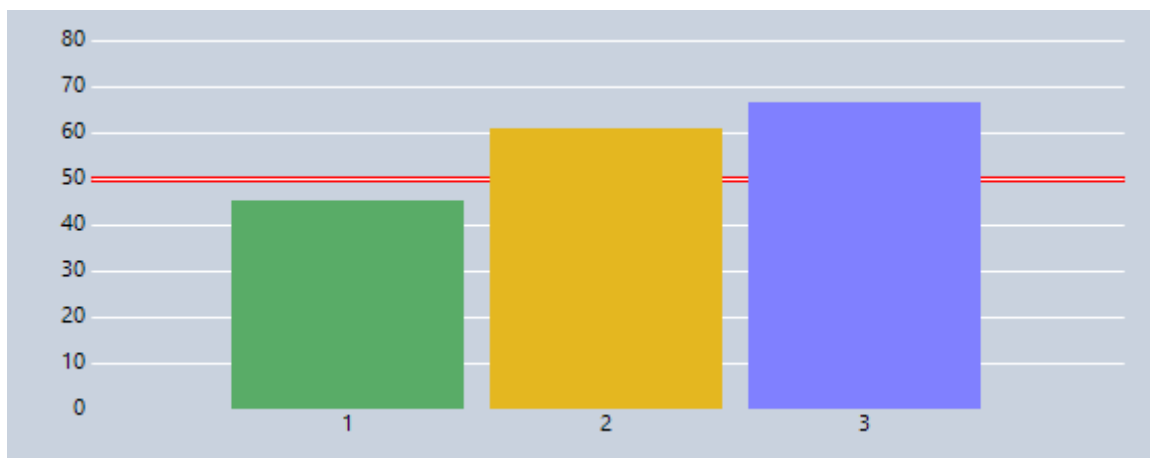


Diagramm „Emotionale Balance“

1. *Emotionale Stabilität („Ich kann/ich bin“)* - das Ausmaß der verfügbaren persönlichen Kraft
2. *Bedürfnisse („Ich will“)* - das Ausmaß des persönlichen Veränderungsbedarfs
3. *Ängste/Frustrationen („Ich kann nicht“)* - das Ausmaß, in dem persönliche Barrieren eine Rolle spielen

Die rote Linie dient als Bezug, um die Intensität der ausgedrückten Emotionen zu illustrieren.

In der ersten Säule werden bestimmte Persönlichkeitsmerkmale gezeigt. Hier werden Ihre Fähigkeiten abgebildet. Das ist die Basis, Ihre Kraft. Ein gesundes Maß an emotionaler Stabilität sorgt dafür, dass Sie einiges vertragen und Ihre Möglichkeiten nutzen. In diesem Fall wird Ihre Energie positiv eingesetzt.

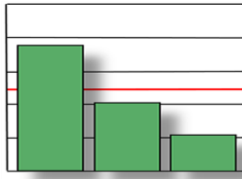
Die zweite Säule steht für Ihre persönlichen Bedürfnisse: Dinge, die Sie erstrebenswert finden. Dies können ganz verschiedene Dinge sein: ein neuer Job, die Erfüllung eines Traums, ein Umzug, Veränderungen im privaten Bereich etc. Ein gesundes Maß an Bedürfnissen vermehrt die Energie.

Die dritte Säule repräsentiert Ihre Ängste und Frustrationen. Ein gewisses Maß an negativen Emotionen ist unvermeidlich. So kann Angst auch der Grund für gesunde Hemmungen sein: Sie schauen nach links und rechts, bevor Sie die Straße überqueren, weil Sie Angst haben, sonst unter ein Auto zu geraten. Gewisse Frustrationen stimulieren oft die Suche nach neuen Lösungswegen. Nur bei einem Übermaß an Ängsten und Frustrationen besteht eine Barriere, und Sie setzen die vorhandene Energie negativ ein.

Jeder Mensch zeigt sein Gefühlsleben auf seine Weise. Die rote Linie (bei 50 %) ist die Bezugslinie. Sie zeigt das Ausmaß, in dem Menschen im Durchschnitt ihr Gefühlsleben zeigen. Wenn sich alle Säulen deutlich unterhalb der Bezugslinie befinden, heißt das, dass Sie Ihre Gefühle nicht schnell zeigen. Umgekehrt, wenn alle Säulen über die Bezugslinie hinausragen, heißt das, dass Sie Emotionen deutlicher ausdrücken als der Durchschnitt.

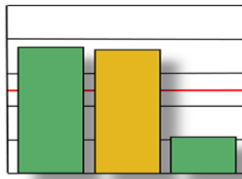
Die Bedeutung des Größenverhältnisses der Säulen wird auf der nächsten Seite erläutert.

1. Optimale Balance



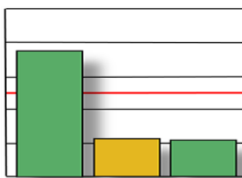
Wenn das Diagramm eine Treppe nach unten darstellt, liegt eine **optimale Balance** vor. Die emotionale Stabilität („Ich kann/ich bin“) ist relativ hoch. Das heißt, dass Sie über ausreichend persönliche Kraft verfügen. Das Bedürfnis nach Veränderung („Ich will“) ist ausgeglichen, und die vorhandenen Ängste und Frustrationen „Ich kann nicht“) stellen keine Barriere dar. In diesem Fall kann die Energie produktiv genutzt werden: die meiste Energie konzentriert sich auf das, was Sie können, weniger Energie richtet sich auf Bedürfnisse und sehr wenig auf Unvermögen.

2. Die Dynamik der Bedürfnisse



Die Bedürfnissäule (die zweite Säule) ist sehr dynamisch. Das heißt, dass die Werte in dieser Säule relativ schnell steigen und fallen können. Viele Bedürfnisse können schnell entstehen und auch schnell wieder befriedigt werden. So ist es bei vielen Menschen.

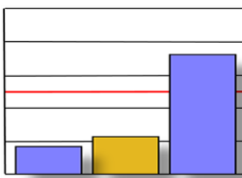
Wenn ein Bedürfnis nicht erfüllt werden kann, kann es weiter wachsen. Dann liegen **erhöhte Bedürfnisse** vor. Sie wollen mehr erreichen als unter den gegebenen Umständen möglich ist. Das kostet Energie. Wenn diese Situation fort dauert, wird dies einen negativen Einfluss auf die emotionale Stabilität (Säule 1) haben. Im Diagramm wird in diesem Fall die zweite Säule gleich hoch sein wie die erste oder sogar höher als die erste. Letztendlich führt dies dazu, dass das allgemeine emotionale Gleichgewicht gestört ist.



Manchmal werden Bedürfnisse unterdrückt. Dies kann geschehen, wenn die Gesamtsituation unveränderlich ist. Sie passen sich dann an die Gegebenheiten an und schieben Ihre Bedürfnisse beiseite. Es liegen hier **unterdrückte Bedürfnisse** vor. Es wird keine Energie für Veränderung aufgewendet. Das Diagramm zeigt in diesem Fall eine sehr niedrige Bedürfnissäule.

Es ist auch möglich, dass Sie wenig oder gar keine Bedürfnisse nach Veränderungen haben, und ganz einfach mit Ihrem Leben zufrieden sind. Dann liegt **Abwesenheit von Bedürfnissen** vor. Obwohl ein großer Unterschied zwischen Unterdrückung und Abwesenheit von Bedürfnissen besteht, wird das Diagramm in beiden Fällen gleich aussehen. Darum ist sehr wichtig, dass Sie selbst überprüfen, welche Ursachen bei Ihnen der niedrigen Bedürfnissäule zugrunde liegen.

3. Ungleichgewicht



Wenn das Diagramm eine Treppe nach oben darstellt, liegt ein **Ungleichgewicht** vor. Die emotionale Stabilität („Ich kann/ich bin“) ist gering; das heißt, dass Sie wenig persönliche Kraft haben. Ängste und Frustrationen („Ich kann nicht“) dominieren; Sie werden durch Sorgen und Missgeschick belastet. Weil der Fokus jetzt von „Ich kann/ich bin“ nach „Ich kann nicht“ verschoben ist, wird die verfügbare Energie negativ und unproduktiv genutzt. Die Werte der Bedürfnissäule können variieren; Bedürfnisse spielen bei gestörtem Gleichgewicht nur eine kleine Rolle.

Die Farbe einer Säule gibt Ihnen einen schnellen Eindruck des Messergebnisses der jeweiligen Säule:

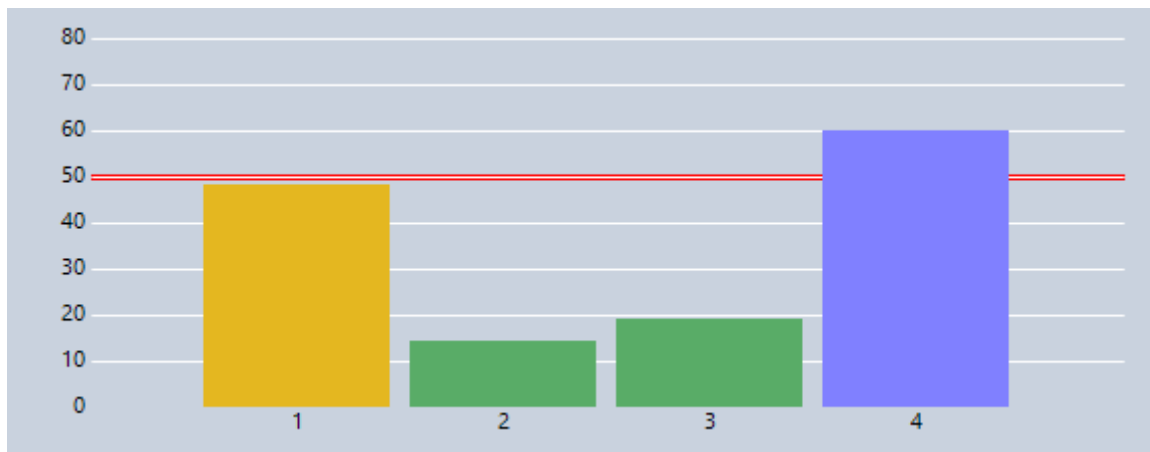
- **Grün:** ausgeglichener, gesunder Wert
- **Gelb:** geringfügige Abweichung vom durchschnittlichen, gesunden Wert
- **Blau:** Starke Abweichung vom durchschnittlichen, gesunden Wert

Die Farben sind nur ein Hilfsmittel. Die Ergebnisse müssen, wie oben erläutert, im Einzelnen aus dem gegenseitigen Verhältnis der Säulen abgeleitet werden.

3. Kontrollüberzeugung

Kontrollüberzeugung ist ein Überbegriff für Faktoren, die zu dem Gefühl beitragen, das eigene Leben im Griff zu haben. Vielleicht haben Sie ein starkes Bedürfnis, ein Gefühl von Kontrolle zu erleben. Oder vielleicht haben Sie weniger Bedürfnis nach einem Gefühl von Kontrolle.

Das nachfolgende Diagramm zeigt, in welchem Ausmaß verschiedene Faktoren eine Rolle spielen. Die ersten drei Säulen geben die Einflüsse Ihrer Persönlichkeit wieder, die letzte Säule zeigt umgebungsbedingte Faktoren.



1. *Internale Kontrollüberzeugung*
beschreibt das Ausmaß, in dem jemand die Ursachen von Geschehnissen bei sich selbst oder außerhalb von sich selbst sucht.
2. *Interne Referenz*
das Ausmaß, in dem sich jemand bei Bewertungen auf seine eigenen Standards und Überzeugungen verlässt.
3. *Externe Referenz*
das Ausmaß, in dem jemand das Bedürfnis hat, sich bei Bewertungen auf äußere Standards und Überzeugungen zu verlassen.
4. *Interferenzfaktor*
die Menge der äußeren Störfaktoren, die vorübergehenden Einfluss haben, ohne dass die Person diese im Griff hat.

1. Internale Kontrollüberzeugung (Regie im eigenen Leben)

Internale Kontrollüberzeugung gibt an, in welchem Ausmaß Sie Regie im eigenen Leben haben. Wichtige Fragen hierbei sind: „Bin ich selbst die Ursache?“ oder „Geschieht es mir ganz einfach?“

Wenn Sie die Verantwortung für Ihr eigenes Handeln übernehmen, haben Sie Regie über Ihr Leben. Dies ist bei einem Wert über 50 % der Fall. Sowohl die eigene Leistung als auch die eigenen Fehler werden in diesem Fall den eigenen Fähigkeiten zugeschrieben. Bei Fehlern haben Sie die Einstellung „Hiervon kann ich lernen, dies wird mir ein nächstes Mal nicht wieder passieren“.

Wenn Sie die Neigung haben, das eigene Verhalten auf die Umstände zurückzuführen, dann liegt eine geringere Kontrolle über das eigene Leben vor. Dies ist bei Werten unter 40 % der Fall. Sie suchen die Erklärung für das eigene Verhalten außerhalb von sich selbst und fühlen sich als Opfer der Umstände: „Es liegt nicht an mir.“ "Es geschieht mir ganz einfach".

2. Interne Referenz (Selbstbezug)

Der interne Bezug gibt an, in welchem Ausmaß Sie dem eigenen inneren Bezugssystem vertrauen. Dies bedeutet, dass eine Situation anhand der eigenen Normen und Werte beurteilt wird. Sie entscheiden selbständig und wissen selbst, was richtig ist. Dieses Bezugssystem basiert auf einem gesunden Selbstbewusstsein. Dies ist bei Werten unter 50% der Fall.

Bei Werten über 50 % neigen Sie dazu, zu viel auf ihr eigenes Urteil zu vertrauen. Ab 80 % kann dies zu

Störungen in der Zusammenarbeit und sogar zu verringerter Produktivität führen. Es wird bei höheren Werten immer schwieriger, Feedback zu akzeptieren. Sie wollen immer recht haben und finden es schwierig, anderen zu vertrauen.

3. Externe Referenz (auf andere)

Der externe Bezug gibt an, in welchem Ausmaß Sie den Meinungen anderer vertrauen. Sie wollen wissen, was andere denken und sind offen für Feedback. Diese Feedback-Information wird dann auch bei der Bildung der eigenen Meinung verwendet. Dies ist bei Werten unter 50% der Fall.

Bei Werten über 50 % liegt eine wachsende Sensibilität für die Meinung anderer vor. Dadurch nimmt die Gefahr zu, dass Sie Situationen nicht unabhängig genug einschätzen können. Ab 80 % besteht die Gefahr zu großer Abhängigkeit. Man hängt die Fahne zu sehr nach dem Wind.

4. Interferenzfaktor (Einfluss der Umstände)

Der Interferenzfaktor gibt, anders als die ersten drei Säulen, nur Einflüsse von außen an. Hier geht es um Dinge, die als belastend und störend empfunden werden und nicht zu beeinflussen sind. Denken Sie hierbei an einen Autounfall oder eine schwere Krankheit des Partners. Bei einem Wert ab 35 % liegen störende Interferenzen vor, ab 50 % schwerwiegende Störungen.

Interferenzfaktoren, die über längere Zeit vorliegen, können die internale Kontrollüberzeugung beeinflussen. Die Auswirkung von unbeeinflussbaren negativen Ereignissen kann sein, dass man die Kontrollüberzeugung verliert.

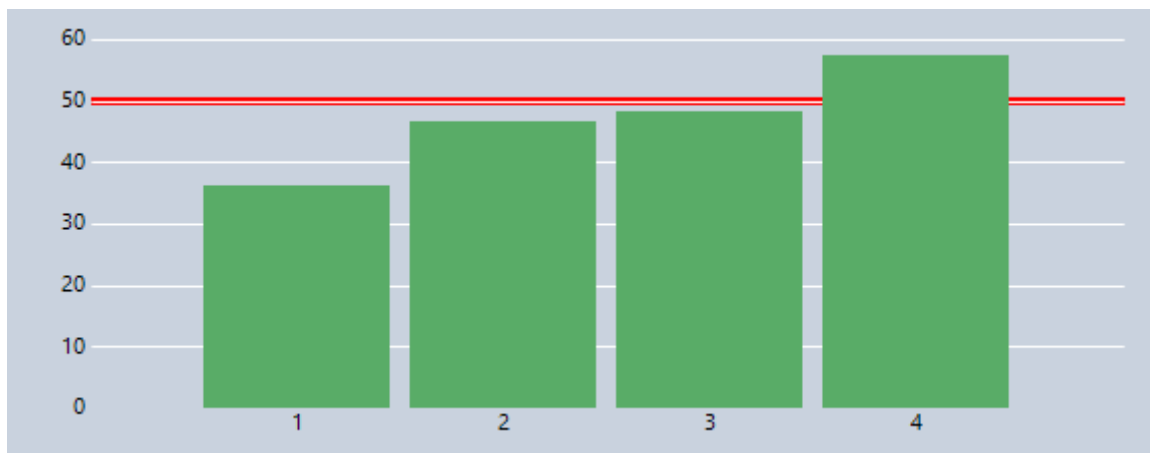
4. Lernstilprofil

Lernstile sind unterschiedliche Wege zum Lernen. Der eine Lernstil ist dabei nicht besser oder schlechter als der andere. Manche Menschen lernen durch Tun, andere durch Nachdenken. Wir können vier verschiedene Lernstile unterscheiden: aktiv, denkend, theoretisch und pragmatisch. Obwohl jeder Mensch alle vier Lernstile verwendet, werden im Allgemeinen ein oder zwei Lernstile bevorzugt. Die bevorzugten Lernstile sind bei jeder Person anders. Die bevorzugten Lernstile sind auch jeweils am besten entwickelt, weil sie viel verwendet werden. Ein Beispiel: machen Sie lieber ein Praktikum oder lesen Sie lieber ein Theoriebuch? Ihre Antwort gibt einen Hinweis auf Ihren bevorzugten Lernstil. Wenn Sie Angelegenheiten am liebsten praktisch angehen und weniger Gespür besitzen für Theorie, werden Sie Schwierigkeiten haben, in einem Klassenzimmer still zu sitzen. Wenn Sie Ihre Leistung optimieren wollen, ist es nützlich, Ihre persönlichen Lernstile und auch den Lernprozess im Allgemeinen zu betrachten.

Lernen ist ein Prozess, bei dem verschiedene Phasen aufeinander folgen: konkret wahrnehmen und fühlen, nachdenken über Geschehnisse, abstrakte Theorie formen, und schließlich Erkenntnisse in die Praxis bringen. Diese Phasen wiederholen sich ständig. Selbstverständlich ist es möglich, die Lernphasen in einer anderen Reihenfolge zu durchlaufen, oder eine Phase auszulassen. Allerdings wird das Lernen dann nicht auf die effektivste Weise geschehen. Sie können zum Beispiel nicht lernen, Auto zu fahren, wenn Sie nur die Theorie gelernt haben.

Warum ist es nützlich, das eigene Lernstilprofil zu kennen und zu begreifen? Wenn Sie Ihren Lieblingslernstil kennen, erhalten Sie Einsicht in die Weise, wie Sie die Dinge auf natürliche Weise angehen. Die Art und Weise, wie Sie Ihre Arbeit am liebsten tun, stimmt auch stark überein mit Ihrem Lieblingslernstil. Verständnis für die weniger stark entwickelten Stile gibt Ihnen die Möglichkeit, diese weiterzuentwickeln. Der Lernprozess verläuft am effizientesten, wenn alle Stile zu ihrem Recht kommen. Sie können dann Ihren Stil variieren und profitieren mehr von Ausbildung, Schulung oder Arbeit.

Das nachfolgende Diagramm zeigt ihr Lernstilprofil, wobei die höchsten Werte Ihren Lieblingsstil zeigen. Die Skala des Diagramms geht von 0 bis 100.



Es folgt eine Erläuterung der vier verschiedenen Lernstile.

1. *Aktiv*;
 - Direkt erfahren, fühlen, tun, angehen
 - Sie lernen am besten durch Handeln
2. *Denkend*:
 - Erst nachdenken, dann erst handeln; reflektieren; verschiedene Standpunkte erwägen
 - Sie lernen am besten, wenn Sie Fakten unter die Lupe nehmen und diese untersuchen
3. *Theoretisch*:
 - Beziehungen mit früherer Kenntnis herstellen; Fragen stellen; Situationen nach Ursache und Folgen untersuchen
 - Sie lernen am besten, indem Sie Erklärungen, Beweise und logische Zusammenhänge suchen
4. *Pragmatisch*
 - Deutlicher Zusammenhang zwischen Lernen und Arbeiten; praktische Lösungen, Nutzen und Notwendigkeit im Visier
 - Sie lernen am besten durch praktisches Experimentieren

5. Gesamtübersicht Kompetenzen

Jede Person besitzt eine einzigartige Kombination von Fähigkeiten, Talenten, Kenntnissen, Erfahrungen usw., die sie von anderen unterscheidet. Eine Kompetenz ist die Fähigkeit, alle diese Faktoren so zu kombinieren, dass damit Aufgaben ausgeführt und Ziele erreicht werden können. Kompetenzen an sich sind nicht sichtbar: man kann nicht ohne Weiteres von außen erkennen, ob eine Person zum Beispiel qualitätsorientiert oder sorgfältig ist. Sichtbar dagegen ist das Verhalten einer Person. Zu jeder Kompetenz gehören bestimmte Verhaltensweisen, die als Verhaltensindikatoren bezeichnet werden. Anhand der Antworten im Profilizer-Fragebogen werden diese Verhaltensindikatoren gemessen und gruppiert. Auf diese Weise können Kompetenzen dargestellt werden.

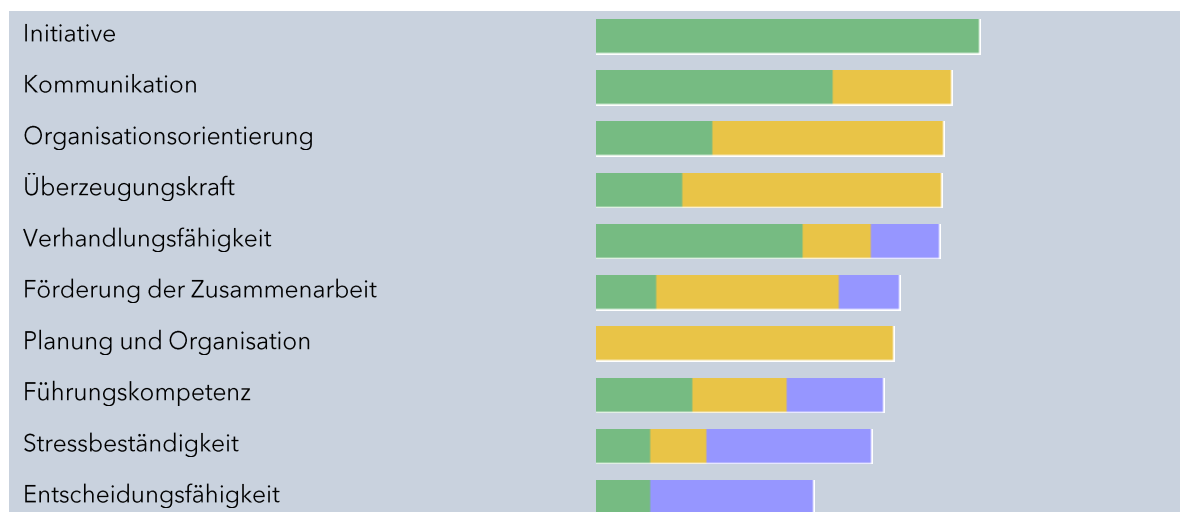
Anhand des nachstehenden Balkens lässt sich auf einen Blick erkennen, inwieweit der Kandidat über die Kompetenzen verfügt, die für Leiter*in - Vertrieb erforderlich sind.



Die Farben zeigen an, wie die für die Tätigkeit oder Rolle relevanten Kompetenzen beim Kandidaten entwickelt sind:

- **Grün:** Die Kompetenzen sind gut bis sehr entwickelt.
- **Gelb:** Die Kompetenzen sind ausreichend vorhanden und können weiterentwickelt werden.
- **Blau:** Das gemessene Niveau der Kompetenzen weicht noch (stark) vom gewünschten Niveau ab.

Jetzt können die einzelnen funktions- bzw. rollenrelevanten Kompetenzen genauer betrachtet werden. Sie werden nachstehend angegeben. Die am besten entwickelten stehen dabei oben.



6. Detaillierte Übersicht über die Kompetenzen für eine gewünschte Tätigkeit

Dieses Kapitel enthält eine detaillierte Übersicht über die Kompetenzen, die für die im vorigen Kapitel genannten Berufsgruppen relevant sind. Die Kompetenzen werden jeweils zunächst definiert. Darunter werden die zu der Kompetenz gehörenden Verhaltensindikatoren links in der Tabelle aufgeführt. Der Prozentsatz und die Farbe zeigen auf einen Blick, wie der jeweilige Verhaltensindikator bei ihnen entwickelt ist (Spalte rechts). Die Farben haben folgende Bedeutung:

- **Grün:** Der Verhaltensindikator ist gut bis sehr gut entwickelt.
- **Gelb:** Der Verhaltensindikator ist ausreichend entwickelt und kann gut weiterentwickelt werden bzw. ist in Ausnahmefällen sogar überentwickelt.
- **Blau:** Das gemessene Niveau weicht noch (stark) vom gewünschten Niveau ab.

Gibt es bei einem Verhaltensindikator noch Entwicklungspotenzial, so enthält die mittlere Spalte einen kurzen Hinweis bzw. eine Entwicklungsempfehlung:

- **Bedarfsweise zu entwickeln:** Der Verhaltensindikator ist *recht gut oder ausreichend entwickelt*, könnte aber verbessert werden. Dies wäre ohne großen Aufwand, z. B. mit Coaching am Arbeitsplatz, möglich. In einigen Fällen deutet ein solcher Hinweis auf die Gefahr hin, dass Sie bei dem jeweiligen Verhaltensindikator über das Ziel hinausschießen.
- **Kurzfristig zu entwickeln:** Es besteht *ein gewisser Abstand* zum gewünschten Entwicklungsstand und eine begrenzte Begleitung kann sinnvoll sein.
- **Mittelfristig zu entwickeln:** Es besteht ein *deutlicher Abstand* zum gewünschten Entwicklungsstand. Eine gute Unterstützung, Training oder Coaching sind ratsam.
- **Langfristig zu entwickeln:** Es besteht ein *erheblicher Abstand* zum gewünschten Entwicklungsstand. Eine Verbesserung/Entwicklung dürfte nur schwer möglich sein. In diesem Fall ist ein intensives Training angebracht. Eventuell ist es aber sinnvoller, verfügbare Ressourcen und Energie auf leichter zu entwickelnde Verhaltensindikatoren zu konzentrieren.

Für Verhaltensindikatoren, die bei Ihnen gut entwickelt sind, (grüner Wert und hoher Prozentsatz), ist kein Hinweis erforderlich; sie werden mit einem Häkchen markiert (✓).

Kommunikation

Ideen und Informationen so strukturieren und vermitteln, dass Intention und Inhalt verstanden werden, wobei sowohl das Senden als auch das Empfangen (Zuhören) von Bedeutung sind.

Indikator	Entwicklungsziele	Ergebnis
Strukturiert und kommuniziert Informationen	✓	69
Konkretisiert Informationen	Bedarfsweise zu entwickeln: Informationen noch etwas besser in die Praxis umsetzen und konkrete Konsequenzen aufzeigen	59
Kommuniziert offen und mit Einfühlungsvermögen	Kurzfristig zu entwickeln: bewusst, herzlich und mit Interesse kommunizieren	49

Überzeugungskraft

Die Fähigkeit, andere von einer Meinung, einem Plan oder einer Vision zu überzeugen, zum Beispiel mit Hilfe von Argumenten, Autorität oder eigener Begeisterung.

Indikator	Entwicklungsziele	Ergebnis
Ist in Diskussionen direkt und sachlich	✓	79
Ist in der Lage, realistisch und durchdacht zu argumentieren	Bedarfsweise zu entwickeln: andere noch etwas mehr durch sachliche und objektive Standpunkte überzeugen	57
Versucht, andere durch Offenheit und Begeisterung zu überzeugen	Kurzfristig zu entwickeln: andere in die eigene Vision und Überzeugung miteinbeziehen	49
Verteidigt die eigenen Positionen nachdrücklich	Kurzfristig zu entwickeln: auf der eigenen Meinung beharren und sie verteidigen	45

Förderung der Zusammenarbeit

Zusammenarbeit zwischen Individuen/Gruppen innerhalb oder außerhalb der Organisation fördern, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

Indikator	Entwicklungsziele	Ergebnis
Thematisiert Konflikte	Bedarfsweise zu entwickeln: Konflikte/Probleme noch etwas besser erkennen und thematisieren	64
Fördert das Einhalten von Vereinbarungen	Bedarfsweise zu entwickeln: manchmal mehr Wert auf Vereinbarungen und die Erfüllung von Pflichten legen	56
Fördert den Austausch von Fachwissen	Kurzfristig zu entwickeln: Wissens- und Erfahrungsaustausch mit anderen fördern; voneinander lernen	50

Indikator	Entwicklungsziele	Ergebnis
Fördert Teamarbeit	Kurzfristig zu entwickeln: Zusammenarbeit und Teamgeist fördern	49
Schafft durch eine menschenfreundliche Haltung eine Atmosphäre des Vertrauens	Kurzfristig zu entwickeln: durch eine stärkere Konzentration auf Menschen und weniger auf Mittel das Vertrauen anderer gewinnen	34

Planung und Organisation

Effizient Prioritäten setzen und Ziele festlegen; dabei Zeit und Mittel angeben, um die Ziele erreichen zu können.

Indikator	Entwicklungsziele	Ergebnis
Ist bestrebt, Probleme und Situationen zu strukturieren	Bedarfsweise zu entwickeln: noch etwas mehr vorab analysieren, strukturieren und einen Kurs festlegen	54
Erkennt Störungen im Arbeitsprozess	Bedarfsweise zu entwickeln: Störfaktoren noch etwas häufiger erkennen, ansprechen und angehen	52
Erreicht durch bewusstes und gewissenhaftes Handeln eine gute Planung	Kurzfristig zu entwickeln: Planung auf der Grundlage einer bewussten und gewissenhaften Vorgehensweise	43

Führungskompetenz

Auf effiziente Weise im Rahmen der Funktion Einfluss auf die Mitarbeiter ausüben können.

Indikator	Entwicklungsziele	Ergebnis
Ist in der Lage, Menschen inspirierend zu führen und in neue Entwicklungen einzubinden	Bedarfsweise zu entwickeln: andere manchmal noch etwas inspirierender führen und stärker in neue Entwicklungen einbinden	60
Kann andere begeistern und anregen	Kurzfristig zu entwickeln: andere motivieren, begeistern und anregen	44
Ist präsent; erhält Respekt durch klare Führung	Kurzfristig zu entwickeln: durch eine ausgewogene, klare und ruhige Führung respektiert werden	39

Entscheidungsfähigkeit

Mittels Aktionen oder der Äußerung von Meinungen eindeutige Entscheidungen treffen, auch bei unvollständiger Kenntnis eventueller Alternativen und/oder Risiken.

Indikator	Entwicklungsziele	Ergebnis
Äußert bei Beschlüssen eine klare Meinung	Bedarfsweise zu entwickeln: bei Entscheidungen und Meinungen noch etwas direkter und deutlicher kommunizieren	62
Ist entschlossen in der Entscheidungsfindung, ohne rigide oder starr zu sein	Kurzfristig zu entwickeln: entschlossen, aber nicht zu starr entscheiden	41
Entscheidet schnell anhand der richtigen Informationen	Mittelfristig zu entwickeln: schnell und anhand der richtigen Informationen Entscheidungen treffen	28
Hat keine Scheu vor Entscheidungen	Langfristig zu entwickeln: den Mut haben, bei Bedarf Entscheidungen zu treffen, auch wenn nicht alle Informationen verfügbar sind	15

Stressbeständigkeit

Unter Zeitdruck, bei Komplikationen, Rückschlägen und Enttäuschung sowie in Krisensituationen weiterhin leistungsfähig sein.

Indikator	Entwicklungsziele	Ergebnis
Zeigt auch unter (zeitlichem) Druck oder Stress Engagement	Bedarfsweise zu entwickeln: manchmal noch etwas mehr Engagement zeigen, auch wenn der Druck steigt	66
Hält (zeitlichen) Druck gut aus	Bedarfsweise zu entwickeln: noch etwas besser mit Stress, Zeitdruck und Terminen umgehen	56
Gerät bei Veränderungen im Umfeld nicht leicht in Stress	Kurzfristig zu entwickeln: schnelle und stressfreie Anpassung an ein veränderliches Umfeld	41
Behält in hektischen Situationen den Überblick	Kurzfristig zu entwickeln: Ruhe bewahren, auch wenn das Umfeld chaotisch ist	38
Ist bei Stress ausgeglichen	Mittelfristig zu entwickeln: Ausgeglichenheit und Stressbeständigkeit entwickeln	27

Initiative

Aus eigenem Antrieb Aktionen durchführen oder auch vorschlagen.

Indikator	Entwicklungsziele	Ergebnis
Tut von sich aus mehr als erwartet	Bedarfsweise zu entwickeln: Aus eigener Initiative noch etwas mehr tun, als aufgetragen oder erwartet wird	66
Präsentiert Vorschläge zur Verbesserung des Ergebnisses	Bedarfsweise zu entwickeln: noch etwas breiteren Fokus auf Möglichkeiten und Verbesserungen entwickeln	64
Sucht und testet aus eigenem Antrieb, was zu tun ist oder möglich wäre	Bedarfsweise zu entwickeln: manchmal noch etwas eigenständiger nach Herausforderungen suchen; Neues ausprobieren	61

Organisationsorientierung

Berücksichtigung allgemeiner Belange der Organisation in Denken und Handeln.

Indikator	Entwicklungsziele	Ergebnis
Will die Ergebnisse der Organisation als Ganzes optimieren	✓	73
Wendet Maßstäbe an, die die Integrität der Organisation in den Mittelpunkt stellen	Bedarfsweise zu entwickeln: sich noch etwas aktiver für Normen und Werte in der Organisation einsetzen	53
Ist immer bereit, die eigene Organisation konstruktiv-kritisch zu hinterfragen	Kurzfristig zu entwickeln: bewusst offen sein für andere Sichtweisen auf die Organisation	47

Verhandlungsfähigkeit

Die Interessen der eigenen Organisation klar formulieren können und dabei auch die der anderen Parteien verstehen können. Danach Initiativen ergreifen können, um die Situation zu optimieren.

Indikator	Entwicklungsziele	Ergebnis
Ergreift bei Verhandlungen Maßnahmen zur Optimierung der Situation	✓	75
Kann bei Bedarf die eigene Position energisch verteidigen	Bedarfsweise zu entwickeln: in Verhandlungen noch etwas öfter sachlich und pragmatisch bleiben und bei Bedarf energisch sein	62
Kann andere Rollen übernehmen und Taktiken einsetzen, wenn der Verhandlungsprozess dies erfordert	Bedarfsweise zu entwickeln: die eigene Haltung und Technik bei Verhandlungen noch etwas besser anpassen	59

Indikator	Entwicklungsziele	Ergebnis
Ist in der Lage, einen durchdachten Ansatz zu entwickeln, um ein Ziel zu erreichen	Bedarfsweise zu entwickeln: bei Verhandlungen Taktik und Strategie noch etwas besser berücksichtigen	51
Weiß, wann es sinnvoll ist, Standpunkte zu wechseln	Kurzfristig zu entwickeln: in Verhandlungsprozessen flexibel eingestellt sein und ein Gespür für das Timing entwickeln	38