





# HANDBUCH

Version: 1.10

Copyright 2020 – Nantys AG

Verfasst von Sébastien Simonet und Eva Domitner (Nantys AG)

**NANTYS.**

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b>	<b>6</b>
1.1 Was umfasst das „Nantys Personality Assessment“ NPA?	6
1.2 Vorteile des «Nantys Personality Assessment» NPA	6
<b>2 Theoretische Grundlagen</b>	<b>8</b>
<b>3 Verfahren – Nantys NPA</b>	<b>10</b>
3.1 Entwicklung	10
3.2 Gemessene Inhalte	10
3.3 Durchführung	12
3.4 Anwendungszweck	12
3.5 Ergebnisinterpretation	13
3.5.1 Begrifflichkeiten	13
3.5.2 Allgemeines zur Ergebnisinterpretation	16
3.6 Testgütekriterien	17
<b>4 Professionelle Unterstützungsangebote</b>	<b>21</b>
<b>5 Literaturverzeichnis</b>	<b>54</b>

# 1. Einleitung

## 1.1 Was umfasst das „Nantys Personality Assessment“ NPA?

Welche/r Bewerbende eignet sich am besten für eine ausgeschriebene Vakanz? Wo liegen Ihre persönlichen Stärken, Schwächen und Entwicklungsfelder bzw. jene Ihrer Mitarbeitenden? Wie könnte ein nächster Karriereschritt aussehen?

Um auf solche Fragen fundierte Antworten liefern zu können, ist es hilfreich, auch über zuverlässige Daten zu bestimmten Persönlichkeitseigenschaften zu verfügen, die sich als besonders anforderungsrelevant erweisen. Dabei soll auf eine möglichst optimale Personen-Umfeld-Passung geachtet werden, die sowohl in Hinsicht auf die Performance als auch die Zufriedenheit eines/r Mitarbeitenden Wirkung zeigt.

Hierfür hat die Nantys AG – neben dem existierenden, breiten Assessmentangebot – das wissenschaftlich geprüfte und theoretisch verankerte, berufsbezogene Persönlichkeits-Assessment NPA nach geltenden (auch statistischen) Qualitätskriterien entwickelt. Dieses kann sowohl bei eignungsdiagnostischen Abklärungen von Fach- als auch Führungskräften unter Nutzung bestehender oder eigens für Sie entwickelter Anforderungsprofile eingesetzt werden.

Auch dieses „Assessment“ kann nicht als Werkzeug zum Einsatz kommen, welches alle anderen Tools und Methoden (z.B. strukturierte Interviews, Arbeitsproben, Referenzen, Intelligenzabklärungen, etc.) ersetzt. Es soll im Entscheidungsprozess als zusätzlichen „Baustein“ in der Beschlussfassung dienen.

## 1.2 Vorteile des «Nantys Personality Assessment» NPA

Auch wenn ein «Single-Tool» kein Assessment (mit einem Methodenmix) im eigentlichen Sinne ersetzen kann, bietet ein solches Werkzeug dennoch eine Menge Vorteile in der professionellen Berufseignungsdiagnostik:

Nach Schuler (2014, S.1) gehören „sowohl für die Person als auch für die Organisation berufsbezogene Entscheidungen zu den wichtigsten Wahlhandlungen überhaupt“. Besonders heutzutage, wo Menschen deutlich häufiger als früher eine berufliche Neu- oder Umorientierung vornehmen und die Welt durch eine hohe Digitalisierung geprägt ist, braucht es Entscheidungsinstrumente, die diesem Wandel gerecht werden. Aus diesem Grund wurde NPA entwickelt. Das Verfahren erlaubt es, wichtige persönliche Merkmale *elektronisch, zeitsparend* und *ortsunabhängig* zu erfassen.

Zu *kostensparenden* Bedingungen kann mit dem NPA ein erstes Screening («Executive») oder auch eine vertiefte Persönlichkeitsanalyse («Full Scale») durchgeführt werden, so dass wichtige Entscheidungs- bzw. Diskussionsgrundlagen – beispielsweise für ein anschließendes Einstellungsinterview – zur Verfügung stehen.

Neu besteht auch die Möglichkeit entweder a) ein oder mehrere Ihrer spezifischen Erwartungen angepasste Anforderungsprofile zu hinterlegen oder b) aus den verfügbaren Skalen einen eigenen Test zu „kreieren“, der Ihren besonderen Bedürfnissen entspricht.

## NPA?

Dieses für die moderne Berufswelt entwickelte Persönlichkeits-Messverfahren erfasst alle wichtigen «Softfaktoren», die in der Rekrutierung und Entwicklung von Fach- und Führungskräften von zentraler Bedeutung sind.

## 2. Theoretische Grundlagen

Es ist unumstritten, dass das kognitive Leistungsvermögen einen wichtigen Stellenwert für den beruflichen Erfolg einnimmt. Dafür sprechen ältere, aber auch aktuelle Befunde (Schmidt & Hunter, 1998; Schmidt, Oh & Shaffer, 2016). Forschungsergebnisse zeigen aber auch, dass die Vorhersage des Berufserfolgs verbessert werden kann, wenn neben den Leistungen aus einem IQ-Test weitere Aspekte berücksichtigt werden. Dabei werden insbesondere strukturierte Interviews, Integritäts- und Interessenstests, Persönlichkeitsmessungen, Referenzen und biographische Daten erwähnt (Schmidt et al., 2016). Die Güte einer Prognose (zum beruflichen Erfolg) kann also erhöht werden, wenn unterschiedliche Informationsquellen kombiniert und zur Formulierung eines Gesamturteils genutzt werden (s. Bartram, 2005).

Schlussfolgern lässt sich daraus Folgendes: Um einer Person im Rahmen einer Eignungsbeurteilung gerecht werden zu können, ist es wichtig, verschiedene Perspektiven einzunehmen und auch die Persönlichkeit zu berücksichtigen, die ebenfalls massgeblich zur Beantwortung der Frage beiträgt, ob sich eine Person in einem gegebenen Kontext und einer bestimmten Rolle bewährt bzw. ob sie sich in einem bestimmten Umfeld als Persönlichkeit gut entfalten kann.

Beim NPA werden folgende Kompetenzfelder aus berufsbezogener Perspektive erfasst:

- › **KONTROLLSKALA:** 1 (1) Skala zur Prüfung relevanter Antworttendenzen
- › **SELBSTKOMPETENZEN:** 16 (5) Skalen zur Prüfung selbstbezogener Kompetenzen
- › **METHODENKOMPETENZEN:** 5 (2) Skalen zur Messung des Arbeitsverhaltens
- › **SOZIALKOMPETENZEN:** 5 (4) Skalen zur Erfassung der Kompetenzen im Umgang mit anderen Menschen
- › **FÜHRUNGSKOMPETENZEN:** 2 (2) Skalen zur Beurteilung von Leadership-Kompetenzen

( ) Executive Version

Mit der wissenschaftlich fundierten Messung der Persönlichkeit in einem beruflichen Umfeld ermöglicht es NPA, Indikatoren auf den unterschiedlichen Ebenen der Kompetenzpyramide (Nantys, 2010) zu sammeln, um eine professionelle Berufseignungsdiagnostik vorzunehmen.

Dieser Kompetenzordnung liegt der Gedanke zugrunde, dass (hierarchisch) tiefer liegende Kompetenzen die Voraussetzungen für darüber

liegende Kompetenzen liefern. Die «verbale Intelligenz» (eine Selbst- und Methodenkompetenz) ist also z.B. eine Bedingung für die Kommunikation (eine Sozialkompetenz), die selbst ein wichtiger Baustein der Management- und Führungskompetenz verkörpert. NPA liefert Hinweise auf allen Ebenen der Pyramide, sodass eine umfassende Beurteilung einer Person möglich wird.

**ABBILDUNG 1**  
Hierarchisches Modell der Kompetenzordnung



# 3. Verfahren – Nantys NPA

## 3.1 Entwicklung

Das NPA-Verfahren wurde im Jahre 2019 als «spin-off» aus einem bereits bestehenden und entsprechend validierten Verfahren der Firma Nantys (Nantys Blueprint) extrahiert und um einen ausführlichen Bericht für die einzelnen Messskalen ergänzt. Das Verfahren misst als Selbstbeurteilungswerkzeug berufsbezogene Persönlichkeitsmerkmale, die zwar nicht primär theoriegeleitet, sondern an praxisbezogenen Erfordernissen angelehnt wurden, aber dennoch gut aus der Perspektive von Modellen, wie z.B. dem Big-Five Modell der Persönlichkeit (Costa, McCrae, 1987), ausgelegt werden können.

Bei der Testkonstruktion haben wir uns also aufgrund langjähriger Erfahrungen in der beruflichen Eignungsdiagnostik und auch Rückmeldungen von Experten/innen aus dem Feld, an der sogenannten Inhaltsvalidität orientiert. Dabei ging es darum, bestimmte Kriterien abzubilden, die sich als besonders erfolgs- und zufriedenheitsrelevant erwiesen haben. Es handelte sich also nicht um einen deduktiven Ansatz, bei dem Testfragen aufgrund theoretischer Überlegungen ausgewählt werden, um ein bestimmtes Konstrukt abzubilden.

## 3.2 Gemessene Inhalte

### PERSÖNLICHKEIT IN EINEM BERUFS-KONTEXT

Die Erfassung der Persönlichkeit bei NPA kann wie bereits erwähnt dennoch auf das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit nach Costa und McCrae (1992) bezogen werden. Dieses Modell basiert auf der Annahme, dass sich Eigenschaften der Persönlichkeit in fünf voneinander unabhängigen (oder orthogonalen) Dimensionen einordnen lassen, welche sich in der Forschung vielfach bestätigt haben. Diese Big-Five Skalen werden durch verschiedene Facetten repräsentiert (Ostendorf & Angleitner, 2004), welche hier nur kurz charakterisiert werden:

- › **Neurotizismus:** empfindsam, angespannt <-> sicher, zuversichtlich
- › **Extraversion:** kontaktfreudig, energisch <-> einzelgängerisch, reserviert
- › **Offenheit für Erfahrungen:** ideenreich, neugierig <-> vorsichtig, konsistent
- › **Verträglichkeit:** freundlich, mitfühlend <-> distanziert, (heraus-)fordernd
- › **Gewissenhaftigkeit:** effizient, organisiert <-> unbekümmert, sorglos

Häufig wird in diesem Zusammenhang auch auf das OCEAN-Modell verwiesen, das sich auf englischsprachigen Begrifflichkeiten des Konstrukts (openness to experience, conscientiousness, extraversion, agreeableness, neuroticism) bezieht.

Die Persönlichkeitsskalen von NPA lassen sich (theoretisch) wie folgt den Dimensionen des Fünf-Faktoren-Modells zuordnen:

Dimensionen	Skalen Nantys NPA
Neurotizismus	Bedürfniskontrolle
	Emotionale Balance - X
	Misserfolgsresistenz
	Sorgenfreiheit
	Zuversicht
	Stressmanagement - X
	Widerstandsfähigkeit
Extraversion	Selbstbewusstsein - X
	Kontaktverhalten -X
	Teamorientierung -X
Offenheit für Erfahrungen	Durchsetzungsvermögen -X
	Flexibilität -X
Verträglichkeit	Vorstellungskraft -X
	Harmonieorientierung -X
	Aufrichtigkeit
Gewissenhaftigkeit	Einfühlungsvermögen- X
	Pflichtbewusstsein -X
	Selbstdisziplin
	Besonnenheit
	Leistungsvertrauen - X
	Leistungsorientierung
	Erfolgsanspruch
	Ordentlichkeit - X

X = Skalen in der «Executive» Version.

Insgesamt besteht der Persönlichkeitsfragebogen NPA aus 29 Skalen. Jede Skala wird mit mindestens acht Items abgedeckt. Alles in allem beinhaltet das Verfahren 314 Fragen, welche alle auf einer 5-stufigen Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“ beantwortet werden. Bei der Beantwortung der Fragen besteht keine zeitliche Beschränkung, da die Lesegeschwindigkeit variieren kann. Wichtig ist es allerdings vor allem bei der Instruktion darauf zu verweisen, dass die Fragen offen und ehrlich beantwortet werden müssen, damit brauchbare Ergebnisse generiert werden können.

Dennoch ist man bei der Auslegung von Ergebnissen eines psychometrischen Tests immer wieder mit der Frage konfrontiert, inwiefern die Testitems völlig frei von Projektionen oder Verzerrungen angekreuzt wurden. Vor allem in Auswahl-situationen kann es tatsächlich vorkommen, dass Personen Antworten an der Vorstellung eines Idealbildes der Zielposition entlang zeichnen. Denkbar ist auch eine verzerrte Selbstwahrnehmung, die aufgrund eines fehlenden oder wenig repräsentativen Referenzrahmens zustande kommt oder aber auf eine positive oder negative Verschiebung der Selbstwahrnehmung zurück zu führen ist.

Einen Hinweis darauf liefert a) die Kontrollskala «Offenheit», die auf die Tendenz hinweist, sozial erwünschte Antworten abzugeben. Bei einer häufigen Wahl von Antworten, die ein besonders gutes Licht auf die Person wirft, wird empfohlen, die Ergebnisse z.B. im Rahmen eines strukturierter Interviews kritisch zu hinterfragen bzw. mit anderen Beobachtungen/Messungen abzugleichen. Dann gilt es b) innerhalb des Profils nach Inkonsistenzen und Widersprüchen zu suchen, die auf eine Verzerrung der Ergebnisse hinweisen kann.

### 3.3 Durchführung

NPA ist ein Online-Instrument bei dem die Durchführung vollständig am Computer, auf dem Tablet oder Smartphone erfolgt. Alle Testitems nutzen das Multiple-Choice-Format, d.h. die Personen wählen eine oder mehrere Antworten per Klick aus. Der Ergebnisbericht steht zeitnah nach Abschluss der Testung zur Verfügung.

Es ist wichtig, dass die Testung unter standardisierten Bedingungen (idealerweise ungestört) erfolgt. Die Testung dauert im Schnitt zwischen 30 Minuten (für die «Executive» Version) und 60 Minuten für die «Full Scale» Version des Tools. Bei Leseschwierigkeiten ist es empfehlenswert, entweder eine «Read-Aloud» oder «Text-to-Speech» Applikation zu nutzen oder aber eine Person zur Verfügung zu stellen, welche die einzelnen Textfragen laut vorliest.

NPA ist zurzeit in den Sprachen Deutsch, Französisch und Englisch verfügbar. Falls Interesse an einer weiteren Sprachversion besteht, unterstützen wir Sie gerne bei der Umsetzung.

Testpersonen sind vorgängig offen über den Zweck des Einsatzes des Verfahrens zu informieren. Bei der Ergebnisrückmeldung ist ebenfalls auf Transparenz zu achten und alle Ergebnisse der getesteten Person zur Verfügung zu stellen.

### 3.4 Anwendungszweck

NPA kann sowohl von Unternehmen/Organisationen genutzt werden als auch für Privatpersonen zum Einsatz kommen und bei folgenden Fragestellungen nützlich sein:

- › *Standortbestimmung:* Dabei geht es um die Frage der beruflichen Orientierung ausgehend

von einer Status-Analyse, durch die neue Möglichkeiten zur Karrieregestaltung thematisiert werden sollen.

- › *Personal-Selektion (Rekrutierung):* Hier liegt der Fokus auf einem Abgleich zwischen im Vorfeld definierten Anforderungen/Erwartungen für eine bestimmte Position/Rolle und messbaren Fähigkeiten/Kompetenzen, die eine Person dafür mitbringt oder eben nicht.
- › *Personalentwicklung:* In der Entwicklung Ihrer Humanressourcen liefert NPA rasch zuverlässige Hinweise auf Stärken und Schwächen von Mitarbeitenden, von denen ausgehend gezielte Fördermassnahmen ausgelöst werden können.
- › *Out-/Newplacement:* Identifikation der Ressourcen, welche in schwierigen Berufs- und sonstigen Lebenssituationen von besonderer Bedeutung sind und als Grundlage der Zusammenarbeit bei der beruflichen Reintegration genutzt werden können.
- › *Teamentwicklung:* Die Identifikation von Teamprofilen hilft auf der Gruppenebene Stärken und Schwächen der Arbeitsgruppe als Ganze zu identifizieren und daraus Konsequenzen für die Teamzusammenstellung oder Entwicklungsmassnahmen im Sinne des «Team Buildings» abzuleiten.

NPA dient also zusammenfassend dazu, Ihnen wichtige Grundlage zu liefern, damit Sie gute, nachhaltige Entscheidungen im Management Ihrer Humanressourcen und in der Gestaltung Ihrer beruflichen Laufbahn fällen können.

### 3.5 Ergebnisinterpretation

Im folgenden Kapitel wird zuerst auf einige Begrifflichkeiten verwiesen, die für die zweckmässige Auslegung der Resultate eines psychometrischen Tests von Bedeutung sind. Danach werden allgemeine Hinweise zur Ergebnisinterpretation von NPA formuliert.

#### 3.5.1 Begrifflichkeiten

##### Rohwerte

An erster Stelle stehen bei einem psychometrischen Test sogenannte Rohwerte, welche gewichtete Summenwerte der verwendeten Skalen beschreiben. Ein Rohwert entspricht bei NPA der Summe der Zustimmungen zu bestimmten Aussagen. Der Rohwert einer Skala allein sagt allerdings nur wenig über dessen Bedeutung aus. Eine solche Einordnung und somit Bewertung wird erst möglich, wenn die Ergebnisse eines Individuums mit jenen anderer Personen – einer sogenannten Referenzpopulation – abgeglichen werden. Durch diese Einreihung lassen sich Rohwerte in Normwerte (bei NPA: Stanine) übersetzen und diese erlauben dann konkrete Aussagen über die Bedeutung der erzielten Ergebnisse.

Das Vorgehen lässt sich am einfachsten anhand nachfolgender, kurzer Beispiele erläutern:

- a) Wir wüssten z.B. von einer Person, dass sie ein Jahresgehalt von 180'000 \$ bezieht, oder
- b) Wir hätten bei einer Befragung 19 von 20 Mal auf einer 5er Skala den Wert 4 und einmal den Wert 5 gewählt und hätten damit einen Gesamtscore von 81/100 Punkten erreicht.

Wie kommen wir jetzt von diesen Rohwerten auf eine Beurteilung dieser Resultate? Nun, das wird erst möglich, wenn ein Referenzrahmen geschaffen wird. Bei der Bewertung zu Frage a) macht es z.B. einen Unterschied, ob ich die Summe ins Verhältnis zum Gehalt von hoch spezialisierten Chirurgen/innen oder von verhältnismässig schlecht bezahlten Mitarbeitenden eines Kurierdienstes setze. Wenn im Beispiel der Frage b) etwa 80% der Befragten einen Wert von 85 Punkten erreichen, dann entspricht ein Ergebnis von 81 Punkten nur einem durchschnittlichen Resultat.

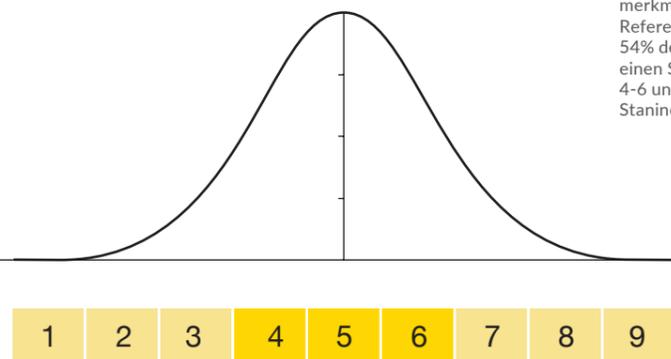
Um das Ergebnis einordnen zu können, ist es also wichtig, einen Bezug zu einer Referenzstichprobe herzustellen, die so weit möglich dem Zielpublikum entspricht.

**Staninewerte**

Der Begriff „Stanine“ stammt aus dem Englischen und ist eine Abkürzung für den Begriff „standard of nine“. Diese Skalierung wird häufig bei psychologischen Tests verwendet und bildet sowohl Leistungs- wie auch Persönlichkeitsmerkmale 9-stufig ab. Es gilt zu beachten, dass Merkmale einer Population – sofern diese gross genug ausfällt – immer annäherungsweise einer Normalverteilung (Glockenkurve) folgen. Damit ist gemeint, dass die grosse Mehrheit der Population (54%) mittlere Werte (Stanine von 4-6) aufweisen und nur sehr wenige eine ausgeprägt tiefe (Stanine von 1-3) resp. sehr hohe (Stanine von 7-9) Ausprägungen aufweisen (s. Abb. 2).

**ABBILDUNG 2**

(Normal-)Verteilung von Persönlichkeits- und Leistungsmerkmalen innerhalb einer Referenzpopulation. Rund 54% der Personen erzielen einen Staninewert zwischen 4-6 und je rund 23% einen Staninewert von 1-3 resp. 5-7.



**Prozentrangwerte**

Prozentrangwerte erlauben eine feinmaschigere Einordnung der erzielten Skores im Verhältnis zu Stanine-Werten. Der erreichte Prozentrangwert gibt den prozentualen Anteil an Personen an, die eine niedrigere, gleich grosse oder grössere Ausprägung erzielt haben (Kubinger, 1985). Ein Prozentrang von 33% bedeutet also, dass 33% der Personen in der Referenzstichprobe einen niedrigeren, 67% einen höheren Wert erzielt haben. Dies sagt allerdings «per se» nichts darüber aus, ob der erzielte Wert als besser oder schlechter zu werten ist. Eine solche Beurteilung ist nämlich erst möglich, wenn ein Bezug zu einer konkreten Anforderung hergestellt wird.

Am Beispiel der Körpergrösse lässt sich dieser Umstand sehr gut illustrieren. Eine Person, die 1.95m gross ist hat sicherlich Vorteile, wenn es darum geht beim Basketball gut abzuschneiden. Der gleiche Vorteil in der einen Rolle/Situation kann aber in einem anderen Kontext zum deutlichen Nachteil werden; wenn ich zum Beispiel einen Jockey suche, der auf seinem Pferd nicht zu stark im Wind stehen sollte.

Nachfolgender Tabelle können Sie die Spannweite der Prozentrangwerte entnehmen, wie Sie im Verhältnis zu Stanine-Skores zu liegen kommen.

Prozentrangwert	Staninewert
0-4	1
> 4 - 11	2
> 11 - 23	3
> 23 - 40	4
> 40 - 60	5
> 60 - 77	6
> 77 - 89	7
> 89 - 96	8
> 96 - 100	9

**TABELLE 1**

Vergleich von Prozentrang- und Staninewerten

### 3.5.2 Allgemeines zur Ergebnisinterpretation

Auf der 2. Seite des Ergebnisberichts befinden sich die persönlichen Angaben der getesteten Person sowie das ausgewählte Referenzprofil. Dieses bezieht sich nicht auf eine bestimmte Stichprobe, sondern schliesst andere Erwartungsbereiche (siehe später mehr dazu) ein.

Im NPA-System sind folgende Profile standardmässig hinterlegt:

- (1) Fachfunktion / Experte/in
- (2) Leadership
- (3) Ohne Erwartungsbereich

Zudem kann auch eine Referenz-Berufsbranche hinterlegt werden, die sich auf die 22 Berufsfelder<sup>1</sup> gemäss Zihlmann (2003) abstützt.

Auf der Seite 3 befinden sich allgemeine Informationen zum Verfahren und eine kurze Illustration der im Verfahren erhobenen Kompetenzfelder. Auf der Seite 4 wird eine Darstellung der Normalverteilung und damit einhergehende Stanine- («Standard of Nine») und Prozentrangwerte abgebildet.

Auf Seite 4 und 5 werden die Ergebnisprofile aufgeteilt nach Selbst-, Methoden-, Sozial- und Führungskompetenzen grafisch dargestellt. Für jede Skala werden jeweils links (für niedrig ausgeprägt) und rechts (für hoch ausgeprägt) neben dem Profilwert 3 positive

und 1 negatives Adjektiv zur Beschreibung der Dimension hinterlegt. Dies in der Absicht darauf hinzuweisen, dass eine «sehr geringe» oder «sehr starke» Ausprägung auf einer Skala je nach Anforderung auch negative Konsequenzen nach sich ziehen kann.

#### Profil- und Branchenmatching

Auf der Seite 5 des Berichtes erscheint das Ergebnis des «Matchings» oder der Übereinstimmung mit a) dem hinterlegten Profil (gemäss dem gewählten Erwartungsbereichen) und b) gemäss der beruflichen Branche, die zur Auswertung ausgewählt wurde.

Das Profil hängt dabei von der Auswahl des Anforderungslevels ab und wurde standardmässig aufgrund ausführlicher Anforderungsanalysen im System hinterlegt. Sollten Sie allerdings eigene solche Profile für spezifische Berufskategorien definieren wollen, dann können wir gemeinsam mit Ihnen solche unternehmens- oder organisations-spezifischen Profile im System aufnehmen. Der Profilmatchingwert in Prozent gibt an, wie oft die Ergebnisse der getesteten Person innerhalb des Erwartungsbereichs lagen und erlaubt damit eine rasche Einschätzung der Gesamtscores.

Beim Branchenmatching geht es nach dem gleichen Prinzip wie oben beschrieben darum, einen Abgleich zu einer beruflichen Branche zu berechnen, für die im Vorfeld sorgfältige Anforderungsanalysen vorgenommen wurden. Das Branchenmatching erlaubt damit eine schnelle Einordnung der Passung zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Besonderheiten eines Berufsfeldes.

Die Matchingwerte können zwischen 0% (alle Ergebnisse liegen ausserhalb der Erwartungsbereiche) und 100% (alle Ergebnisse liegen innerhalb der Erwartungsbereiche) variieren. Liegen viele der Ergebnisse einer Person innerhalb der Erwartungsbereiche, fällt auch das davon abgeleitete «Matching» hoch aus. Allgemein gilt: Je höher der Matchingwert, desto besser passt die Person zur Position respektive zur ausgewählten Branche. Als Richtgrösse können Sie von einem Matchingwert von ca. 70-75% ausgehen, um von einer guten Passung zu sprechen.

#### 3.6 Testgütekriterien

Ob ein wissenschaftliches Verfahren von guter Qualität ist, kann anhand der Testgütekriterien beurteilt werden. Die wichtigsten wissenschaftlichen Kriterien für das NPA werden im Folgenden dargestellt.

##### Objektivität

Das Gütekriterium der Objektivität ist erfüllt, wenn die gesamten Testergebnisse unabhängig vom Einfluss der testleitenden Person und der Testsituation sind. Je stärker ein Testverfahren standardisiert ist, desto höher das Ausmass der Objektivität. Bei NPA handelt es sich um ein computergestütztes Verfahren, bei dem einerseits die Durchführung, andererseits die Verrechnung und Interpretation der Resultate automatisiert ablaufen. Aufgrund dieser Gegebenheiten kann davon ausgegangen werden, dass das Kriterium der Objektivität erfüllt ist. Damit auch die Ergebnisinterpretation objektiv gestaltet werden kann, empfehlen wir den Besuch einer entsprechenden Ausbildung, die wir für das Verfahren spezifisch anbieten.

##### Reliabilität

Bei der Reliabilität spricht man von der Zuverlässigkeit resp. der Genauigkeit der Messungen. Um diese bei NPA zu bestimmen, wurde die interne Konsistenz (s. Tab. 2, Cronbach's Alpha) berechnet. Dabei wird geprüft, ob die Aufgaben resp. die Items (oder Testfragen), die eine Skala repräsentieren, in sich homogen sind, d.h. dasselbe messen. Berücksichtigt man die Cronbach's Alpha Werte, kann bei Nantys NPA von einer ausreichenden bis sehr guten Zuverlässigkeit der Messungen ausgegangen werden.

1) Natur, 2) Nahrung, 3) Gastronomie, 4) Textilien, 5) Schönheit, 6) Gestaltung, 7) Druck, 8) Bau, 9) Haustechnik, 10) Holz, Innenausbau, 11) Fahrzeuge, 12) Elektrotechnik, 13) Metall, Maschinen, 14) Chemie, 15) Planung, Konstruktion, 16) Verkauf, 17) Wirtschaft, Verwaltung, 18) Verkehr, Logistik, 19) Informatik, 20) Kultur, 21) Gesundheit, 22) Bildung, Soziales

Kategorie	Cronbach's Alpha			Anzahl Items
	< 0.5	0.5 – 0.8	0.8 – 1.00	
Kontrollskala (Offenheit)		*		14
Pflichtbewusstsein		*		8
Selbstdisziplin		*		9
Besonnenheit		*		10
Bedürfniskontrolle		*		9
Emotionale Balance		*		13
Misserfolgsresistenz	*			14
Sorgenfreiheit		*		8
Zuversicht		*		9
Selbstbewusstsein		*		11
Stressmanagement			*	12
Widerstandsfähigkeit		*		9
Leistungsvertrauen		*		8
Leistungsorientierung		*		11
Erfolgsanspruch		*		9
Lernantrieb		*		9
Einstellung zum Unternehmen	*			10
Ordentlichkeit		*		8
Flexibilität		*		14
Vorstellungskraft		*		11
Effiziente Lern- und Arbeitstechniken		*		13
Einstellung zur Leistungskontrolle		*		9
Kontaktverhalten			*	12
Teamorientierung			*	12
Harmonieorientierung		*		14
Aufrichtigkeit		*		8
Einfühlungsvermögen		*		12
Führungsmotivation			*	12
Durchsetzungsvermögen		*		16

**TABELLE 2**

Reliabilitätswerte von NPA. Angegeben sind die Reliabilitäten aller gemessenen Skalen und die Anzahl Aufgaben resp. Fragen pro Skala.

### Kriteriumsvalidität

Ein Verfahren soll immer dem Zweck einer guten Prognose dienen. Ob dies tatsächlich der Fall ist, wird mittels der Kriteriumsvalidität bestimmt. Denn dabei wird überprüft, ob ein erzieltetes Testergebnis mit einem definierten Kriterium (hier z.B. Berufserfolg) zusammenhängt. Um dies zu testen, wurden die NPA-Ergebnisse z.B. von Anwärtern/innen der Kantonspolizei Zürich mit Noten bei der Berufsprüfung und Assessment Center Ergebnissen abgeglichen. Es zeigte sich, dass die NPA-Variablen inkl. intellektuelle Prädiktoren des Verfahrens Nantys Blueprint zu 33% das Resultat der Berufsprüfung und zu 86% den Assessmenterfolg prognostizieren können. Daraus lässt sich schliessen, dass NPA in der Lage ist, spezifische berufliche Erfolgsvariablen vorauszusagen und so die Güte von Personalentscheidungen zu verbessern. Weitere Untersuchungen zur Kriteriumsvalidität sind laufend geplant und werden auf Wunsch gerne angeboten.

### Normierung

Um die Testergebnisse einer Person einordnen zu können, müssen sie mit den Resultaten einer Vielzahl anderer, repräsentativer Personen (= Normstichprobe) in Beziehung gesetzt werden. Bei NPA umfasst diese Normstichprobe insgesamt rund 950 berufstätige Personen, 250 Personen haben sich dabei für eine Stelle bei der Kantonspolizei Zürich beworben. Von den 950 Personen sind 715 männlichen und 235 weiblichen Geschlechts. Die Testpersonen waren zum Zeitpunkt der Erhebung alle über 20 Jahre alt, wobei der Altersdurchschnitt bei 25 Jahren lag.

### Fairness

Psychometrische Testverfahren müssen schliesslich fair sein. Das heisst, dass keine Personengruppe begünstigt oder diskriminiert werden darf (Kubinger, 2009). Beim NPA zeigen sich in der grossen Mehrheit der erfassten Persönlichkeitsskalen keine Geschlechterunterschiede. Bedeutsame und bei der Interpretation zu berücksichtigende Geschlechtereffekte sind in Tabelle 3 aufgeführt.

## 4. Professionelle Unterstützungsangebote

	Männer	M (SD)	Frauen	M (SD)
Pflichtbewusstsein	↑	6.82 (1.40)	↓	6.56 (1.54)
Zuversicht	↑	7.26 (1.36)	↓	6.88 (1.58)
Stressmanagement	↑	7.19 (1.46)	↓	6.84 (1.72)
Leistungsvertrauen	↑	6.52 (1.67)	↓	6.01 (1.96)
Flexibilität	↓	6.06 (1.58)	↑	6.31 (1.69)

**TABELLE 3**

Geschlechterunterschiede in den gemessenen Skalen. Ein Pfeil nach oben (↑) bedeutet, dass das entsprechende Geschlecht im jeweiligen Bereich im Durchschnitt eine höhere Ausprägung aufweist als das andere Geschlecht. Rechts von den Pfeilen finden sich die jeweiligen Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) und somit eine mit Zahlen untermauerte Darstellung der Geschlechterunterschiede. Die Werte reichen von 1 „schwache Ausprägung“ bis 9 „starke Ausprägung“.

### WIR STEHEN IHNEN ZUR VERFÜGUNG

Bitte melden Sie sich bei uns, falls Sie am Besuch einer entsprechenden Veranstaltung interessiert sind.

Nantys AG  
031 335 65 70 -  
info@nantys.ch

### Support

Unsere erfahrenen Arbeits- und Organisationspsychologen stehen zu Bürozeiten (Montag bis Freitag von 08h00 bis 17h00) für eine Kurzberatung (unter 031 335 65 70) bei der Ergebnisinterpretation oder hinsichtlich der Integration von NPA bei unterschiedlichen HRM-Aufgaben (Personalauswahl, Personalentwicklung, Standortbestimmung, New-/Outplacement) zur Verfügung. Zögern Sie auch als Endnutzer/in nicht, uns ganz unverbindlich anzufragen, damit wir Sie zweckmässig beraten und in Ihrer persönlichen Entwicklung unterstützen können.

Prüfen Sie auch regelmässig die Verfügbarkeit von Interpretationshilfen auf unserer Homepage, die regelmässig aktualisiert wird (siehe: [www.nantys.ch](http://www.nantys.ch) unter der Rubrik «Testverfahren»).

### Schulungen

Für eine fundierte Ergebnisinterpretation empfehlen wir Ihnen den Besuch einer professionellen Nantys NPA-Schulung. Folgende Schulungssequenzen bieten wir Ihnen an:

Bezeichnung	Inhalt	Dauer
<b>Grundkurs 1</b>	Im Grundkurs 1 werden Ihnen die wichtigsten Grundlagen geliefert, um erste Schlussfolgerungen aufgrund einzelner Ergebnisse ziehen zu können.	1/2 Tag
<b>Grundkurs 2</b>	Im Grundkurs 2, dem sogenannten Fallbesprechungstraining, geht es einerseits darum, vorbereitete, reale Fälle eignungsdiagnostischer Abklärungen zu besprechen und andererseits eigene Fälle zu diskutieren, um mehr Sicherheit in der Interpretation der Ergebnisse zu gewinnen.	1/2 Tag
<b>Akkreditierung</b>	Bei dieser Ausbildung geht es in einem ersten Schritt darum, alle notwendigen theoretischen Grundlagen der Persönlichkeitsdiagnostik vertieft kennen zu lernen und auch einen vertieften Einblick in die Anwendungsfelder des NPA zu erhalten. Ein kurzer Wissens-Check bildet dann die Grundlage zur Akkreditierung als NPA Assessor/in.	Ganzer Tag

## Offenheit in der Beantwortung

B0.1

**Konstruktfacetten:**

- Zugeben von Schwächen
- Keine (zu) positive Selbstdarstellung
- Keine Angst, von sozialen Normen abzuweichen

**TIEFE AUSPRÄGUNG****HOHE AUSPRÄGUNG**

## Charakterisierung der Person

Die Person legt Wert darauf, im Austausch mit anderen einen guten Eindruck zu hinterlassen und ist bereit, dafür das eigene Verhalten den an sie gestellten Erwartungen anzupassen. Sie spricht ungern über eigene Schwächen und ist eher bestrebt, Stärken in den Vordergrund zu rücken. In sozialen Situationen macht sie sich laufend Gedanken darüber, wie sie auf andere wirkt und versucht, mit ihrem Verhalten sozialen Normvorstellungen zu entsprechen. Es ist für sie bedeutsam, sich in einem positiven Licht darzustellen. Von anderen wird sie als wenig aufrichtig oder gar undurchsichtig, aber auch als korrekt und sozial angepasst beschrieben

Die Person ist nicht unbedingt darauf aus, sich zu verstellen, um bestimmten Erwartungen zu entsprechen. Sie steht zu eigenen Schwächen und geht sehr offen mit ihnen um. Die Person ist ehrlich und macht sich im Austausch weniger Gedanken darüber, wie sie auf andere wirkt. Sie neigt so nicht dazu, ihr Verhalten stets den Erwartungen anderer anpassen zu wollen und legt weniger Wert auf die Einhaltung sozialer Normvorstellungen, sondern bleibt sich selbst treu. Andere dürften sie als offen, aufrichtig und authentisch beschreiben. Bei sehr hohen Ausprägungen kann sie jedoch selbstentblösend, unverhohlen und sozial wenig angepasst wirken.

## Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

Eine solche Neigung ist in verkaufsnahen Tätigkeiten, in denen es darum geht, Produkte und Dienstleistungen in ein besonders positives Licht zu rücken, von Vorteil.

Durch die Tendenz der Person, nur selten zu persönlichen Schwächen zu stehen, Fehler nicht offen einzugestehen oder im Extremfall zu vertuschen, hat sie Mühe in Berufsumfeldern, in denen eine offene Fehlerkultur gelebt wird.

Die Person sollte sich bewusst sein, dass eine sehr positive Selbstdarstellung bei vielen Menschen auf Ablehnung stossen kann.

Zu prüfen ist der Zusammenhang zur Dimension „Aufrichtigkeit“, in der die aktive Einflussnahme im Sinne einer Manipulation von Personen zum Ausdruck kommt. Fällt auch dieser Wert tief aus, besteht die Gefahr, dass die Person eigene Vorteile über Fremdinteressen stellt.

Bei tiefer „Offenheit in der Beantwortung“ sind die Ausprägungen in allen anderen persönlichkeitsbezogenen Kompetenzen mit Vorsicht zu interpretieren, da sich die überaus positive Selbstdarstellung sehr wahrscheinlich durch das gesamte Profil zieht.

Eine hohe Offenheit bzw. eine geringe Neigung zur sozialen Erwünschtheit spricht für die Ehrlichkeit der Person.

Eine hohe Offenheit kann zum Nachteil werden, wenn es z.B. darum geht, Dinge positiver darzustellen, als sie tatsächlich sind. Dies kann bei Tätigkeiten von Bedeutung sein, in denen verkaufsnahen Aufgaben anstehen, wie beispielsweise Produkte und Dienstleistungen in ein besonders vorteilhaftes Licht zu rücken.

Es gilt, dieses Ergebnis der Dimension „Aufrichtigkeit“ gegenüberzustellen, in der die aktive Einflussnahme in einem eher manipulativen Sinne beschrieben wird. Eine tiefe Ausprägung auf jener Skala bzw. eine hohe Manipulationsbereitschaft würde bedeuten, dass die Einflussnahme eher bewusst und weniger aufgrund einer Neigung zur sozialen Erwünschtheit erfolgt.

Da eine allzu hohe Offenheit oder „Selbstentblöschung“ nicht in allen sozialen Situationen erwünscht ist oder toleriert wird, empfehlen wir solchen Personen, sich hin und wieder diskreter zu verhalten.

# Skalenbeschreibung

Nachfolgend finden Sie in einer Übersicht für die einzelnen NPA-Skalen eine Charakterisierung der Person mit einer Beschreibung für tiefe und hohe Ausprägungen sowie Angaben zum Nutzen, möglichen Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen ebenfalls jeweils für niedrige und hohe Ausprägungen.

# Selbstkompetenzen

## Pflichtbewusstsein

B1.1

### Konstruktfacetten:

- Hält sich an Termine
- Handelt nach moralischen Prinzipien
- Ist verlässlich

### TIEFE AUSPRÄGUNG

### HOHE AUSPRÄGUNG

#### Charakterisierung der Person

Personen mit tiefem Pflichtbewusstsein halten sich vergleichsweise weniger an Fristen, sind eher unzuverlässig und haben unkonventionelle Wertvorstellungen. Sie lassen sich nicht in ein enges Werte- und Normsystem pressen, sondern verfolgen ihre eigene Linie. Bei der Arbeit sind sie weniger sorgfältig und präzise, legen dafür mehr Wert auf Flexibilität und Spontaneität. Solche Personen werden in der Regel als einzigartig, eigen und unkonventionell, aber auch als unzuverlässig, eigensinnig, und wenig regeltreu beschrieben.

Personen mit einem hohen Pflichtbewusstsein sind sehr zuverlässig, verantwortungsbewusst, halten sich an Termine und fühlen sich ihren Aufgaben verpflichtet. Ihnen übertragene Arbeiten erledigen sie stets pflichtgetreu nach bestem Wissen und Gewissen. Sie verfügen über ein stabiles Wertesystem, nach welchem sie ihr Handeln konsequent ausrichten. In gewissem Sinne sind sie sehr normorientiert und vielleicht sogar autoritätsgläubig. Von anderen werden sie als sehr verlässlich, pflichtgetreu und rechtschaffen, aber auch als perfektionistisch, brav und überkorrekt wahrgenommen.

#### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

In einem Umfeld, welches viel Freiraum und wenig Regeln bereithält, können sich diese Personen integrieren und entfalten. Beispielsweise könnte ein künstlerisches Umfeld den Bedürfnissen der Person entgegenkommen.

Wenn Fristen eingehalten werden müssen und Verlässlichkeit zwingende Voraussetzung ist, erweist sie sich als ungeeignet.

Wir empfehlen jenen Personen, ein Mindestmass an Verlässlichkeit und Zuverlässigkeit anzutrainieren, damit sie die Chance haben, auch in einem konventionelleren Umfeld zu bestehen. Im deutschsprachigen Raum ist es unabdinglich, sich zumindest teilweise den hohen Anforderungen an das Pflichtbewusstsein anzupassen.

In den Ausprägungen bei „Bedürfniskontrolle“, „Selbstdisziplin“, „Ordentlichkeit“ und „Besonnenheit“ lässt sich feststellen, wie tief ausgeprägt die Selbstkontrolle und Normgebundenheit insgesamt ist.

Bei beruflichen Tätigkeiten, bei welchen ein hohes Mass an Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein gefragt ist, erbringen diese Personen ihre besten Leistungen.

Im Kundenkontakt, wo die Verlässlichkeit eine notwendige Bedingung ist, können jene Personen ihre Stärke ausspielen und werden ihre Kunden kaum enttäuschen.

Aufgrund ihres ausgeprägten Pflichtbewusstseins kann man sich als Arbeitgeber auf diese Personen verlassen und muss weniger kontrollieren, ob Arbeiten tatsächlich erledigt werden.

Bei extremer Ausprägung kann es vorkommen, dass sie als rigide und moralisierend wahrgenommen werden. Sie sollten darauf achten, dass sie die notwendige Offenheit gegenüber fremden Wertesystemen und Arbeitsmethoden bewahren.

Pflichtbewusstsein ist ein Aspekt der Selbstkontrolle: Um den ganzen Umfang abschätzen zu können, müssen die Dimensionen „Bedürfniskontrolle“, „Selbstdisziplin“, „Ordentlichkeit“ und „Besonnenheit“ betrachtet werden.

# Selbstkompetenzen

## Selbstdisziplin

B1.2

### Konstruktfacetten:

- Diszipliniert in der Ausführung von Arbeiten
- Ausdauernd in der Zielverfolgung

### TIEFE AUSPRÄGUNG

### HOHE AUSPRÄGUNG

#### Charakterisierung der Person

Eine Person mit tiefer Selbstdisziplin hat Mühe, Unangenehmes in Angriff zu nehmen und unliebsame Tätigkeiten zu erledigen. Des Öfteren passiert es, dass sie sich ablenken lässt, Tätigkeiten aufschiebt oder nicht zu Ende führt. Nur unter grossem Druck erledigt sie anstehende Aufgaben, die ihr zuwider sind. Sie zieht es vor, diejenigen Tätigkeiten auszuüben, die sie gerade interessieren und spannend sind. Dementsprechend wird sie von anderen als unbeständig, unzuverlässig und undiszipliniert, aber auch als spontan und natürlich wahrgenommen.

Die Person verfügt über eine sehr hohe Selbstdisziplin: Sie schiebt Unangenehmes kaum auf, hält Fristen konsequent ein, kommt nie zu spät zu einem Termin, erledigt immer ihre anstehenden Arbeiten und kann genüsslichen Versuchungen problemlos widerstehen. Wenn ihr eine Aufgabe wichtig ist, lässt sie sich nicht davon abhalten. Andere nehmen sie als ausdauernd, diszipliniert, zielbewusst und tüchtig wahr, manche Menschen beschreiben sie möglicherweise auch als sehr kontrolliert, asketisch und wenig spontan.

#### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

In fast jedem beruflichen Umfeld ist ein Mindestmass an Selbstdisziplin gefordert. Insofern sollte sich die Person gewisse Techniken aneignen, die ihr helfen, ihre Disziplin zu erhöhen.

Die Person muss in der Regel enger geführt bzw. kontrolliert werden.

Den Gründen für eine tiefe „Selbstdisziplin“ sollte in einem Gespräch nachgegangen werden. Mögliche Ursachen können sein:

- Das Gefühl, zu viele Verpflichtungen zu haben, die nicht erfüllt werden können
- Das Gefühl, unter Druck zu stehen
- Angst vor Fehlern zu haben
- Das Gefühl, dass nur eine perfekte Leistung akzeptiert wird
- Grundsätzliche Schwierigkeiten, mit einer Aufgabe anzufangen oder konzentriert und ausdauernd an einer Aufgabe zu arbeiten

Möglicherweise hat die Person allgemein Mühe mit der Selbstkontrolle. Weitere Hinweise finden sich in den Ausprägungen zu „Bedürfniskontrolle“, „Pflichtbewusstsein“, „Ordentlichkeit“ und „Besonnenheit“.

Solche Personen eignen sich für berufliche Umfelder, in denen das Einhalten von Terminen und das Erledigen von Arbeiten unabdingbar ist. Gerade im Kundenkontakt ist eine hohe Selbstdisziplin von Vorteil.

Termintreue, Verbindlichkeit und Selbstdisziplin sind wichtige Voraussetzungen für erfolgreiche Projektarbeiten.

Die Person eignet sich für Aufgaben, die eine besondere Selbstdisziplin verlangen – sei es, weil die Verlockungen gross sind, etwas Angenehmeres zu machen, die Person nicht kontrolliert werden kann oder viele eher langweilige Aufgaben zu verrichten sind.

Übermässige Selbstdisziplin kann zu chronischem Zwang und Perfektionismus führen.

Selbstdisziplin gehört zum übergeordneten Konstrukt der Selbstkontrolle: Um den ganzen Umfang abschätzen zu können, müssen die Dimensionen „Bedürfniskontrolle“, „Pflichtbewusstsein“, „Ordentlichkeit“ und „Besonnenheit“ betrachtet werden.

## Selbstkompetenzen

### Besonnenheit

B1.3

#### Konstruktfacetten:

- Geht überlegt vor
- Bedenkt die Folgen des eigenen Handelns
- Umsichtig
- Gefasst und kontrolliert

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Die Person ist sehr spontan in ihren Reaktionen und ihrem Verhalten allgemein. Wenn sie etwas ärgert oder ihr etwas missfällt, dann teilt sie dies unverzüglich mit und nimmt kein Blatt vor den Mund. Auch in schwierigen und heiklen Situationen handelt sie schnell und impulsiv, sie überlegt sich kaum, was für Folgen ihre Handlungen und Reaktionsweisen haben könnten. Ihre Kollegen beschreiben sie als impulsiv, lebhaft und leidenschaftlich, aber auch als leicht erregbar, aufbrausend und reizbar.

Die Person ist sehr besonnen, überlegt und selbstbeherrscht. Besonders in schwierigen oder heiklen Situationen behält der Verstand die Oberhand und verhindert vor-schnelle und unüberlegte Entscheidungen oder Taten, indem Handlungen vorher abgewogen und Konsequenzen antizipiert werden. Die Person lässt sich kaum verärgern und verliert höchst selten die Fassung, auch wenn sie provoziert wird. Von anderen wird sie als ruhig und gelassen, aber auch unnahbar und kontrolliert beschrieben.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

In einem Umfeld, in dem ihre lebhaftige Art gefragt ist und sich ihr eher launisches und reizbares Naturell nicht negativ auf das Klima oder die Leistung auswirkt, wird die Person zufrieden sein.

Da sie schnell verärgert ist oder die Fassung verliert, wäre es unangebracht, wenn sie viel Kundenkontakt hätte.

Ihre Spontaneität und Impulsivität gehen zu Lasten der Überlegtheit und Besonnenheit. Bei schwierigen zwischenmenschlichen Kontakten besteht die Gefahr, dass die Person andere brüskiert oder vor den Kopf stösst. Wir empfehlen ihr, ihre Selbstbeherrschungstechniken zu optimieren und sich für solche Situationen ein „Notbremsesignal“ bereitzuhalten, welches sie rechtzeitig bremst und so verhindert, dass sie zu impulsiv und unüberlegt handelt.

Es sollte abgeklärt werden, wie hoch ihre Impulskontrolle und Reizbarkeit insgesamt ausgeprägt ist: Kann sie ihre unmittelbaren Bedürfnisse aufschieben („Bedürfniskontrolle“), wie resistent ist sie gegenüber Stresssituationen im Allgemeinen („Stressmanagement“) oder wie geht sie mit Misserfolgen und Ängsten um („Emotionale Balance“)?

Ihre Besonnenheit und Ruhe kommen ihr bei beruflichen Tätigkeiten entgegen, die durch eine Vielzahl an schwierigen und heiklen zwischenmenschlichen Situationen gekennzeichnet sind (z.B. im sozialen Bereich).

Im Kundenkontakt eignet sich die Person für Situationen, in welchen sie Kritik aufnehmen muss oder Kundenbeschwerden zu verarbeiten hat. Für Verkaufssituationen ist sie jedoch zu ruhig und zu wenig mitreissend.

In gewissen Situationen reagiert sie zu zögerlich und gefasst, auf andere wirkt sie dadurch sehr kontrolliert. Das vermehrte Zeigen von spontanen Reaktionen und Emotionen würde sie für andere Menschen greifbarer und lebendiger erscheinen lassen.

Um zu prüfen, wie hoch die Impulskontrolle im Gesamten ausfällt, sind die Ausprägungen in den Dimensionen „Bedürfniskontrolle“, „Stressmanagement“ und „Emotionale Balance“ ebenfalls in Betracht zu ziehen.

## Selbstkompetenzen

### Bedürfniskontrolle

B1.4

#### Konstruktfacetten:

- Kontrolliert Bedürfnisse und Interessen
- Konzentriert sich auf arbeitsbezogene Anforderungen und Pflichten
- Reguliert Handlungen bewusst

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Die Person legt grossen Wert auf die Ausübung von Hobbies und anderen freizeitbezogenen Aktivitäten. Die Bereitschaft bzw. Fähigkeit, Freizeitbedürfnisse zeitweilig beruflichen Anforderungen unterzuordnen, ist beschränkt ausgebildet. Aus diesem Grund wird sie auch unter (Zeit-/Leistungs-) Druck vergleichsweise wenig Zeit oder Engagement für die Arbeit aufbringen wollen. Insgesamt wird die Person eher ihren Impulsen und Bedürfnissen folgen, als dass sie diese auf-schiebt und sie willentlich zu regulieren versucht.

Die Person ist in der Lage, den Konflikt zwischen arbeitsbezogenen Anforderungen und freizeitorientierten Bedürfnissen zugunsten der Arbeit zu entscheiden. Erst wenn sie ihre beruflichen Pflichten und Aufgaben erfüllt hat, wendet sie sich ihren eigenen Bedürfnissen und Interessen zu. Insofern hat sie die Fähigkeit, willentlich ihre Emotionen und Impulse zu kontrollieren und so ihre Handlungen zu regulieren. Auf andere Menschen wirkt die Person gewissenhaft, arbeitswillig und erfolgsorientiert, aber auch streberhaft und normorientiert.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

Stimmen die Bedürfnisse der Person mit den Anforderungen im Beruf überein, entsteht kein Handlungskonflikt.

In einem beruflichen Umfeld, in welchem viele Pflichtaufgaben zur Tätigkeit gehören, wird die Person überfordert sein und eine „Schonhaltung“ einnehmen.

Die Fähigkeit zur Bedürfniskontrolle ist eine wichtige Fähigkeit und bedeutet die willentliche Regulation von Emotionen und damit die bewusste Steuerung von Handlungen. Erst diese Fähigkeit macht die Beschäftigung und Auseinandersetzung mit Aufgaben, welche einen verpflichtenden Charakter aufweisen, möglich. Da dies im Rahmen wohl jeder beruflichen Tätigkeit bis zu einem gewissen Grad der Fall sein dürfte, sollten Person mit tiefer Ausprägung insofern unterstützt werden, als dass sie die Unvereinbarkeit mancher ihrer Bedürfnisse mit den Anforderungen einer Tätigkeit erkennen und ihre Aufmerksamkeit verstärkt darauf gelenkt wird.

Das Ausüben einer interessanten Tätigkeit kann die Fähigkeit zur Bedürfniskontrolle begünstigen. Aus diesem Grund ist eine interessenbezogene Berufswahl bzw. berufliche Weiterentwicklung zentral (siehe „Berufliche Interessen“).

Ein ausgeprägtes „Pflichtbewusstsein“ und eine hohe „Selbstdisziplin“ können die Fähigkeit der „Bedürfniskontrolle“ ebenfalls fördern.

Die eigenen Bedürfnisse aufschieben zu können, kommt der Person in jedweder beruflichen Tätigkeit zugute, da es ihr grundsätzlich gelingt, sich auch mit Inhalten zu beschäftigen, die sie wenig interessieren.

Sie wird wenig Mühe haben, sich gewissenhaft auf anstehende Aufgaben vorzubereiten und genügend Zeit dafür aufzuwenden. Aus diesem Grund wird die Person in der Regel gute Leistungen erbringen, sofern sich ihre intellektuellen Fähigkeiten auf einem Mindestniveau befinden (siehe „verbale, numerische und figurale Intelligenz“).

Unter gewissen Umständen ist es vorteilhaft, sich nicht allzu pflichtgetreu und kontrolliert zu zeigen. Gerade von gleichgestellten Arbeitskollegen kann eine extrem hohe Ausprägung als Strebertum und Überkorrektheit interpretiert werden und zu sozialer Ausgrenzung führen.

Ein hohes „Pflichtbewusstsein“ und eine hohe „Selbstdisziplin“ haben meist eine verstärkende Wirkung auf die „Bedürfniskontrolle“.

Um das gesamte Ausmass der Selbstkontrolle abschätzen zu können, sind zusätzlich zu den oben genannten Dimensionen die „Besonnenheit“ und die „Ordnlichkeit“ zu betrachten.

## Selbstkompetenzen

### Emotionale Balance

B1.5

#### Konstruktfacetten:

- Kontrolliert Emotionen
- Verarbeitet Misserfolge und Rückschläge sachlich und rational
- Kann mit Kritik umgehen

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Es fällt der Person schwer, persönliche Niederlagen und berufliche Misserfolge schnell und nachhaltig zu verarbeiten. Sie lässt sich leicht irritieren und erlebt in vielen Situationen Gefühle von Sorge, Unsicherheit, Überforderung und manchmal sogar Angst. Vor allem neue Situationen nimmt sie vielfach als Bedrohung wahr. Da es ihr in stressvollen Momenten nicht gelingt, negative Emotionen zu kontrollieren, fühlt sie sich in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkt. In vielen Situationen fehlt es ihr an Gelassenheit und der Fähigkeit, sich zu distanzieren. In angespannten Arbeitsperioden kann sie ihre Emotionen kaum beherrschen und reagiert oftmals gereizt. Sie wird als launisch wahrgenommen und tendiert zu Stimmungsschwankungen.

Es fällt der Person sehr leicht, berufliche Misserfolge und persönliche Niederlagen schnell und nachhaltig zu verarbeiten. Durch Rückschläge in beruflichen wie privaten Dingen lässt sie sich nicht aus der Fassung bringen. In angespannten Arbeitsperioden bleibt sie ausserordentlich ruhig und gelassen. Sie lässt sich nicht von Gefühlen leiten und sieht sich kaum Stimmungsschwankungen unterworfen. Die Person ist zudem sehr gut in der Lage, in stressreichen Situationen negative Emotionen zu kontrollieren und handlungsfähig zu bleiben. Von anderen wird sie als emotional stabil, rational und kritikfähig, aber auch als emotionslos, distanziert, kühl und sehr kontrolliert wahrgenommen.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

In einem beruflichen Umfeld, in welchem die Person spontan und emotional reagieren kann und muss, fühlt sie sich wohl.

Emotionale Unausgeglichenheit bindet viel psychische Energie, senkt das Wohlbefinden und führt dazu, dass sich die Person zu stark auf die Vermeidung von Misserfolgen, statt auf das Erreichen herausfordernder Ziele konzentriert.

Die Person sollte Fertigkeiten im Umgang mit stressreichen Situationen entwickeln. Es gibt eine Reihe bewährter Stressbewältigungsstrategien, die erheblich dazu beitragen können, dass psychisch stark beanspruchende Situationen schneller und mit der erforderlichen Nachhaltigkeit bewältigt werden können.

Der allgemeine Grad der Stabilität ist von der „emotionalen Balance“ und dem „Stressmanagement“ abhängig. Die „emotionale Balance“ charakterisiert den gefühlsmässigen Umgang mit schwierigen Situationen, während das „Stressmanagement“ den körperlichen Aspekt betont.

Emotional labile Personen haben in der Regel eine tiefe „Misserfolgsresistenz“.

Die Person ist in der Lage, Aufgaben, die mit sehr hohem psychischem Druck und Stress einhergehen, erfolgreich zu meistern.

In einem wettbewerbsorientierten Umfeld, in welchem es an der Tagesordnung ist, berufliche Rückschläge und Niederlagen einstecken zu müssen, wird die Person ihre negativen Emotionen unter Kontrolle halten, positiv eingestellt bleiben und daher mit grösserer Wahrscheinlichkeit erfolgreich sein.

Eine extrem starke Ausprägung der „emotionalen Balance“ birgt die Gefahr, gegenüber sich selbst und anderen sehr hart zu sein und Signale der Überforderung bei sich wie auch bei anderen nicht wahrzunehmen.

Die Person sollte vermehrt aufmerksam sein für Signale von Stress und Überforderung, sowohl bei sich selbst als auch bei anderen. Allgemein kann sie in ihrem Auftreten davon profitieren, vermehrt Gefühle und Emotionen in ihr Verhalten einfließen zu lassen.

Hohe Ausprägungen bei „Emotionale Balance“ gehen oft mit hohen Ausprägungen bezüglich „Widerstandsfähigkeit“, „Stressmanagement“ und „Misserfolgsresistenz“ einher. Zusammen repräsentieren sie die Kontrolliertheit und Stabilität der Person.

## Selbstkompetenzen

### Misserfolgsresistenz

B1.6

#### Konstruktfacetten:

- Erträgt kurzfristig berufliche Misserfolge
- Kompensiert durch spätere Erfolge

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Die Person tut sich mit Bewertungssituationen dann besonders schwer, wenn sie in der Vergangenheit bereits mit Misserfolgen konfrontiert wurde. Was die Person für sich selbst als Misserfolg bezeichnet, hängt dabei vom Anspruch ab, den sie an ihre eigene Leistung hat. Sie reagiert sehr empfindlich auf Rückschläge und die Vorstellung, weitere Misserfolge zu erleiden, kann sie in ihrer Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. So konzentriert sie sich stark auf die Vermeidung von Misserfolgen und verfügt entsprechend über weniger Ressourcen, um sich den eigentlichen Aufgaben anzunehmen. Von anderen wird sie als Person beschrieben, die sich in Bewertungssituationen viele Sorgen macht, länger über Misserfolge nachdenkt und zeitweise (zu) viel Aufwand auf sich nimmt, um Misserfolgen vorzubeugen.

Die Person setzt sich mit beruflichen Misserfolgen entweder wenig auseinander oder legt keinen besonderen Wert darauf, in beruflicher Hinsicht Erfolge zu verzeichnen. Entsprechend lässt sie sich von Rückschlägen nicht entmutigen und zeigt sich kaum beeindruckt, wenn ihre Leistungen nicht den Erwartungen entsprechen. In Bewertungssituationen befasst sich die Person nicht bereits mit möglichen (negativen) Ergebnissen, sondern nutzt ihre Kapazitäten für die Lösung der anstehenden Aufgaben. Von anderen Menschen wird sie als eine Person beschrieben, die sich wenig um ihre berufliche Leistungsfähigkeit sorgt, Misserfolge rasch überwindet und sich gedanklich nicht lange mit Rückschlägen auseinandersetzt. Vielmehr geht sie Herausforderungen mit Optimismus oder bisweilen auch Übermut an.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

Die Person fühlt sich in einem beruflichen Umfeld eher zuhause, in dem sie nicht ständig einem hohen Leistungs- und Bewertungsdruck ausgesetzt ist.

Gilt es bei einer Tätigkeit, Misserfolge und negative Rückmeldungen häufig und rasch zu überwinden, dürfte sie sich schwerer behaupten können.

Wichtig ist es für die Person, Misserfolge nicht übermässig zu gewichten und sich rasch von solchen Ereignissen zu lösen, indem z.B. negative Vorstellungen verarbeitet und gelöst werden und in Leistungssituationen positive Gedanken generiert und verstärkt werden.

Eine geringe „Misserfolgsresistenz“ muss sich nicht zwangsläufig in einer geringen Leistung niederschlagen. Darum empfiehlt sich ein Abgleich mit entsprechenden Leistungsindikatoren („Intellektuelles Leistungsvermögen“, Arbeitszeugnisse etc.).

Mögliche Gründe für eine tiefe „Misserfolgsresistenz“ können in einer tiefen „Emotionalen Balance“ oder einer geringen „Zuversicht“ liegen.

In einem beruflichen Umfeld, in dem verhältnismässig „locker“ mit Misserfolgen umgegangen wird, fühlt sich die Person besonders wohl. Dies manifestiert sich z.B. in einer ausgeprägten Fehlerkultur, die auch Arbeitsergebnisse zulässt, welche nicht perfekt sind.

Etwas schwerer dürfte sich die Person in einem Berufsfeld tun, in dem viel Wert darauf gelegt wird, Fehler um jeden Preis zu vermeiden und Misserfolge unbedingt abzuwenden.

Eine gewisse Gefahr kann dann bestehen, wenn die Person ihre Fähigkeiten überschätzt und dadurch den notwendigen Fleiss zum Erzielen von Erfolgen nicht aufbringt. Hier gilt es darauf zu achten, ob sie möglicherweise vor lauter „Zuversicht“ vergisst, dass jeder Erfolg erst verdient werden muss.

Einen entsprechenden Hinweis zu möglichen Auswirkungen in Hinsicht auf erbrachte Leistungen lässt sich am „Intellektuellen Leistungsvermögen“ und/oder beispielsweise an Arbeitszeugnissen ablesen.

## Selbstkompetenzen

### Sorgenfreiheit

B1.7

#### Konstruktfacetten:

- Unbeschwert
- Ausgeglichen
- Fühlt sich den Anforderungen gewachsen
- Unabhängigkeit von der Bewertung anderer

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Die Person macht sich viele Gedanken darüber, was andere von ihr denken. Es ist ihr wichtig, nicht negativ aufzufallen und keine Peinlichkeit zu begehen. Ihr Denken und ihre Verhaltensweisen sind stark von der Meinung und der Reaktion anderer abhängig. Dadurch ist ihr Handeln durch eine gewisse Besorgtheit, Schwermut und Bekümmertheit charakterisiert. Da die Person sich stets bewertet fühlt, nimmt sie sich selber auch nicht wirklich als „frei“ wahr. Vielmehr ist ihr Verhalten und Handeln immer Spiegelbild der Situation, in der sie steckt. Andere beschreiben die Person als bescheiden und schüchtern, aber auch als verhalten, besorgt und ernst.

Die Person lebt nach dem Motto „leben und leben lassen“. Sie verfolgt ihren eigenen Weg, genauso wie sie andere den ihren gehen lässt. Sie kümmert sich nicht darum, was andere über sie denken und von ihr als Person halten. Da sie nicht besorgt darum ist, wie sie auf andere wirkt, sieht sie ihr Denken und Handeln nicht eingeschränkt, sondern durch Unbeschwertheit und Sorglosigkeit gekennzeichnet. Diese Eigenschaft könnte man auch als „Leichtigkeit des Seins“ umschreiben. Auch peinliche Situationen sind der Person nicht unangenehm, es macht ihr nichts aus, wenn andere über sie lachen. Sie wird als unbekümmert, unbeschwert und sorglos wahrgenommen.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

Eine solche Person wird sich in beruflichen Umfeldern wohl fühlen, in denen grosser Wert auf einen korrekten Umgang gelegt wird, man sich bescheiden gibt und im Hintergrund halten sollte.

In einem Umfeld, in welchem sie sich der ständigen Bewertung durch andere ausgesetzt sieht und unverblünte Rückmeldung zu ihrem eigenen Verhalten erhält, fühlt sich die Person unwohl.

Langfristig sollte die Person lernen, mutiger zu werden, sich weniger Gedanken über die Reaktion anderer zu machen und eigene Wege zu beschreiten. Das kann ihr gelingen, indem sie erstens häufiger ihren eigenen Ideen folgt und sich nicht an andere anpasst und sie sich zweitens vermehrt dem „Rampenlicht“ und somit auch potenziell peinlichen Situationen aussetzt. Nur so kann eine Gewöhnung und Anpassung erfolgen.

Eine tiefe „Sorgenfreiheit“ hängt möglicherweise mit einem tiefen „Selbstbewusstsein“ zusammen.

Mit sozialen Bewertungssituationen kommt die Person sehr gut zurecht. Aus diesem Grund eignet sie sich für berufliche Tätigkeiten, die es erfordern, im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu stehen und eigenständiges – vielleicht sogar gewagtes – Handeln verlangt wird.

In beruflichen Umfeldern, die äusserst grossen Wert auf korrekte Umgangsformen legen und eher konservativ als modern ausgerichtet sind, wird die Person aufgrund ihrer Unbekümmertheit tendenziell anecken.

Ihre Unbefangenheit und Sorglosigkeit kann andere Menschen positiv beeinflussen, indem sich besorgte Menschen von ihrer Leichtigkeit anstecken lassen und so möglicherweise manche Blockaden gelöst werden können.

Bei einem sehr hohen Wert besteht die Gefahr, dass die Person zu sorglos vorgeht und unverantwortlich handelt. Sie sollte möglicherweise gewissen sozial auferlegten Grenzen vermehrt Beachtung schenken.

Hohe „Sorgenfreiheit“ geht oft mit einem hohen „Selbstbewusstsein“ einher.

## Selbstkompetenzen

### Zuversicht

B1.8

#### Konstruktfacetten:

- Überzeugung, Anforderungen zu meistern
- Erhöhte Risikobereitschaft

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Die Person hat die Tendenz, in Bewertungssituationen am eigenen Erfolg zu zweifeln und eher von einem Misserfolg auszugehen. Dies zeigt sich darin, dass sie Leistungssituationen eher als Bedrohung denn als Herausforderung erlebt. Sie neigt dazu, sich zu viele Sorgen und Gedanken zu machen oder eine schicksalsgläubige Haltung einzunehmen. Wenn die Person Aufgaben nicht auf Anhieb zu lösen vermag, kann es vorkommen, dass sie sich rasch entmutigen lässt. Von anderen wird sie als Person beschrieben, die in Hinsicht auf die eigene Leistungsfähigkeit häufig unsicher und gestresst wirkt, selbst wenn sich dies nicht unmittelbar auf die Arbeitsergebnisse niederschlägt. Insgesamt hat sie nämlich zumeist eine vergleichsweise realistische Einschätzung ihrer Leistungsfähigkeit

Die Person strotzt in Leistungssituationen vor Zuversicht und geht davon aus, dass sie diese meist erfolgreich bewältigen wird. Dies führt dazu, dass sie anspruchsvolle Aufgabenstellungen als Herausforderung erlebt und mit einer optimistischen Grundhaltung alles daran setzt, sie mit Erfolg zu meistern. Die (Vor-) Freude auf den Erfolg ist ihre Motivationsquelle. Kann die Person eine Aufgabe nicht auf Anhieb lösen, lässt sie sich nicht entmutigen, sondern sieht ihren Ehrgeiz dadurch angespornt. Andere beschreiben sie als erfolgszuversichtliche, positiv eingestellte und optimistische Person, die sich von Leistungssituationen wenig beeindrucken lässt. Manchmal wird sie aber auch als überschwänglich und eingebildet beschrieben.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

In einem Berufsumfeld, in dem es sich empfiehlt, das eigene Verhalten laufend zu hinterfragen und die Erfolgsaussichten eher realistisch denn übermässig optimistisch einzuschätzen, fügt sich die Person am Besten ein.

Die eher sorgenvolle Haltung der Person im Hinblick auf die erfolgreiche Bewältigung von Leistungssituationen kann sich im Arbeitsverhalten negativ auswirken (z.B. als Arbeitsblockade oder wenig Eigeninitiative). Sie sollte es sich in entsprechenden Situationen zur Gewohnheit machen, diese mit Ruhe und Besonnenheit anzugehen (z.B. durch den Einsatz von Atemtechniken, etc.) und leistungsmindernde Gedanken zu möglichen Folgen eines Scheiterns systematisch von sich weisen.

Eine geringe Erfolgszuversicht kann dazu führen, dass sich die Person durch störende Gedanken von der eigentlichen Leistung ablenken lässt und diese dadurch tatsächlich abnimmt.

Hier lohnt sich ein Abgleich mit den Skalen «Leistungsvertrauen» und «Misserfolgsresistenz», die als Ursachen (oder einflussende Grössen) für eine geringe Zuversicht in Frage kommen können.

In einem Berufsumfeld, in dem ein hoher Leistungsdruck und eine hohe Ergebniserwartung vorherrschen, kann sich die Person mit ihrer positiven Grundhaltung und ihrem Glauben an den Erfolg entfalten. Dies bedingt eine Arbeitsatmosphäre, in der ein optimistischer Umgang mit schwierigen Situationen gepflegt wird und Probleme stärker als Herausforderungen denn als Bedrohungen wahrgenommen werden.

Ein unmittelbarer Rückschluss auf die tatsächliche Leistung ist zwar nicht zulässig, dennoch kann davon ausgegangen werden, dass sich die Person auch unter Druck besser auf die eigentliche Leistung konzentrieren kann und dadurch gute Leistungsvoraussetzungen schafft.

Die Gefahr bei einer sehr hohen Erfolgszuversicht besteht darin, dass die Person ihre eigene Leistungsfähigkeit überschätzt.

Die Skalen «Leistungsvertrauen» und «Misserfolgsresistenz» zeigen die umfassende Erfolgszuversicht der Person. In den Ergebnissen der „Leistungstests“ lässt sich ableiten, inwiefern die Zuversicht der Person tatsächlich mit entsprechenden Leistungen in Beziehung steht.

## Selbstkompetenzen

### Selbstbewusstsein

B1.9

#### Konstruktfacetten:

- (Selbst)sicher und unbefangen im Auftreten
- Lässt sich durch die Meinung anderer nicht verunsichern

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Sich Situationen auszusetzen, in welchen sie von anderen beurteilt oder bewertet wird, bereitet der Person Mühe. Sie ist oftmals besorgt darüber, welchen Eindruck sie bei anderen hinterlässt. Insbesondere wenn sie Kritik oder Ablehnung erfährt, beeinflusst das ihr Selbstvertrauen negativ und sie beginnt ihre beruflichen Fähigkeiten zu hinterfragen. Sie hat insgesamt wenig Vertrauen in ihr Vermögen, fachliche und zwischenmenschliche Schwierigkeiten mit Erfolg zu meistern und gerät bei entsprechenden Herausforderungen schnell ins Zweifeln. In der Öffentlichkeit aufzutreten ist für sie eine unangenehme Pflicht. Auf andere wirkt sie unsicher, nervös und unbeholfen, man nimmt sie aber auch als bescheiden und genügsam wahr.

Von anderen bewertet oder beurteilt zu werden, verursacht bei der Person kein Unbehagen. Ganz im Gegenteil: Sie geniesst den Auftritt im Rampenlicht und weiss sich auch vor grösserem Publikum sicher zu bewegen. Sie verfügt über ein sehr stabiles, vom Urteil anderer unabhängiges Selbstwertgefühl und vermag deshalb Kritik an ihr oder ihrer Arbeit problemlos entgegenzunehmen, ohne sich durch negative Rückmeldungen beeinträchtigt zu sehen. Sie hat grosses Vertrauen in ihre beruflichen Fähigkeiten und ist überzeugt, fachliche oder zwischenmenschliche Probleme stets erfolgreich zu meistern. Auf andere wirkt sie sehr selbstsicher, selbstbewusst und zuversichtlich, mitunter aber auch überheblich, eingebildet und arrogant.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

Die Person eignet sich für Aufgaben, bei denen sie zuerst von Kollegen unterstützt wird und anschliessend selbständig arbeiten kann.

In ihrer beruflichen Tätigkeit ist es wichtig, dass sie nicht zu viel in der Öffentlichkeit auftreten muss und selten der Kritik ausgesetzt ist.

Kritik sollte immer sehr sachbezogen und achtsam formuliert werden. Die allgemein gültigen Feedbackregeln sind zu beachten.

Es ist wichtig, dass die Person Kritik und negative Rückmeldungen nicht persönlich nimmt, sondern einen konstruktiven, sachlichen Umgang damit übt. Erfolgserlebnisse sollte sie nutzen, um ihr Selbstvertrauen zu stärken. Zudem sollte sie vermehrt das Rampenlicht aufsuchen, damit sie lernt, mit dem Bewertungsdruck umzugehen.

Ein sehr tiefes „Selbstbewusstsein“ kann auf viele Aspekte des Arbeits- und Sozialverhaltens einen Einfluss haben: Die Person ist weniger stabil („Emotionale Balance“ und „Stressmanagement“), verletzlicher („Widerstandsfähigkeit“), besorgter („Sorgenfreiheit“) oder auch introvertierter („Kontaktverhalten“) und weniger durchsetzungsstark („Durchsetzungsvermögen“).

Tiefere Werte haben aber nicht per se einen Einfluss auf oben genannte Aspekte und weisen nicht auf eine tiefere Leistungsfähigkeit hin.

## Selbstkompetenzen

### Stressmanagement

B1.10

#### Konstruktfacetten:

- Belastbar
- Kann mit Drucksituationen umgehen
- Körperliche Stressresistenz, geringe Reizbarkeit

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Bei starken Belastungen erreicht die Person rasch die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit. Bei länger andauernden arbeitsintensiven Perioden lässt die Energie schnell nach, die Person fühlt sich erschöpft und nervös. In Drucksituationen wirkt die Person ungeduldig und empfindlich. Wenn sie über längere Zeit hinweg sehr hohen Anforderungen ausgesetzt ist, stellt sich eine Überforderung ein, die sich in hoher Reizbarkeit und körperlichen Beschwerden niederschlägt. Andere Menschen beschreiben die Person als wenig belastbar sowie unter Druck als leicht reizbar, angespannt und nervös.

Die Person kann hohe Belastungen ausserordentlich gut verkraften. Auch in arbeitsintensiven Phasen, welche grosse Anstrengungen verlangen, verfügt sie über gute Energiereserven und hält ihre physische und psychische Leistungsfähigkeit konstant auf hohem Niveau. Unter starkem Druck bleibt sie gelassen und ist wenig reizbar. Sie ist in der Lage, für kurze Zeit über ihre Grenzen hinauszugehen und ausserordentliche Belastungen auf sich zu nehmen. Solche Personen werden häufig als sehr belastbar, ausdauernd, stressresistent sowie physisch und psychisch robust beschrieben.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

Die Person eignet sich für Tätigkeiten, bei welchen sie keinen hohen, lange andauernden Belastungen ausgesetzt ist, sondern mit vorhersehbaren Anforderungen auf konstantem Niveau konfrontiert wird.

Berufliche Tätigkeiten, welche sich durch eine hohe Arbeitsintensität und wiederkehrende starke Belastungsphasen charakterisieren, sind zu vermeiden.

Die Person könnte abklären, inwiefern ihre tiefe Belastbarkeit mit einem beruflichen Umfeld zusammenhängt, das nicht auf sie passt. Gerade wenn man Tätigkeiten ausüben muss, die einem nicht liegen – sei es hinsichtlich der Interessen oder der Fähigkeiten – sinkt die Belastbarkeit.

Extrem tiefe Werte können entweder auf gesundheitliche Beschwerden bei Arbeitsbelastungen hinweisen oder aber auf eine tiefe Motivation, sich anzustrengen. Diese Schonhaltung lässt sich in den Ausprägungen der „Leistungsorientierung“, des „Erfolgsanspruchs“ und der „Bedürfniskontrolle“ feststellen.

„Stressmanagement“ hängt oft hoch mit der „emotionalen Balance“ zusammen. Bei der „emotionalen Balance“ wird eher der gefühlsmässige Umgang mit schwierigen Situationen erfasst, während beim „Stressmanagement“ eher der körperliche Aspekt betont wird. Beide Aspekte stellen zusammen so etwas wie die allgemeine Stabilität dar.

Die Person kann auch bei Tätigkeiten bestehen, die eine hohe körperliche Stressresistenz verlangen und sich durch lange andauernde Phasen hoher Belastungen kennzeichnen.

Grundsätzlich eignet sich die Person für Arbeitstätigkeiten, die physisch anspruchsvoll sind (z.B. in der Landwirtschaft, im handwerklichen Bereich, etc.).

Bei wenig belastenden oder anspruchsvollen Tätigkeiten könnte sie sich unterfordert fühlen.

Ein hoher Wert bei „Stressmanagement“ muss nicht zwingend mit der Abwesenheit von körperlichen Beschwerden einhergehen. Oftmals sind solche Personen sehr leistungsmotiviert, nehmen dadurch hohe Belastungen auf sich und ignorieren körperliche Symptome. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Person auf mögliche Gefahren hinzuweisen, die sich mit einer konstanten Überbelastung langfristig einstellen können (Burnout).

Bei einer solch hohen Bereitschaft, Belastungen zu verkraften, ist es entscheidend, dass die Person nebst der Arbeit über Ausgleichsmöglichkeiten verfügt, um ihren „Energietank“ wieder aufzufüllen.

Es gilt abzuklären, wie hoch die „Leistungsorientierung“ und der „Erfolgsanspruch“ sind. Möglicherweise hängt die hohe Belastbarkeit mehr mit der Motivation als den tatsächlichen Ressourcen zusammen.

## Selbstkompetenzen

### Widerstandsfähigkeit

B1.11

#### Konstruktfacetten:

- Selbstständig
- Psychisch robust
- Standhaft, gefasst

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Die Person verfügt nicht über die nötige psychische Robustheit und Standhaftigkeit, um wichtige Entscheide zu fällen oder Probleme selbstständig zu lösen. Sie scheut sich davor, solche Krisensituationen alleine durchzustehen und ist daher auf die Unterstützung anderer angewiesen. Wenn Beschwerlichkeiten auftauchen oder sich Probleme abzeichnen, gerät die Person unter Druck und verliert sowohl die Ruhe als auch den Überblick. Andere beschreiben sie als eher emotional und temperamentvoll, aber auch als empfindlich und hilflos.

Die Person zeichnet sich in Problem- und Krisensituationen durch eine hohe Gefasstheit und Standhaftigkeit aus. Sie hat sich selber gut im Griff und bewahrt auch unter Druck einen kühlen Kopf. Bei Schwierigkeiten und Ungemach weiss sie sich selber zu helfen und meistert sie mit Ruhe und Übersicht. Aus diesem Grund gelingt es ihr, selbst in schwierigen Situationen Entscheide zu treffen, ohne sich dabei überfordert zu fühlen. Andere Menschen beschreiben die Person als psychisch robust, selbstständig und gefasst.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

In beruflichen Umfeldern, die ein hohes Mass an Vorhersehbarkeit aufweisen und aus sich wiederholenden Tätigkeiten bestehen, fühlt sich die Person am Wohlsten.

Die tiefe psychische Robustheit ist bei krisenbetroffenen und schwierigen beruflichen Tätigkeiten ein grosser Nachteil. Solche beruflichen Umfelder sollten unbedingt vermieden werden.

Eine grössere Gelassenheit, Ausgeglichenheit und psychische Robustheit kann durch das Anwenden von Stressbewältigungstechniken erlernt werden.

Um das ganze Ausmass der psychischen und physischen Labilität zu erfassen, sollten noch die Ausprägungen bezüglich „Emotionaler Balance“, „Stressmanagement“ und „Sorgenfreiheit“ betrachtet und kontrolliert werden.

Die Gründe für das Gefühl der Hilflosigkeit bzw. geringen Selbstständigkeit sind weiter zu vertiefen: Es könnte beispielsweise mit tiefem „Leistungsvertrauen“, tiefer „Zuversicht“ oder tiefem „Selbstbewusstsein“ in Verbindung stehen.

Die Person eignet sich für ein berufliches Umfeld, das durch spontan auftretende Schwierigkeiten und Notsituationen charakterisiert ist.

In Tätigkeiten, die sich durch viel Routine und Kontinuität auszeichnen und bei denen wenig Selbstständigkeit verlangt wird, wird sich die Person eher langweilen.

Die hohe Selbstständigkeit, Krisenerprobtheit und Gelassenheit sind zentrale Stärken der Person.

Die einzige Gefahr einer sehr hohen Widerstandsfähigkeit besteht darin, dass sich die Person überschätzt (siehe auch „Zuversicht“) und dadurch zu selten oder zu spät Hilfe anfordert. In diesem Sinne sollte die Person vermehrt die nötige Offenheit und Bereitschaft zeigen, in sehr anspruchsvollen Situationen tatsächlich Hilfe anzunehmen bzw. diese auch aktiv anzufordern.

Hohe Ausprägungen bei „Widerstandsfähigkeit“ gehen oft mit hohen Ausprägungen bei „Emotionaler Balance“ und „Stressmanagement“ einher.

## Selbstkompetenzen

### Leistungsvertrauen

B1.12

#### Konstruktfacetten:

- Glaubt an die eigene Leistungsfähigkeit
- Sucht den Wettbewerb
- Hat keine Angst vor Misserfolgen oder Fehlern

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Die Person hat wenig Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit. Ihre hauptsächliche Antriebsquelle ist nicht die Erwartung eines Erfolges, sondern die Angst vor Misserfolg. Diese wird zum Handlungsleitfaden: Die Person strengt sich an, um Misserfolge zu verhindern oder sie hält sich aus Angst, etwas Falsches zu tun, zurück. Um einen „objektiven“ Misserfolg zu vermeiden, setzen sich solche Personen in der Regel entweder zu leichte oder zu schwierige Ziele. Bei leichten Aufgaben müssen sie den Misserfolg nicht fürchten, da sie die Fähigkeiten haben, das Ziel zu erreichen. Vor zu schwierigen Aufgaben müssen sie sich ebenfalls nicht fürchten, da sie ihre Fähigkeiten objektiv übersteigen, ein Scheitern daher absehbar ist und darum keinen wirklichen Misserfolg darstellt.

Die Person verfügt über ein hoch ausgeprägtes Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit. Da sie keine Angst vor Misserfolgen hat, sucht sie den Wettbewerb und stellt sich gerne anspruchsvollen Aufgaben, bei welchen sie bewertet wird. In der Regel verfügen solche Personen über ein ausgeprägtes Selbstvertrauen, schätzen ihre Leistungsfähigkeit als hoch ein und lassen sich nicht so schnell verunsichern. Sie werden sich Ziele setzen und Aufgaben zuwenden, an denen sie ihre Fähigkeiten messen können. Misserfolge führen sie auf zeitvariable Faktoren wie Pech oder mangelnde Anstrengung zurück (externe Attribution). Bei Erfolgen hingegen empfinden sie Stolz und führen diese auf ihre eigenen Fähigkeiten zurück (interne Attribution).

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

Aus Angst vor Misserfolg wird eine solche Person grosse Anstrengungen und einen hohen zeitlichen Aufwand auf sich nehmen, um erfolgreich zu sein.

Tätigkeiten, die sie vor „gesunde“ Herausforderungen stellen würden, werden gemieden. Dadurch können sich der Selbstwert und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten nicht in genügendem Masse entwickeln.

Um den Selbstwert und das Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit zu steigern, ist darauf zu achten, dass die Person Tätigkeiten ausübt, bei welchen sie ihre Fähigkeiten einsetzen kann und erfolgreich ist. Anschliessend ist es wichtig, dass die Person den Erfolg intern attribuiert, sprich den eigenen Fähigkeiten zuschreibt und Misserfolge eher extern attribuiert (den Umständen zuschreibt).

Da solche Personen in der Regel über einen tiefen Selbstwert verfügen, ist der Wert in der Skala „Selbstbewusstsein“ zu überprüfen. Zudem ist die „Zuversicht“ häufig gleich ausgeprägt.

Da sie keine Angst vor Misserfolgen oder Fehlern hat, stellt sich die Person schwierigen Herausforderungen.

Solche Personen eignen sich für verantwortungsvolle Aufgaben, bei denen sie unter Erfolgsdruck stehen und ständig bewertet werden.

Die Gefahr besteht darin, dass die Person Misserfolge permanent den äusseren Umständen zuschreibt, so die Realität verzerrt und an Lernfähigkeit einbüsst.

Einübersteigertes Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit könnte zu Leichtsinne und Übermut führen. Gerade wenn die Ausprägungen bezüglich „Selbstbewusstsein“ und „Zuversicht“ ebenfalls sehr hoch sind.

Dimensionen, die mit dem „Leistungsvertrauen“ oftmals zusammenhängen, sind wie oben erwähnt das „Selbstbewusstsein“ und die „Zuversicht“, aber auch die „Einstellung zur Leistungskontrolle“, der „Erfolgsanspruch“ und die „emotionale Balance“.

## Selbstkompetenzen

### Leistungsorientierung

B1.13

#### Konstruktfacetten:

- Hoher Gütemassstab
- Bereitschaft, sich zu verausgaben und die eigene Leistung zu steigern

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Für die Person ist es nicht erstrebenswert, aussergewöhnliche Leistungen zu vollbringen und sich schwer zu erreichende Ziele zu stecken. Das Privatleben (Familie, Freunde, Hobbies, etc.) hat einen mindestens ebenso grossen, wenn nicht grösseren, Stellenwert im Leben wie die Arbeit. Wenn die Person ein Ziel nicht erreicht, passt sie die Anforderungen nach unten an, damit das Ziel einfacher zu erreichen ist. Das Ausreizen der eigenen Leistungsfähigkeit stellt keinen Motivationsfaktor für die Person dar – im Gegenteil: sie scheut sich davor. Demzufolge wird sie von anderen Menschen als genügsam, freizeitorientiert, anspruchslos und bescheiden beschrieben. Manchmal wirkt sie aber auch faul, leistungsverweigernd und bequem.

Die Person setzt sich ausserordentlich hohe Ziele und stellt ebenso hohe Anforderungen an ihre eigene Leistungsbereitschaft. Sie lässt sich über schwer zu erreichende Ziele motivieren, und es macht ihr Spass, ihre Grenzen auszureizen sowie ihre Leistungen fortlaufend zu verbessern. Mit Entschlossenheit arbeitet sie daran, ihrem eigenen hohen Gütemassstab gerecht zu werden. Die Person wird auch dann an Zielen festhalten, wenn diese schwer zu erreichen sind. Dafür ist sie sogar bereit, ihr Privatleben zu „opfern“. Von anderen Menschen wird sie als ausgesprochen leistungsorientiert, einsatzbereit, belastbar, tüchtig und eifrig beschrieben. Sie kann auch als sehr ehrgeizig, hochstrebend und rastlos wahrgenommen werden.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

Die Person sollte ein berufliches Umfeld wählen, in welchem nicht die Leistung das oberste Credo ist, sondern andere Werte wichtiger sind (z.B. Ausgeglichenheit, Ruhe, Genügsamkeit, etc.).

In wettbewerbs- und leistungsorientierten Umfeldern ist die Person überfordert und würde innert kürzester Zeit unzufrieden werden.

Die Person sollte sich bewusst machen, dass sie in unserer leistungsorientierten Gesellschaft früher oder später einem gewissen Leistungsdruck ausgesetzt sein wird und sie ihre Verausgabebereitschaft erhöhen muss.

Es gilt abzuklären, was die Person antreiben bzw. motivieren könnte, sich vermehrt anzustrengen und höhere Ziele zu stecken. Hinweise dazu geben die Interessensausprägungen („Berufliche Interessen“).

Möglicherweise hängt eine tiefes „Leistungsstreben“ mit einer eher negativen „Einstellung zum Unternehmen“ zusammen.

Solche Personen eignen sich für berufliche Umfeldern, welche sie stetig vor neue und schwierige Herausforderungen stellen.

Ihr Spass an der Erbringung von Leistung und an der Verbesserung der eigenen Leistungsfähigkeit ist eine sehr gute Voraussetzung, aussergewöhnliche Leistungen zu erbringen – sei es in der Wissenschaft, im Sport oder in der Privatwirtschaft.

Ein hohes Leistungsstreben ist ebenfalls eine wichtige Voraussetzung für beruflichen Aufstieg. In wettbewerbs- und leistungsorientierten Umfeldern kann die Person problemlos bestehen.

Bei sehr hoher Leistungsbereitschaft besteht die Gefahr, dass die Person den privaten Ausgleich zu sehr vernachlässigt. Eine kontinuierlich hohe Leistungsfrequenz ohne entsprechende Regenerationsphasen kann in eine psychische und physische Überforderung münden (im schlimmsten Fall: Burnout).

Aus der Ausprägung des „Stressmanagement“ ist ersichtlich, wie gross die physischen und psychischen Ressourcen sind, um den eigenen hohen Leistungsanspruch umsetzen zu können.

## Selbstkompetenzen

### Erfolgsanspruch

B1.14

#### Konstruktfacetten:

- Streben nach Erfolg und Status
- Erfolgszuversichtlich
- Ehrgeizig

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Beruflichen Erfolg und einen hohen sozialen Status zu haben, ist für die Person kaum von Bedeutung. Insofern sind Status- und Wettbewerbsorientierung keine zentralen Antriebsfedern. Die Person ist weder darauf aus, durch berufliche Leistungserfolge Geltung zu erlangen, noch sieht sie Konkurrenz als Ansporn für berufliche Leistungen. Andere nehmen die Person als wenig erfolgs- und karriereorientiert sowie eher bescheiden wahr.

Hohe Ambitionen und beruflichen Erfolg zu haben, sind Kerneigenschaften der Person. Das bedeutet für sie auch, einen hohen sozialen Status zu erlangen und erfolgreicher zu sein als andere. Aus diesem Grund geht die Person bei der Wahl ihrer beruflichen Tätigkeiten sehr zielbewusst vor. Von anderen wird sie als überaus ehrgeizig, ambitioniert, selbstbewusst und karriereorientiert wahrgenommen.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

Die Person sollte in einem beruflichen Umfeld tätig sein, in welchem sie sich in Ruhe entfalten kann und nicht mit den Leistungen anderer verglichen wird.

Hoch wettbewerbsorientierte Umfeldern, bei denen auch der Status eine wichtige Rolle spielt, passen nicht zu ihr.

Oftmals verfügen solche Personen über ein tiefes Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit und setzen sich zu leicht erreichbare Ziele.

Entsprechend ist darauf zu achten, dass die Person mehr Vertrauen in die eigenen beruflichen Fähigkeiten entwickelt (siehe auch „Leistungsvertrauen“). Erst wenn sie über ein gesundes Vertrauen verfügt, vermag sie sich anspruchsvollere Ziele zu setzen.

Tiefe Ausprägungen müssen nicht zwingend darauf hindeuten, dass die Person wenig leistungsorientiert oder faul ist. Möglicherweise wirken bei ihr intrinsische Motive stärker als extrinsische Belohnungen.

Ein tiefer „Erfolgsanspruch“ kann mit einer tiefen „Leistungsorientierung“, einem tiefen „Leistungsvertrauen“ oder einem tiefen „Selbstbewusstsein“ zusammenhängen.

Da sich die Person durch Konkurrenzsituationen motivieren lässt, sollte sie in beruflichen Umfeldern tätig sein, die ihr den Wettbewerb ermöglichen und gute Leistungen honorieren, z.B. indem direkte Konkurrenz mit anderen besteht oder ihre Entlohnung an ihre Leistung gekoppelt ist.

Ein optimales berufliches Umfeld sollte deshalb die notwendigen monetären und karrierebezogenen Anreize bieten (z.B. Finanzbereich).

Da sich die Person sehr viel zutraut, überzeugt ist von ihren Fähigkeiten und hohe berufliche Ziele erreichen möchte, kann es passieren, dass sie sich selbst überschätzt.

Bei Personen mit extrem hohen Werten ist deshalb darauf zu achten, dass Anspruch und Realität nicht zu stark voneinander abweichen: Liegen die Ziele ausserhalb ihrer Reichweite, sollten sie an die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten angepasst werden.

Ein hoher „Erfolgsanspruch“ sollte mit einer hohen „Leistungsorientierung“ einhergehen, denn ohne diese fehlt dem „Erfolgsanspruch“ die (an)treibende Kraft.

## Selbstkompetenzen

### Lernantrieb

**B1.15**
**Konstruktfacetten:**

- Hohe eigene Lernmotivation (intrinsisch)
- Unabhängig von äusseren Lernanreizen
- Eigenständiges, eigenverantwortliches Lernen
- Freude an der Auseinandersetzung mit neuen Inhalten, Interesse an Weiterbildungen

**TIEFE AUSPRÄGUNG**
**HOHE AUSPRÄGUNG**

## Charakterisierung der Person

Die Person zeigt wenig Initiative, von sich aus neue Wissensgebiete (z.B. im Rahmen neuer Aufgaben, Weiterbildungen, etc.) zu erschliessen. Muss sie sich mit unbekanntem Sachverhalten auseinandersetzen, wird ihr schnell langweilig. Erst unter Druck (z.B. durch Ermahnungen von Vorgesetzten) wird sie sich ihnen widmen. Ihre Leistungsanstrengungen wird sie erhöhen, wenn entsprechende äussere Anreize (z.B. Geld, Prämien) in Aussicht gestellt werden. Einen Zusammenhang zwischen momentanem Lernaufwand und späterem beruflichen Weiterkommen vermag sie nicht herzustellen, weshalb ihr Interesse daran wie auch an der Auseinandersetzung mit neuen Arbeitsinhalten tief ausgeprägt ist. Möglicherweise blüht die Person jedoch in anderen Lebensbereichen (Familie, Freunde, Hobbies, etc.) auf.

Die Person hat Freude und Spass daran, etwas dazu zu lernen und ist deshalb von „innen heraus“ (intrinsisch) motiviert, sich mit neuen Inhalten auseinanderzusetzen. Das bedeutet, dass sie keine zusätzlichen Anreize oder äusseren Druck benötigt, wenn es darum geht, sich mit unbekanntem Sachverhalten zu befassen. Vielmehr wird sie sich eigenständig darum bemühen, sich neues Wissen anzueignen, sich in neue Aufgaben einzuarbeiten und sich weiterzubilden. Alles in allem interessiert sie sich für viele verschiedene Themen und informiert sich selbstständig darüber. Dies geschieht jedoch meist nicht nur aus purem „Wissensdurst“, sondern die Person verfolgt damit in der Regel langfristige Ziele und nimmt einen allfälligen Weiterbildungsaufwand auch auf sich, um ihre Chancen auf berufliches Weiterkommen zu erhöhen.

## Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

Die Person passt in ein berufliches Umfeld, in welchem ihr vorgeschrieben wird, was sie zu tun hat, gute Leistungen belohnt werden und Tätigkeiten einen eher repetitiven Charakter aufweisen.

Um die Lernmotivation zu steigern, gibt es u.a. folgende Möglichkeiten: kurz- und langfristige Ziele setzen, Erfolgserlebnisse schaffen und Interesse wecken.

Zudem gilt es, die Gründe für den tiefen Lernantrieb zu klären:

- Möglicherweise steht die Unmotiviertheit mit der angestrebten Weiterbildung, einem spezifischen Themengebiet oder mit ungeeigneten Lernmethoden in Zusammenhang. Hinweise darauf finden sich in den Dimensionen „Einstellung zum Unternehmen“ und „effiziente Lern- und Arbeitstechniken“.
- Eine tiefe „Zuversicht“ und ein tiefes „Selbstbewusstsein“ können sich ebenfalls negativ auf den Lernantrieb auswirken.

Solche Personen sind in der Regel neugierig, wissbegierig und fleissig und oftmals erfolgreich in ihrer Arbeit.

Da sich die Person selbstständig und eigenverantwortlich darum bemüht, sich nötiges Wissen anzueignen, passt sie in Arbeitsumfelder, in welchen ihr nicht nur die Möglichkeit hierzu geboten, sondern dies auch gefordert wird.

Um ihre intrinsische Motivation nicht zu unterbinden, sollte ihr nicht zu sehr vorgeschrieben werden, was und wie sie lernen soll. Wichtig ist zudem, sie nicht (nur) mit monetären Anreizen, sondern auch mit Anerkennung und Wertschätzung zu belohnen.

Es sollte beachtet werden, dass die Person nebst der Auseinandersetzung mit neuen (Arbeits-)Inhalten auch für den nötigen sozialen Ausgleich (z. B. Freunde, Hobbies, Etc.) sorgt.

Ein hoher „Lernantrieb“ geht oft mit hohen Ausprägungen bezüglich „Einstellung zum Unternehmen“ und „effiziente Lern- und Arbeitstechniken“ einher.

## Selbstkompetenzen

### Einstellung zum Unternehmen

**B1.16**
**Konstruktfacetten:**

- Grundhaltung gegenüber der Arbeit, dem Arbeitsumfeld und dem Unternehmen
- Verbundenheit mit der Arbeit und dem Arbeitgeber
- Akzeptanz von Normen und Anforderungen der Arbeit und des Unternehmens

**TIEFE AUSPRÄGUNG**
**HOHE AUSPRÄGUNG**

## Charakterisierung der Person

Die Person steht ihrer Arbeit und/oder ihrem Arbeitsumfeld mit Vorbehalten gegenüber, denn sie verbindet damit deutlich mehr negative als positive Aspekte. Diese Grundhaltung kann zu einer Ablehnung der Unternehmung oder der Tätigkeit und der damit verbundenen Anforderungen führen. Die Person fühlt sich bei der Arbeit möglicherweise missverstanden und hat den Eindruck, ihre Qualitäten würden weder erkannt noch gefördert werden. Andere Menschen beschreiben die Person als jemanden, der/die die Arbeit als „lästige“ Notwendigkeit erlebt. Sie nimmt in ihrem Leben meist eine untergeordnete Rolle ein und die Person unternimmt alles, um sich von arbeitsbezogenen Tätigkeiten möglichst fernzuhalten. Oftmals nehmen andere Lebensbereiche eine zentralere Rolle ein (Familie, Hobbies, etc.).

Die Person verfügt über eine positive Grundhaltung ihrer Tätigkeit und ihrem Arbeitsumfeld gegenüber und ist beruflichen Aktivitäten allgemein wohl gesinnt. Die Arbeit stellt für sie keine Belastung dar, sondern sie erkennt sowohl ihren Nutzen als auch ihre Notwendigkeit. Sie sieht sich bei der Arbeit gut aufgehoben und dazu angespornt, mit ihren Leistungen einem erhöhten Anspruchsniveau zu genügen. Dementsprechend empfindet sie die Arbeit keinesfalls als langweilig oder mühsam. Vielmehr ist sie überzeugt, gemäss ihren Fähigkeiten gefördert und gefordert zu werden und fühlt sich an ihrem Arbeitsplatz wohl. Insgesamt geht die Person sehr gerne zur Arbeit, kann sich für ihre Tätigkeit begeistern und engagieren, gilt als wissensdurstig und ist motiviert, beruflich weiterzukommen.

## Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

Die Person dürfte sich in einem Arbeitsumfeld, in dem die berufliche Leistungsfähigkeit und die Begeisterung für arbeits- und unternehmensbezogene Dinge nicht im Vordergrund stehen, eher behaupten können.

Mehr Mühe dürfte es ihr bereiten, sich in einem Berufsfeld zu bewegen, in welchem viel persönlicher Einsatz und Engagement gefordert sind, besondere Anstrengungen verlangt werden und eine hohe Identifikation mit der beruflichen Tätigkeit notwendig ist.

Eine Empfehlung an die Person wäre sicherlich, die eigene Einstellung der Arbeit und Unternehmung gegenüber zu hinterfragen und den Nutzen derselben vermehrt anzuerkennen. Dies dürfte sich auch positiv auf die „Leistungsorientierung“ auswirken.

Abzuklären gilt, ob möglicherweise eine gewisse Arbeitsmüdigkeit vorliegt.

Ein Quervergleich empfiehlt sich einerseits mit den Ergebnissen im „Intellektuellen Leistungsvermögen“ und andererseits mit der Dimension «Einstellung zur Leistungskontrolle».

In einem Berufsumfeld, in dem Wert darauf gelegt wird, dass ein positives Verhältnis zur Arbeit gepflegt wird und man Spass daran hat, sich einzubringen und sich zu engagieren, dürfte sich die Person am Wohlsten fühlen.

Schwerer wird sie sich mit einem Berufsumfeld tun, in dem beruflichen Leistungen kein besonderes Gewicht beigemessen wird bzw. für besondere Anstrengungen keine Anerkennung erwartet werden kann.

Eine positive Einstellung zur Unternehmung sollte auf jeden Fall unterstützt bzw. gefördert werden. Sie wirkt sich positiv auf den „Lernantrieb“ und mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit auf den beruflichen Erfolg aus.

Hier empfiehlt sich jedoch ein Abgleich mit den erreichten Werten in den „Leistungstests“ und Schilderungen in den Arbeitszeugnissen, denn eine positive „Einstellung zur Unternehmung“ alleine dürfte sicherlich nicht als ausreichende Bedingung für entsprechenden Erfolg gelten.

## Methodenkompetenzen

### Ordentlichkeit

B2.1

#### Konstruktfacetten:

- Hält Ordnung
- Geht systematisch vor
- Arbeitet sorgfältig

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Die Person legt keinen grossen Wert auf Ordnung, Systematik und Organisation und stört sich wenig an herrschendem Durcheinander und Planlosigkeit. Dementsprechend wendet sie wenig Zeit und Anstrengung damit auf, Ordnung und Ordentlichkeit herzustellen. Vielmehr fühlt sie sich im geordneten Chaos zu Hause und liefert so die besten Arbeitsergebnisse. Spontaneität und Flexibilität sind ihr bei der Ausübung der Tätigkeit und beim Treffen von Entscheidungen wichtig. Entsprechend wird sie von anderen als spontan, unberechenbar und flexibel, aber auch als chaotisch, unorganisiert und sprunghaft beschrieben. Ihre Wertvorstellungen sind eher unkonventionell.

Die Person legt grossen Wert darauf, ihre Umgebung und ihre Sachen in Ordnung zu halten. Sie kann Unordnung, Durcheinander oder einen Mangel an Organisation nicht leiden. Sie ist daran interessiert, Methoden zu entwickeln, um die geschaffene Ordnung und Systematik zu erhalten. Ihre Ordentlichkeit drückt sich in einem ausgeprägten Streben nach Stabilität, Klarheit und guter Organisation sowie in eher konventionellen Wertvorstellungen aus. Bei der Lösung von Problemen geht die Person zumeist ebenso systematisch, strukturiert und sorgfältig vor. Andere beschreiben sie als ordentlich, planvoll, organisiert und beständig, aber auch als pingelig und perfektionistisch.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

In sich stetig wandelnden, eher unstrukturierten Arbeitsumfeldern fühlt sich die Person wohl. Das können z.B. Start-up-Firmen sein, die sich noch stark entwickeln oder Firmen, die in einem Veränderungsprozess stecken.

Für berufliche Tätigkeiten, die höchste Sorgfalt und Ordentlichkeit verlangen, ist die Person nicht geeignet.

Die Person sollte darauf achten, dass sie ein Mindestmass an Ordentlichkeit und Sorgfalt walten lässt. Es kann auch als Zeichen der Reife verstanden werden, das Ordnungsstreben den Umständen der Situation anzupassen.

Aus den Ausprägungen des „Pflichtbewusstseins“, der „Selbstdisziplin“, der „Besonnenheit“ und der „Bedürfniskontrolle“ ist das gesamte Ausmass der Selbstkontrolle ersichtlich.

Arbeitsumfelder, in denen sehr grosser Wert auf Ordentlichkeit und Sauberkeit gelegt wird, kommen den Fähigkeiten und Neigungen der Person entgegen. Je nach Interessenlage entspricht dies beispielsweise folgenden Branchen: Banken, Versicherungen, Gastronomie, etc. (Abgleich mit „Beruflichen Interessen“).

In Tätigkeiten, die systematisches und methodisch genaues Vorgehen verlangen, kann sich die Person entfalten (z.B. Buchhaltung).

Unter chaotischen bzw. sehr flexiblen Umgebungsbedingungen, in welchen die Person schnell und spontan handeln müsste, wäre sie überfordert.

Aufgrund ihres Ordnungs- und Genauigkeitsstrebens kann es passieren, dass sie sich zu stark in Einzelheiten vertieft und dadurch den Gesamtüberblick verliert.

Um das gesamte Ausmass der Selbstkontrolle abschätzen zu können, sind die Dimensionen des „Pflichtbewusstseins“, der „Selbstdisziplin“, der „Besonnenheit“ und der „Bedürfniskontrolle“ zu begutachten.

## Methodenkompetenzen

### Flexibilität

B2.2

#### Konstruktfacetten:

- Kann mit Veränderungen und unerwarteten Ereignissen umgehen
- Experimentierfreudig
- Offen für Neues

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

In ihrer Arbeitsweise zeichnet sich die Person durch Kontinuität, Vorhersehbarkeit und Stetigkeit aus. Bei der Lösungsfindung wird sie sich auf bewährten und erprobten Lösungswegen abstützen und solche bevorzugt auch auf neue, ihr unbekannte Problemstellungen anwenden. Sie schätzt es, wenn ihr klar definierte Aufgabengebiete zugewiesen werden und Erwartungen explizit kommuniziert werden. Andere beschreiben sie als beständig, zuverlässig und abgeschlossen gegenüber Bewährtem. Sie wird auch mit weniger Handlungsspielraum auskommen, Routineaufgaben als angenehm empfinden und in der Ausübung ihrer Tätigkeit örtliche Wechsel nicht unbedingt anstreben.

Die Person vermag sehr gut auf Veränderungen, unvorhergesehene Situationen oder unerwartete Ereignisse zu reagieren. Sie wird von anderen als experimentierfreudig, offen für Neues und flexibel charakterisiert. Konfrontiert mit Problemstellungen wird sie nicht nur die üblichen Lösungsansätze verfolgen, sondern auch neue, bisher unbekannte Wege beschreiten wollen. Sie zieht die stetige Veränderung der Kontinuität vor. Aus diesem Grund hat sie es gerne, wenn ihre Tätigkeiten nicht klar definiert sind und einen grossen Handlungsspielraum beinhalten. Sie wird eher bereit sein, sich örtlich den Arbeitsbedingungen anzupassen und gewisse Verschiebungen in Kauf zu nehmen.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

Die Person arbeitet gerne in einem sicheren Umfeld, welches durch klar definierte Aufgaben und grosse Kontinuität charakterisiert ist.

Sind Kontinuität, Beständigkeit und bewährte, erprobte Arbeitsweisen von hoher Wichtigkeit, wird die Person gute Leistungen erbringen. Auf ihr Umfeld wirkt sie dadurch stabilisierend.

Es fällt der Person schwer, auf unvorhergesehene Situationen oder unerwartete Ereignisse zu reagieren – bisweilen wirken diese auf sie sogar bedrohlich.

Bei Veränderungsprozessen und Umstrukturierungen haben solche Personen Schwierigkeiten, sich an die neuen Bedingungen anzupassen.

Die Person sollte versuchen, sich nicht zu stark an gegebenen Bedingungen festzuhalten und eine gewisse Unsicherheit zu tolerieren, auch wenn es kurzfristig schwierig ist für sie, diese Spannung zu ertragen.

Tiefe „Flexibilität“ hängt oft mit einer eher labilen psychischen Konstitution zusammen („Emotionale Balance“, „Widerstandsfähigkeit“, „Stressmanagement“).

In Arbeitsumfeldern, die der stetigen Veränderung unterworfen sind, fühlt sich die Person am Wohlsten (z.B. Veränderungsprozesse, Umstrukturierungen).

Sie kann sehr gut auf neue Herausforderungen reagieren und kreative, noch unbekannte Lösungswege generieren. Aus diesem Grund wird sie bei Tätigkeiten, bei welchen man sich auf nichts Bekanntes abstützen kann, gute Leistungen erbringen.

Bei Tätigkeiten, die auf Kontinuität und Gleichförmigkeit aufbauen, wird die Person Mühe haben, sich anzupassen.

Bei einer extrem hohen Ausprägung besteht die Gefahr, dass die stetige Veränderung ein Muss wird. Wir empfehlen der Person, sich je nach Situation zurückzuhalten und sich auch an bewährten Lösungen zu orientieren, bevor sie alles verändert.

„Flexibilität“ setzt in der Regel eine stabile psychische Verfassung voraus („Emotionale Balance“, „Widerstandsfähigkeit“, „Stressmanagement“).

## Methodenkompetenzen

### Vorstellungskraft

B2.3

#### Konstruktfacetten:

- Einfallsreich
- Aktives Fantasieleben
- Lebhaftes Vorstellungsvermögen
- Träumerisch

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Die Vorstellungskraft und der Einfallsreichtum der Person sind begrenzt ausgeprägt. Dementsprechend hält sie beim Finden von Lösungen für anstehende Aufgaben und Probleme an bestehenden Methoden und bewährten Ansätzen fest und wird kaum neue Wege beschreiten oder andere Instrumente austesten. Ihre Vorhersehbarkeit und Beständigkeit bei der Arbeitsausführung dürfte jedoch sehr geschätzt werden. Sie wird als sehr bodenständig, realistisch und praktisch orientiert beschrieben. Gleichzeitig wird sie als wenig kreativ, wenig einfallsreich und eher konventionell wahrgenommen.

Die Person hat ein sehr gutes Vorstellungsvermögen und eine ausgeprägte, lebhaftes Fantasie. Sie verfügt über die schöpferischen Fähigkeiten, um konventionelle Wege zu verlassen und andersartige Ideen zu entwickeln. Im Arbeitsverhalten drückt sich dies insofern aus, als die Person bei bestehenden Problemen vielfältige Ideen generiert und nach neuartigen Lösungen sucht. Bei anderen Menschen gilt die Person als kreativ, schöpferisch, fantasievoll und unkonventionell. Manche beurteilen sie mitunter jedoch auch als tagträumerisch, unangepasst und realitätsfremd.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

Für berufliche Umfeld, in denen grosser Wert auf Kontinuität und Beständigkeit gelegt wird, hat die Person ein passendes Profil. Ihre Stärke liegt darin, Vorhandenes zu übernehmen, wenig zu verändern und realistische, praktische Lösungen bereitzuhalten.

Wenn die Anforderungen darin bestehen, Bestehendes zu überwinden und Ideen in Gedanken weiterzuspinnen, ist die Person überfordert und erbringt keine gute Leistung.

Eine tiefe „Vorstellungskraft“ geht tendenziell mit einer höheren „Ordentlichkeit“ einher. Dementsprechend liegen die beruflichen Interessen der Person vermehrt im „verwaltend-administrativen“ Bereich.

Bei einer tiefen Ausprägung bei „Vorstellungskraft“ ist die „Flexibilität“ in der Regel auch eher weniger stark ausgeprägt.

In künstlerisch geprägten Berufsumfeldern wird die Person ihre kreativen Fähigkeiten und ihre Fantasie ausleben können.

Bei der Generierung von unkonventionellen Problemlösungen kann die Person wertvolle Arbeit leisten. Sie ist in der Lage „out-of-the-box“ zu denken, d.h. sie vermag selbst auferlegte, gedankliche Grenzen zu sprengen, um ein Problem zu lösen.

Bei extrem hohen Werten besteht die Gefahr, dass die Person zu träumerisch ist und den Bezug zur Realität ein wenig verliert. Möglicherweise ist sie emotional weniger ausgewogen (siehe „emotionale Balance“) als andere Personen.

Fantasievolle Personen haben tendenziell eine Stärke im Ausdrucksvermögen und in der „verbalen Intelligenz“: Der Umgang mit Sprache (inklusive Fremdsprachen) fällt ihnen vergleichsweise leichter („Deutschkenntnisse“, „Französisch“ und „Englisch“).

Um die Eignung für den künstlerischen und kreativen Bereich umfassend abzuschätzen, muss neben der hier gemessenen Fähigkeit („Vorstellungskraft“) auch das Interesse („künstlerisch-sprachlich“) überprüft werden..

## Methodenkompetenzen

### Effiziente Lern- und Arbeitstechniken

B2.4

#### Konstruktfacetten:

- Lernt und arbeitet mit System
- Geht planvoll vor
- Weiss Hilfsmittel zu nutzen

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Die Person hat sich einen Lern- bzw. Arbeitsstil angeeignet, bei dem das eigene Handeln weniger langfristig geplant, als vielmehr auf kurzfristige Anforderungen ausgerichtet ist. Die Person scheint kein systematisches Vorgehen an den Tag zu legen, um Rahmenbedingungen (z.B. adäquate Umgebung, Einteilung der Lern- bzw. Arbeitsmenge, etc.) für ein erfolgversprechendes Vorgehen zu schaffen, sondern lässt sich von kurzfristigen Überlegungen und äusserem Druck leiten. Sie hat die Tendenz, bei der Arbeit nicht immer aufmerksam und konzentriert zu sein und Aufgaben hinauszuschieben bzw. sie erst im letzten Moment zu erledigen. Von anderen wird die Person als unorganisiert bzw. nicht besonders motiviert beschrieben, das eigene Lern- bzw. Arbeitsverhalten strukturiert und planvoll zu gestalten.

Die Person hat es sich zur Gewohnheit gemacht, ihr Vorgehen beim Lernen bzw. Arbeiten zu planen und organisieren, um sowohl kurzfristige als auch langfristige Erfolge zu begünstigen. Dabei achtet die Person darauf, eine günstige Lern- und Arbeitsumgebung zu schaffen (z.B. Reduktion von Störquellen, Strukturierung von Arbeitssequenzen, etc.), um Arbeiten rechtzeitig und effizient zu erledigen. Damit es ihr gelingt, sich unnötigen Aufwand zu ersparen, pflegt sie Anweisungen aufmerksam aufzunehmen oder zu notieren, Aufgaben prompt in Angriff zu nehmen und sich bei ihrer Erledigung nicht ablenken zu lassen. Um Engpässe zu vermeiden, wählt sie meist ein systematisches, vorausschauendes Vorgehen. In ihrer Lern- und Arbeitsweise wird die Person von anderen als sehr gut organisiert und strukturiert beschrieben.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

Die Person fügt sich am Besten in ein Berufsumfeld ein, in dem weniger Wert darauf gelegt wird, Informationen systematisch aufzunehmen und strukturiert zu verarbeiten, weil z.B. mehr Gewicht auf Spontaneität gelegt wird.

In einem Berufsumfeld, in dem von der Person erwartet wird, dass sie ihre Arbeit selbstständig organisiert und systematisch gestaltet, wird sie sich schwer tun. Sie wird Mühe haben, die notwendige „Selbstdisziplin“ und das „Pflichtbewusstsein“ aufzubringen, um ihr Vorgehen planvoll zu gestalten. Gerade bei sehr grossen Arbeitsmengen oder bei der Auseinandersetzung mit neuen (Arbeits-/Lern-) Inhalten ist dies aber unabdingbar.

Mögliche Gründe ineffizienter Lern- und Arbeitstechniken könnten eine hohe Freizeitorientierung („Bedürfniskontrolle“), eine negative „Einstellung zum Unternehmen“ oder ein tiefer „Lernantrieb“ sein.

Die Person fühlt sich in einem Berufsumfeld am Wohlsten, in dem von ihr erwartet wird, das eigene Lernen und Arbeiten selbstständig zu strukturieren und systematisch anzugehen.

Dank der ausgesprochenen Selbstorganisationsfähigkeit kann man sie eigenverantwortlich arbeiten und lernen lassen und muss vergleichsweise wenig kontrollieren.

In der Regel zeichnen sich solche Personen durch eine hohe „Selbstdisziplin“, ein hohes „Pflichtbewusstsein“, eine ausgeprägte „Ordentlichkeit“, eine positive „Einstellung zum Unternehmen“ und einen hohen „Lernantrieb“ aus.

Lern- und Arbeitstechniken sind nur dann wirklich effizient, wenn sie sich in guten Leistungen niederschlagen. Aus diesem Grund sollten verschiedene Leistungsnachweise der Person überprüft werden

## Methodenkompetenzen

### Einstellung zur Leistungskontrolle

B2.5

#### Konstruktfacetten:

- Prüft selbst oder mit anderen regelmässig sein/ihr berufliches Können
- Fleissig und gewissenhaft

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Überprüfungen und Bewertungen ihrer Arbeitsergebnisse oder hinsichtlich ihrer beruflichen Fähigkeiten sind der Person eher unangenehm. Sie prüft ihren Wissens- und Kenntnisstand weder für sich selber noch strebt sie eine regelmässige Bewertung durch andere an. Von anderen wird sie im Hinblick auf Leistungskontrollen als kaum strukturiert und wenig fleissig beschrieben. Die Person lässt Bewertungen auf sich zukommen, ohne dass sie sich gewissenhaft auf sie vorbereiten oder den Sinn einer Kontrolle einsehen würde.

Die Person legt grossen Wert darauf, ihr Wissen und ihre Kenntnisse regelmässig zu prüfen und zu kontrollieren, sei es selbstständig oder mithilfe standardisierter Bewertungen oder Rückmeldungen von Kollegen oder Vorgesetzten. Nur so lässt sich für sie sicherstellen, dass sie erworbene Fähigkeiten tatsächlich beherrscht. Lern- und Leistungskontrollen gehören ihrer Ansicht nach zu den zentralen Voraussetzungen, um sich Wissen anzueignen. Von anderen wird sie als strebsam, fleissig, strukturiert und pflichtbewusst wahrgenommen.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

Möglicherweise verfolgt die Person andere Interessen und lässt sich nicht durch äussere Zwänge davon abhalten, sich diesen intensiver zu widmen als ihren beruflichen Aufgaben.

Weil die Person ihren Wissensstand weder regelmässig überprüft noch auffrischt, hinkt sie ihren Arbeitskolleg/innen diesbezüglich möglicherweise etwas nach.

Da sie sich auch durch externe Kontrollen (z.B. standardisierte Bewertungen) nicht zum Lernen von Neuem oder Auffrischen von bereits Gelerntem anregen lässt, empfehlen wir, dass die Person intrinsisch motiviert werden sollte: Ihr sollte einerseits der tiefere Sinn des Lernens aufgezeigt werden und andererseits die Freude am Lernen selber vermittelt werden. So kann die innere Bereitschaft, sich mit neuen Inhalten zu beschäftigen, erhöht werden.

Eine negative „Einstellung zur Leistungskontrolle“ hängt unter Umständen mit einer schlechten „Einstellung zum Unternehmen“ zusammen.

Eine andere Ursache für die tiefe Ausprägung könnte in einer gering ausgeprägten „Selbstdisziplin“ liegen.

Eine der Stärken der Person ist die hohe Selbstständigkeit und Gewissenhaftigkeit im gesamten Lern- und Weiterbildungsprozess.

Solche Personen haben sehr gute Voraussetzungen, um in einer Weiterbildung bzw. Ausbildung oder bei der Einarbeitung in neue Arbeitsgebiete gute Leistungen zu erbringen. Sie sehen Leistungskontrollen als notwendig an und bereiten sich gewissenhaft darauf vor. Insbesondere praktizieren sie das für den Lernerfolg wichtige Wiederholungslernen.

Eine extrem hohe Ausprägung deutet darauf hin, dass die Person sehr viel Zeit und Disziplin aufbringt, die eigene Leistung und ihr Wissen kontinuierlich zu prüfen. Es ist darauf zu achten, dass Aufwand und Ertrag in einem gesunden Verhältnis zueinander stehen. Wie stark die Motivation ist, um viel Aufwand zu leisten, lässt sich anhand der Ausprägungen bei „Selbstdisziplin“ und „Leistungsorientierung“ abklären.

Aus den Ausprägungen bei „Selbstdisziplin“, „Bedürfniskontrolle“ und „Besonnenheit“ lässt sich feststellen, wie hoch ihre Gewissenhaftigkeit und wie stark ihr Bedürfnis nach Kontrolle insgesamt sind.

## Sozialkompetenzen

### Kontaktverhalten

B3.1

#### Konstruktfacetten:

- Kontaktstark
- Sucht aktiv den Austausch mit anderen
- Pfllegt Kontakte zu anderen Menschen
- Fühlt sich im Umgang mit Menschen sicher

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Im Erstkontakt zieht es die Person vor, von anderen angesprochen zu werden. Sie verhält sich im Austausch eher zurückhaltend und wendet weniger Zeit damit auf, Freundschaften oder Beziehungen zu pflegen. Der Person fällt es eher schwer, neue Bekanntschaften zu schliessen oder sich in der Gesellschaft unbekannter Personen auf Anrieb wohl zu fühlen. In der Interaktion fühlt sich die Person vergleichsweise unsicher und zieht einen sachlichen einem beziehungsbezogenen Austausch vor. Sie fühlt sich in Situationen, in denen es darum geht, im Rampenlicht zu stehen, eher mulmig und wird diese deshalb wenn möglich meiden. Andere beschreiben sie als wenig selbstdarstellerisch, eher reserviert, introvertiert, kontaktscheu und mehr an Inhalten als an Menschen interessiert.

Die Person geht sehr offen und aktiv auf andere zu, knüpft rasch Kontakte mit ihr unbekannt Personen und entwickelt bzw. pflegt Freundschaften und persönliche Beziehungen gerne. Im Erstkontakt ergreift sie oft die Initiative und wartet nicht ab, von anderen angesprochen zu werden. In gewissen Situationen kann es vorkommen, dass sie viel Zeit damit verbringt, sich selbst darzustellen oder eine Fülle an Informationen zu vermitteln, ohne anderen die Möglichkeit zu gewähren, sich ebenfalls einzubringen. Die Person schätzt es, im Zentrum des Interesses zu stehen und sich in sozialen Kontexten zu exponieren. Andere beschreiben sie als lebhaft, extravertiert, offensiv in der Kontaktaufnahme, gesprächig und daran interessiert, sich mit einer Fülle an Menschen auszutauschen.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

Die Person bewährt sich in einem Umfeld, in dem ein begrenzter Austausch mit anderen besteht und nicht erwartet wird, dass sie sich in sozialen Zusammenhängen durch eine starke Selbstdarstellung profiliert. Dies kann beispielsweise dann gelten, wenn die Person Aufgaben häufig selbstständig erledigen soll und keinen Kontakt zu anderen aktiv zu suchen braucht.

Eine geringe Kontaktorientierung kann dazu führen, dass sich die Person in diversen Situationen „unter Wert verkauft“ und Möglichkeiten, sich von anderen durch ein gewinnendes Auftreten abzuheben, nicht zweckmässig nutzt.

Eine tiefe Kontaktorientierung kann sich auf das „Selbstbewusstsein“ niederschlagen, da zwangsläufig weniger Bestätigungsmöglichkeiten wahrgenommen werden und somit auch weniger positive Rückmeldungen gesammelt werden können.

Die Person sollte darauf achten, sich nicht zu stark zurückzuziehen und den Kontakt zu Kollegen, Kunden etc. zu pflegen bzw. erhalten, denn diese „Networking“-Fähigkeit dürfte sich in praktisch allen beruflichen Kontexten als Vorteil erweisen.

Die Person schätzt ein berufliches Umfeld, in dem sie regelmässig mit neuen Personen konfrontiert wird und in dem von ihr erwartet wird, den Erstkontakt zu diversen Menschen herzustellen. Dabei handelt es sich um Tätigkeiten, die eine rege Interaktion mit anderen ermöglichen und/oder sogar voraussetzen, z.B. im Verkauf.

Eine starke Kontaktorientierung birgt die Gefahr, dass die Person im Austausch viel Raum einnimmt und dabei das aktive Zuhören vernachlässigt.

In einem beruflichen Kontext, in dem die regelmässige Kommunikation eingeschränkt ist, kann sich die Person unwohl fühlen und nach Möglichkeiten Ausschau halten, ihre Neigung zur Interaktion anderweitig auszuleben.

Im Abgleich mit der Skala „Selbstbewusstsein“ kann geprüft werden, inwiefern sich die starke Ausserorientierung auch auf ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein auswirkt.

Die Person sollte das Bewusstsein entwickeln, sich in bestimmten Situationen zurückzuhalten und sich nicht (immer) aufzudrängen.

## Sozialkompetenzen

### Teamorientierung

B3.2

#### Konstruktfacetten:

- Kooperationsbereitschaft
- Kann seine Fähigkeiten im Team entfalten
- Selbstständiges Arbeiten vs. gemeinsames Arbeiten im Team

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Mehrheitlich bevorzugt die Person selbstständiges und unabhängiges Arbeiten. Für Arbeitsergebnisse die alleinige Verantwortung zu tragen, hat für sie einen hohen Stellenwert. Statt sich mit anderen abstimmen zu müssen, engagiert sie sich lieber für Einzelarbeit. Entscheidungen trifft sie in den meisten Fällen bevorzugt alleine. Die Atmosphäre im Team ist ihr vergleichsweise weniger wichtig und sie leistet nur in Einzelfällen Unterstützung für die Gruppe, denn sie möchte sich lieber auf ihre eigene Arbeit konzentrieren. Obwohl sie mitunter bereit ist, einen Beitrag zur Bewältigung von Auseinandersetzungen zu leisten, hält sie sich aus Teamkonflikten eher raus. Ihre Bedürfnisse und Interessen stellt sie nur dann hinter die Teamanliegen, wenn triftige Gründe vorliegen. So erscheint sie bisweilen als etwas selbstbezogen und eigennützig, gilt aber auch als sehr eigenständige und unabhängige Person..

Für die Person hat die Zusammenarbeit im Team einen sehr hohen Stellenwert. Sie ist vom hohen Nutzen der Teamarbeit für das Erreichen gemeinsamer Ziele überzeugt. Entsprechend stark ist sie motiviert, sich im Team zu engagieren, Arbeitskollegen bei Entscheidungen mit einzubeziehen, Unterstützung anzubieten und Konflikte im Team zu lösen. Zudem ist sie in hohem Mass bereit, den Kooperations- und Koordinationsaufwand mitzutragen, der dabei zwangsläufig entsteht. Entscheidungsverantwortung teilt sie gerne mit anderen und es macht ihr wenig aus, durch sehr enge Zusammenarbeit von anderen abhängig zu sein. Zudem ist sie bereit, ihre Bedürfnisse zurückzustellen und sich anzupassen, wenn dies dem Teamerfolg dient. Sie gilt als teamorientiert und kooperativ, wirkt manchmal aber auch wenig eigenverantwortlich und „versteckt“ sich teilweise hinter dem Team.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

Grundsätzlich ist die Person für Tätigkeiten, die verstärkt Einzelarbeit und Selbstständigkeit erfordern, sehr gut geeignet.

Ein berufliches Umfeld, in welchem persönlich zurechenbare Leistungen zählen, passt zur tiefen Teamorientierung (z.B. Verkauf, Vermögensverwaltung, usw.).

Bei hoch kooperativen Tätigkeiten läuft sie Gefahr, mehr Kooperations- und Abstimmungsaufwand leisten und sich mit Konflikten auseinandersetzen zu müssen, als ihr lieb ist.

Sie sollte versuchen, für die Erfordernisse der Teamarbeit aufmerksam zu sein und den für die Teamarbeit notwendigen Kooperationsaufwand zu leisten, ohne dass die Qualität ihrer Einzelarbeit darunter leidet.

Bei einem zusätzlich hohen „Durchsetzungsvermögen“ und tiefen „Aufrichtigkeit“ ist darauf zu achten, dass sich die Person nicht zu stark vom Teamgedanken entfernt und Gefahr läuft, sich unbeliebt zu machen.

Die Person ist ein ausgeprägter Teamplayer, der den Teamgedanken stark fördert und lebt. In Tätigkeiten, die einen hohen Koordinations- und Abstimmungsaufwand verlangen, erbringt sie ihre besten Leistungen.

Es fällt ihr schwer, über längere Zeit konzentriert Einzelarbeit zu leisten, ohne sich mit anderen absprechen zu können.

Da eine enge Zusammenarbeit mit anderen die persönlichen Beziehungen stärkt, macht es ihr Mühe, Meinungen und Ideen gegen die Interessen und Anliegen der anderen Teammitglieder durchzusetzen. Wenn eine hohe „Teamfähigkeit“ mit einem tiefen „Durchsetzungsvermögen“ und einer hohen „Harmonieorientierung“ zusammenfällt, ist abzuklären, ob die Person ihre Anliegen ein- und durchbringen kann oder möglicherweise Gefahr läuft, ausgeutzt zu werden.

Im Hinblick auf die Übernahme einer Führungsfunktion ist eine hohe Teamorientierung aus oben genannten Gründen wenig zuträglich.

## Sozialkompetenzen

### Harmonieorientierung

B3.3

#### Konstruktfacetten:

- Rücksichtnahme, Freundlichkeit
- Tendenz, Konflikte zu vermeiden; harmoniestrebend
- Respekt vor Gefühlen anderer Personen

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Es ist der Person nicht wichtig, möglichst beliebt oder rücksichtsvoll zu sein und anderen zu schmeicheln, nur um Sympathien zu erlangen. Kritik spricht sie offen und direkt aus. Sie legt Wert darauf, ihre Meinung bzw. ihren Standpunkt in beruflichen Sachfragen kundzutun und durchzusetzen, auch wenn sie dadurch die Harmonie gefährdet oder sogar einen Streit auslöst. Sie ist kaum bereit, bei beruflichen Konflikten, die sie betreffen, Kompromisse einzugehen. Wenn das Vertrauen der Person missbraucht wird, hat sie Mühe, Menschen eine zweite Chance zu geben. Kollegen wissen, woran sie bei der Person sind, da sie transparent und ehrlich anspricht, was sie denkt, und sich nicht verstellt, nur um anderen zu gefallen. Zuweilen wirkt sie dadurch aber auch provokativ und streitsüchtig.

Die Person ist sehr rücksichtsvoll und geht auf die Bedürfnisse anderer ein. Um die Harmonie im Team nicht zu gefährden, äussert sie Kritik höchst selten. Es fällt ihr schwer, Unangenehmes auszusprechen, wenn sie dadurch Gefahr läuft, Missmut auf sich zu ziehen. Sie geht bei beruflichen Konflikten Kompromisse ein und verzichtet auf die Durchsetzung ihres Standpunkts, um Streit zu verhindern. Wettbewerbssituationen meidet sie und in angespannten Situationen verhält sie sich ausgleichend und kooperierend. Bei ihren Kollegen gilt sie als sehr anständige, geduldige Person, die nie ärgerlich wird oder aggressive Verhaltensweisen zeigt, weshalb sie meist sehr beliebt ist. Ihr Vertrauen in die Umwelt bleibt unerschütterlich, auch wenn es von anderen missbraucht wird.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

Die Person eignet sich für berufliche Tätigkeiten, bei welchen eine offene und direkte Kommunikation verlangt wird und nicht auf die Befindlichkeiten anderer Rücksicht genommen werden muss.

Die Person hat das Potenzial, in einer Arbeitsgruppe die Rolle des „Advocatus Diaboli“ einzunehmen, da sie ihren Standpunkt auch dann vertritt, wenn sie andere damit vor den Kopf stösst.

Aufgrund ihrer Direktheit und Kompromisslosigkeit verläuft die Integration in neue Arbeitsgruppen möglicherweise nicht immer reibungslos.

Die Person sollte darauf achten, dass sie die Harmonie im Team nicht so stark strapaziert, dass die Zielerreichung gefährdet wird. Manchmal kann es im Sinne des Teams bzw. des Unternehmens sein, den eigenen Standpunkt aufzugeben. Nur bei gewissen Personen führen provokative Stellungnahmen tatsächlich zu besseren Arbeitsergebnissen.

Wenn die Person zusätzlich ein hohes „Durchsetzungsvermögen“, ein hohes „Selbstbewusstsein“ und eine tiefe „Aufrichtigkeit“ hat, besteht die Gefahr, dass sie übermässig dominant, bestimmend und rücksichtslos auftritt.

In Dienstleistungsberufen ist es von Vorteil, über ein ausgeprägtes Harmoniestreben zu verfügen. Zudem bietet sich die Person mit ihrer kooperativen und ausgleichenden Art als Moderatorin in konfliktträchtigen Situationen an.

Berufliche Umfeld, in denen aggressive Verhaltensweisen und eine hohe Konfliktbereitschaft gefragt sind, sollten gemieden werden.

Das Unvermögen, Kritik direkt zu äussern oder die eigene Meinung nachhaltig zu vertreten, kann bei einigen auf Unmut stossen. Die Gefahr besteht zudem darin, dass die Bedürfnisse der Person nicht wahrgenommen werden.

Sie sollte vermehrt versuchen, zu ihrer Meinung zu stehen, die eigenen Bedürfnisse zu formulieren und diese in der Diskussion durchzusetzen, auch wenn dadurch die Harmonie im Team vorübergehend gestört wird.

Harmoniesuchende Personen sind oft weniger selbstbewusst („Selbstbewusstsein“), weniger stabil („Emotionale Balance“) und wenig durchsetzungsstark („Durchsetzungsvermögen“). In der Regel sind sie sehr integer und überhaupt nicht darauf aus, jemanden zu manipulieren oder Macht auszuüben, um ein Ziel zu erreichen („Aufrichtigkeit“).

## Sozialkompetenzen

### Aufrichtigkeit

B3.4

#### Konstruktfacetten:

- Offen und aufrichtig anderen gegenüber
- Verzichtet auf List und Täuschung

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Die Person zögert nicht, anderen zu schmeicheln oder auf andere Weise Einfluss auf ihr Verhalten zu nehmen, um sich eigene Vorteile zu verschaffen. Diese moralische Grundhaltung kann die Person dazu verleiten, nicht immer ehrlich auszusprechen, welche Ziele sie mit ihrem Verhalten tatsächlich verfolgt. Die Person geht dabei meist davon aus, dass ihr Verhalten gerechtfertigt ist und nimmt auch Nachteile für andere in Kauf, um das zu erreichen, wonach sie strebt. Sie wünscht sich eine berufliche Tätigkeit, innerhalb derer Macht und Einfluss eine gewisse Rolle spielen und erwartet wird, dass sich die Person entsprechender Mittel bedient, um Ziele der Organisation zu realisieren. Andere beschreiben die Person als berechnend, undurchsichtig, gerissen und nicht immer ganz ehrlich.

Die Person ist keinesfalls darauf aus, andere in berechnender Weise zu beeinflussen, um von ihnen das zu bekommen, was sie sich wünscht. So würde sie nicht anderen schmeicheln, nur um sich eigene Vorteile zu verschaffen. Dabei geht es um eine moralische Grundhaltung, welche die Person daran hindert, eine bewusste Manipulation Dritter in Kauf zu nehmen, um vor allem persönliche Ziele zu erreichen. Sie bleibt auch dann aufrichtig und ehrlich, wenn ihre Einstellung dazu führt, dass sie auf eigene Vorteile verzichten muss. Die Person strebt in ihrer beruflichen Tätigkeit also nicht nach Macht und Einfluss, sondern verpflichtet sich bevorzugt Arbeitsinhalten, bei denen es gilt, sich und ihre Bedürfnisse unterzuordnen. Andere beschreiben die Person als aufrichtig und ehrlich.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

Muss sich die Person in einem von Konkurrenz und Wettbewerb geprägten Berufsumfeld bewähren, kommen die Stärken der Person zum Tragen.

Die Person fühlt sich in beruflichen Zusammenhängen wohl, bei denen es darum geht, Dinge in ein besonders positives Licht zu rücken und damit gewünschte Ergebnisse zu erzielen (z.B. aktive Förderung von Kaufentscheidungen).

Weniger vorteilhaft erscheint die Haltung der Person dann, wenn in der Organisation eine offene und besonders kooperative Arbeitsatmosphäre gepflegt wird, bei der auch Fehler zugelassen sind und gegenseitiges Vertrauen sehr wichtig ist. Geht es dabei vor allem darum, stets mit offenen Karten zu spielen und zu eigenen bzw. organisationsspezifischen «Schwächen» zu stehen, könnte sich die Person schwerer tun, sich einzufügen.

Ein Abgleich mit der Skala «Offenheit in der Beantwortung» empfiehlt sich deshalb, weil tiefe Werte klare Hinweise dafür liefern, dass die Person eine Tendenz hin zu einer verblühten Darstellung eigener Defizite aufweisen könnte.

In einem beruflichen Umfeld, in dem ein besonderes Mass an Ehrlichkeit und Offenheit zur Unternehmenskultur gehört, respektive Macht und Einfluss eine untergeordnete Rolle spielen, fühlt sich die Person am Besten aufgehoben. Ein entsprechender Arbeitskontext wäre geprägt von einer geringen Notwendigkeit, mit diversen Einflussmitteln systematisch bestimmte Ziele zu verfolgen (z.B. keine direkte Beeinflussung von Kunden bei Kaufentscheidungen, etc.).

Nachteilig könnte sich diese Haltung dann auswirken, wenn sich die Person mit einem Berufsumfeld konfrontiert sieht, welches von einem starken Konkurrenz- und Wettbewerbsdenken geprägt ist und die Beeinflussung von Menschen notwendig macht. Dies kann z.B. dann der Fall sein, wenn Kaufentscheidungen aktiv «gefördert» werden müssen oder Leistungen/Produkte in ein positives Licht gerückt werden sollen.

Wenn die Person zusätzlich eine hohe „Harmonieorientierung“ und ein tiefes „Durchsetzungsvermögen“ hat, besteht unter Umständen die Gefahr, dass ihre Bedürfnisse zu kurz kommen und sie selber von anderen ausgenutzt wird.

## Sozialkompetenzen

### Einfühlungsvermögen

B3.5

#### Konstruktfacetten:

- Fähigkeit zur Perspektivenübernahme
- Sicherheit bezüglich der Interpretation von Verhaltensweisen anderer

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Der Person bereitet es in sozialen Situationen oftmals Schwierigkeiten, die Bedürfnisse und das Befinden anderer angemessen wahrzunehmen. Äussern Gesprächspartner nicht konkret, was sie wollen, fällt es der Person schwer, an sie gestellte Erwartungen korrekt bzw. differenziert einzuschätzen. Weil sie Mühe damit bekundet, die Perspektive anderer zu übernehmen, ist sie sich vor allem in schwierigen Situationen nicht im Klaren darüber, wie sie sich verhalten soll bzw. wie ihre Handlungen von anderen aufgefasst und interpretiert werden. Es kann ihr deshalb passieren, dass sie Begebenheiten nicht als problematisch wahrnimmt, obwohl dies tatsächlich der Fall ist.

Die Person schreibt sich ein sehr feines Gespür für unausgesprochene, aber in Gesprächen mitschwingende Stimmungen und Emotionen zu. Sie sieht sich so in der Lage, Bedürfnisse, an sie gestellte Erwartungen oder auch auftauchende Spannungen differenziert wahrzunehmen. Dementsprechend sicher erkennt sie, mit welchem Verhalten schwierige Situationen gemeistert werden können. Es gelingt der Person meist problemlos, die Perspektive anderer zu übernehmen und sich in ihre Position hineinzuversetzen, weshalb sie auch zu verschlossenen Personen rasch Zugang findet und in heiklen Verhandlungs- oder Konfliktsituationen tragfähige Lösungen aufzuzeigen vermag.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

In Tätigkeitsfeldern bzw. bei Unternehmen, in denen eine sehr direkte Kommunikationskultur gepflegt wird und dementsprechend Interessen und Erwartungen offen ausgesprochen werden, wird die Person besser zurecht kommen.

Falls jedoch Aufgaben zu bewältigen sind, die ein hohes Einfühlungsvermögen erfordern, beispielsweise Führungsaufgaben oder Tätigkeiten mit anspruchsvollen Kundenkontakten, wird die Person Mühe haben, erfolgreich zu bestehen.

Die Person sollte ihre Fertigkeiten im Bereich der Personenwahrnehmung und -beurteilung verbessern. Zudem sollte sie die Perspektivenübernahme üben, sodass sie einerseits Absichten, Erwartungen und Verhaltensweisen anderer besser verstehen und andererseits ihre eigenen Äusserungen und Handlungen diesen Wahrnehmungen entsprechend anpassen kann.

Dafür ist es für die Person notwendig, strukturierte und realistische Rückmeldungen darüber zu erhalten, wie sie in verschiedenen Situationen von anderen wahrgenommen wird. Coaching- und Trainingsmaßnahmen bieten hierzu erfolgversprechende Ansatzpunkte.

Bei Tätigkeiten, bei welchen es gilt, andere (z.B. Kunden, Mitarbeitende, Kollegen, etc.) differenziert einzuschätzen und entsprechend den Zielsetzungen zu beraten, zu fördern oder zu beeinflussen, kann die Person in besonderem Masse von ihrem ausgeprägten Einfühlungsvermögen profitieren.

Auch eignet sich die Person für die Bewältigung von Aufgaben mit hohem Konfliktpotenzial (z.B. der Realisierung von Veränderungsprozessen, der Durchsetzung unpopulärer Entscheide, etc.). Durch ihr hohes Einfühlungsvermögen wird die Person die „menschliche Komponente“ angemessen berücksichtigen und kann so Ergebnisse wohl oftmals optimieren.

Ein zu starker Fokus auf die Befindlichkeiten, Bedürfnisse oder Erwartungen anderer kann es der Person jedoch mitunter erschweren, sachbezogen und zielgerichtet vorzugehen. Wahrgenommene Anliegen von Interaktionspartnern sollten zwar im Handeln berücksichtigt, die Person sich aber bei der eigentlichen Arbeit nicht zu stark davon leiten lassen.

Zudem ist zu beachten, dass in kaum einem Bereich Fremdbild-Selbstbild-Diskrepanzen so wahrscheinlich sind wie bei dieser Dimension. Es sollte daher wenn möglich ein Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung erfolgen.

## Führungskompetenzen

### Führungsmotivation

B4.1

#### Konstruktfacetten:

- Präferieren von Führungsaufgaben
- Bereitschaft zur sozialen Einflussnahme

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Die Möglichkeit, im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit andere zu leiten und lenken, stellt für die Person einen nur sehr geringen Anreiz dar. Ihr ist es vielmehr wichtig, ihre fachlichen Kompetenzen einbringen und weiter entwickeln zu können. Anderen Aufgaben zuzuteilen, sie zurechtzuweisen oder wichtige Entscheide zu fällen, ist ihr eher unangenehm. In Gruppen bringt sie sich und ihre Fähigkeiten vor allem inhaltlich ein, überlässt koordinierende oder Leitungsfunktionen aber bevorzugt anderen. Die Person wird daher als fachorientiert, ausführend und wenig machtorientiert, wie auch eher unterordnend, beeinflussbar und fügsam beschrieben..

Die Person verfügt über ein ausgeprägtes Führungsmotiv und strebt eine Tätigkeit an, welche ihr die Möglichkeit bietet, andere zu lenken, anzuleiten und zu koordinieren. Sie sieht sich als der geborene Leader und übernimmt in Gruppen meist eine tonangebende Rolle. Es gefällt ihr, andere zu beeinflussen und von ihren Ideen zu überzeugen. Sie übernimmt gerne Verantwortung für wichtige Entscheide und scheut sich nicht davor, anderen Grenzen aufzuerlegen oder Kritik zu üben. Die Person dürfte als einflussreich, bestimmend und überzeugungskräftig, bisweilen aber auch als dominant, gebieterisch und kontrollierend wahrgenommen werden.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

Eine Tätigkeit, bei der sie ihre fachlichen Fähigkeiten einbringen und weiterentwickeln sowie auch Verantwortung für inhaltliche Aufgaben übernehmen kann, wird den Neigungen der Person am Besten entsprechen. Passende Tätigkeiten finden sich meist im Bereich von Spezialisten- und Stabsfunktionen.

Führungsaufgaben sollte die Person meiden, da sie nicht im erforderlichen Masse über die Bereitschaft verfügt, Einfluss auszuüben und intensive Führungsarbeit zu leisten. Zudem ist anzunehmen, dass ihr auch in ihrem Selbstbild typische „Führungsfacetten“ – wie beispielsweise die Überzeugung, eine natürliche Autorität auszustrahlen – fehlen.

Falls der Person aufgrund ihrer Fachkompetenzen eine Führungsposition angeboten wird, sollte sie sich genau überlegen, ob sie diese wie auch die damit verbundenen Konsequenzen annehmen möchte. Wichtig ist zudem, Führungsaufgaben im erforderlichen Rahmen wertzuschätzen und sich wirkungsvolle Führungsmittel und -techniken anzueignen.

Im Rahmen einer Position, bei welcher Führungsarbeit eine hohe Priorität einnimmt und es darum geht, Mitarbeitende hinsichtlich der Erreichung von Unternehmenszielen zu beeinflussen und zu lenken, bringt sich die Person am Liebsten ein.

Entsprechend üben rein fachlich geprägte Herausforderungen kaum einen Anreiz auf die Person aus. Sie sollte allerdings darauf achten, fachliche Aspekte nicht ganz aus den Augen zu verlieren oder sie unterzubewerten.

Durch ihre ausgeprägte Motivation, andere zu lenken, besteht die Gefahr, dass die Person in manchen Situationen „übersteuert“ und zu stark beeinflussend auf andere (z.B. Kollegen) einwirkt.

Wichtig ist, dass die Person prüft, welche Wirkung sie mit ihrem (Führungs-)Verhalten bei anderen erzielt. Dies beispielsweise, indem sie sich regelmässig um ehrliche, realistische Rückmeldungen bemüht. So können allfällige Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung identifiziert und thematisiert werden.

Bei Bedarf kann die Person ihr Repertoire an Führungstechniken (z.B. im Rahmen von Führungs(weiter)ausbildungen, Mentoring- oder Coachingprogrammen, etc.) erweitern.

## Führungskompetenzen

### Durchsetzungsvermögen

B4.2

#### Konstruktfacetten:

- Durchsetzungsstark, dominant
- Überzeugungsstark
- Setzt eigene Ideen und Vorstellungen durch
- Bereitschaft, eine „Führungsrolle“ zu übernehmen

#### TIEFE AUSPRÄGUNG

#### HOHE AUSPRÄGUNG

##### Charakterisierung der Person

Im Umgang mit anderen verhält sich die Person anpassend und zurückhaltend, möglicherweise sogar unterordnend und nachgiebig. Es fällt ihr schwer, ihre Auffassungen, Meinungen und Vorstellungen zu vertreten und gegenüber anderen zu behaupten. Von anderen wird sie entsprechend als anpassungsbereit, nachgiebig und wenig überzeugungsstark wahrgenommen. Bei Auseinandersetzungen macht es ihr Mühe, sich zu behaupten und gegen Widerstand durchzusetzen. Sie gibt eher nach, weicht möglichen Konflikten aus oder geht Kompromisse ein. In Gruppen übernimmt sie keine führende Rolle.

Anderen gegenüber verhält sich die Person bestimmend, entschlossen und durchsetzungsorientiert. Es gelingt ihr praktisch immer, andere von ihren Ideen und Vorstellungen zu überzeugen. Von anderen wird sie entsprechend als durchsetzungsstark und überzeugend, aber auch als dominant und autoritär wahrgenommen. Sie verfügt über die notwendige Unnachgiebigkeit und Hartnäckigkeit, um sich in Konfliktsituationen auch gegen Widerstand durchzusetzen. Ihre Ziele verfolgt sie kompromisslos und mit sehr viel Nachdruck. In Gruppen wird sie eine stark tonangebende Rolle einnehmen.

##### Nutzen, mögliche Risiken, Einsatz- und Entwicklungsempfehlungen

Die Person hat ihre Stärke in der Anpassungs- und Kompromissbereitschaft. Zurückhaltung und Bescheidenheit zeichnen sie aus. Dementsprechend wird sie sich gut in neue Arbeitsgruppen integrieren können.

Für ein berufliches Umfeld, in dem wenig Wettbewerb, Aggressivität und Konfliktpotenzial vorherrscht und Anpassung verlangt wird, besitzt sie gute Voraussetzungen.

Werden hingegen Standfestigkeit, Selbstbehauptung und Durchsetzungsvermögen vorausgesetzt, dürfte sie Schwierigkeiten haben, den Anforderungen gerecht zu werden.

Um nicht übergangen zu werden, wäre es sinnvoll, ihre Bedürfnisse, Anliegen und Erwartungen vermehrt einzubringen und zu realisieren.

Zu prüfen ist der Zusammenhang mit dem „Selbstbewusstsein“ und der „Misserfolgsresistenz“ bzw. der „Zuversicht“. Ein tiefes Durchsetzungsvermögen könnte seine Ursache im mangelnden Selbstbewusstsein oder tiefem Glauben an den eigenen Erfolg haben.

Die Person hat sehr gute Voraussetzungen, um sich in Teamarbeiten und Diskussionen zu behaupten und durchzusetzen. Aus diesem Grund eignet sie sich für Aufgaben, die eine bestimmte Verantwortung gegenüber einer Gruppe beinhalten (Interessenvertreter, Teamsprecher, Führungskraft, etc.).

Sie fügt sich gut in ein berufliches Umfeld ein, welches von Wettbewerb und Konkurrenz geprägt ist.

Mit einer hohen Durchsetzungsstärke geht oft eine gering entwickelte Einfühlungsbereitschaft einher. Da eine hohe Einfühlungsbereitschaft die Durchsetzung der eigenen Ziele jedoch unterstützen kann, sollte in einem Gespräch das Einfühlungsvermögen näher erörtert werden.

Wenn neben einem hohen „Durchsetzungsvermögen“ eine tiefe „Harmonieorientierung“ und eine tiefe „Teamorientierung“ vorhanden sind, besteht die Gefahr, dass die Person zu dominant auftritt und deshalb von anderen (v.a. Gleichgestellten) gemieden wird.

## 5. Literaturverzeichnis

**D Bartram (2005).** The Great Eight competencies: a criterion-centric approach to validation. Journal of applied psychology - psycnet.apa.org

**PT Costa , RR McCrae (1992).** Four ways five factors are basic. Personality and individual differences. Elsevier.

**DK Kubinger (2009)** Psychologische Computerdiagnostik. Zeitschrift für Psychiatrie, Psychologie und Psychotherapie , 57, pp. 23-32. <https://doi.org/10.1024/1661-4747.57.1.23>. Hogrefe Verlag.

**RR McCrae, PT Costa (1987).** Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. Journal of Personality and Social Psychology. 52 (1): 81-90. doi:10.1037/0022-3514.52.1.81. PMID 3820081.

**F Ostendorf, A Angleitner (2004).** NEO-PI-R - NEO Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae - Revidierte Fassung (PSYNDEX Tests Review). Göttingen: Hogrefe.

**FL Schmidt, JE Hunter (1998).** The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological bulletin - psycnet.apa.org

**FL Schmidt, IS Oh, JA Shaffer (2016).** The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years... - Fox School of Business Research Paper - ubalt.edu

**H Schuler (2014).** Psychologische Personalauswahl. Reihe: Wirtschaftspsychologie - Band 5. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2014, VIII/466 Seiten. Hogrefe Verlag  
Schulungen