

# BIP

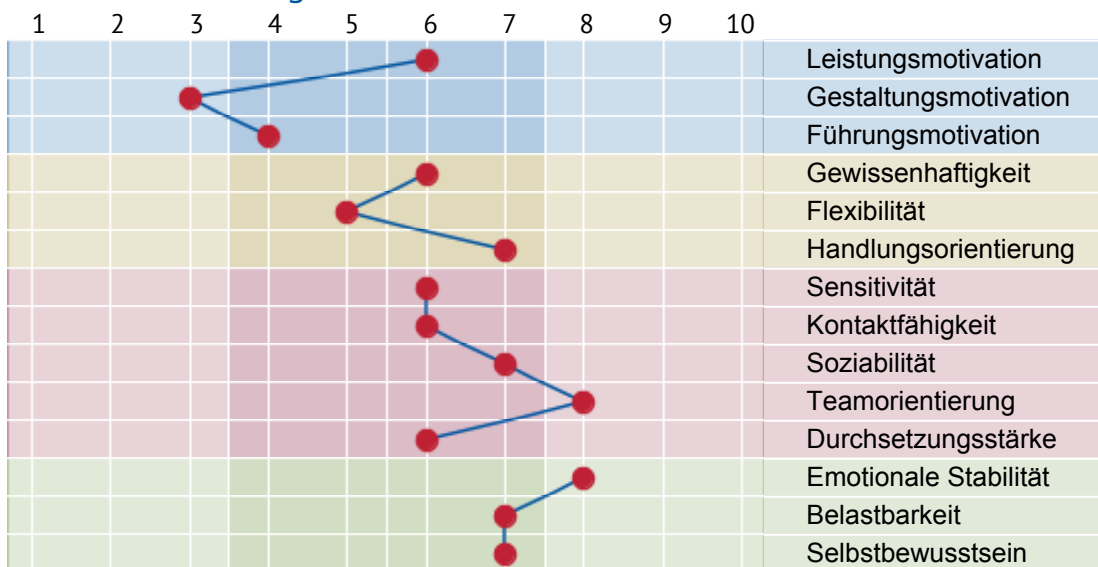
Bochumer Inventar zur berufsbezogenen  
Persönlichkeitsbeschreibung

**Bernhard BIP**  
**ID 3036-2153**  
**Datum 05.09.2014**

Selbstbeschreibung  
2. Auflage

# ÜBERSICHT

## Zusammenfassung



\* Basierend auf der ausgewählten Norm

## Gliederung

- Narrativer Report\*
  - Allgemeine Erläuterungen*
  - Ihre Ergebnisse*
- Profilblatt
- Merkmalsübersicht
- Merkmalsdetails
- Antwortstatistik

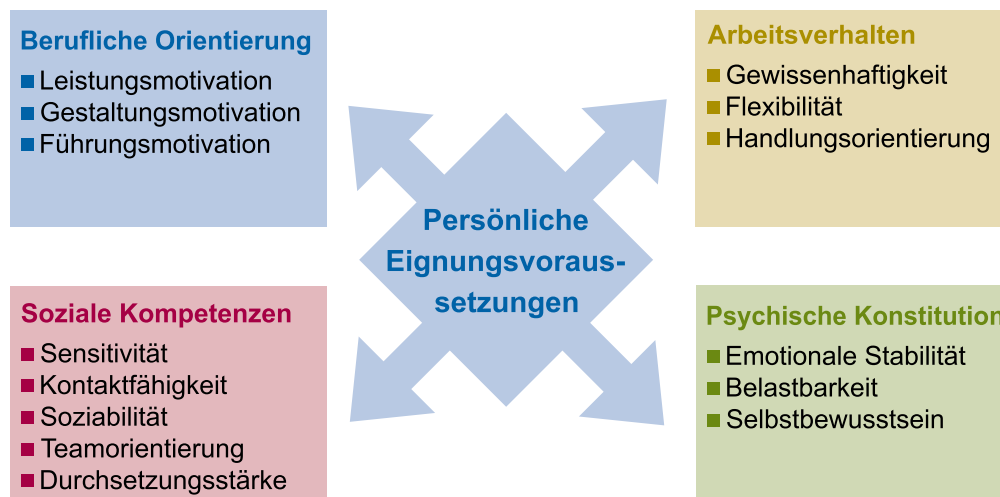
Für den fachgerechten Einsatz psychologischer Testverfahren und die verantwortungsvolle Interpretation von Testergebnissen gelten die Richtlinien der Internationalen Testkommission (ITC, 2000) bzw. die entsprechenden Richtlinien zum Einsatz computergestützter und internetbasierter Testverfahren (ITC, 2005) sowie in der Eignungsdiagnostik auch die DIN 33430.

## ALLGEMEINE ERLÄUTERUNGEN

### Informationen zum BIP

Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung BIP ist ein psychologisches Testverfahren, das wissenschaftlich entwickelt wurde, um berufsrelevante Persönlichkeitsmerkmale systematisch zu erfassen.

Diese Erfassung erfolgt im BIP-Fragenbogen durch die Selbsteinschätzung des Teilnehmers/der Teilnehmerin im Hinblick auf eine Vielzahl beruflicher Situationen. Diese individuellen Einschätzungen werden bei der Auswertung zu 14 Persönlichkeitseigenschaften zusammengefasst. Die folgende Abbildung zeigt, dass diese 14 Eigenschaften 4 Bereichen zugeordnet werden können:



Diese 14 Eigenschaften bilden die menschliche Persönlichkeit nicht umfassend ab, sondern lediglich in jenen Facetten, die sich im Berufsleben als bedeutsam erwiesen haben.

Auf den folgenden Seiten finden Sie im Wesentlichen eine systematische Zusammenfassung Ihrer Selbstbeschreibung. Wahrscheinlich wird es daher nur wenige Aspekte geben, die Sie überraschen. Möglicherweise werden Sie sich bei einigen Eigenschaften andere Ausprägungen wünschen. Bitte bedenken Sie jedoch Folgendes: Die Erfassung dieser Eigenschaften impliziert keine Wertung im Sinne von "besser" oder "schlechter". Bei der Bewertung eines Ergebnisses müssen stets die individuellen Ziele und die persönliche Entwicklung berücksichtigt werden.

Gegebenenfalls ist darüber hinaus die Passung der Eigenschaften zu den Anforderungen einer beruflichen Position zu beachten. Denn nicht jede Eigenschaft ist für alle Tätigkeiten von gleicher Relevanz und bei einigen Tätigkeiten können zum Beispiel mittlere Ausprägungen wünschenswerter sein als besonders hohe oder niedrige.

Im Anschluss finden Sie einige Anregungen, wie Sie die in den folgenden Erläuterungen enthaltenen Informationen nutzen können. Das BIP wird sehr häufig zur Vorbereitung eines Gespräches eingesetzt; Sie können die Ergebnisse jedoch auch unabhängig von dem Kontext, in dem Sie das BIP bearbeitet haben, für Ihre persönliche Entwicklung nutzen.

## Hinweise zur Interpretation Ihrer Ergebnisse

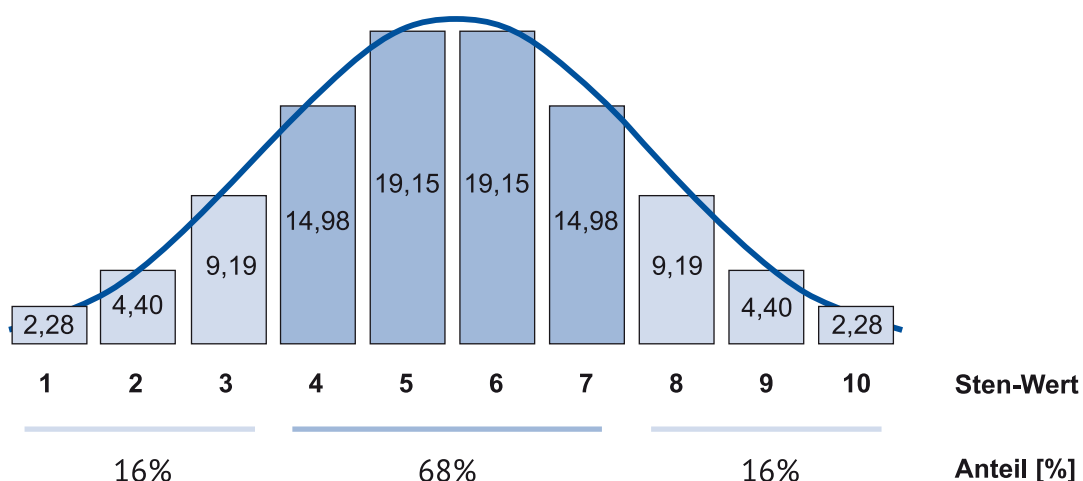
Persönliche Eigenschaften lassen sich nicht – wie etwa die Temperatur – auf einer Skala mit einem fest definierten Nullpunkt messen. Die Aussage "Bei Herrn X ist die Teamorientierung hoch ausgeprägt" bedeutet insofern: "Im Vergleich zu anderen ist die Teamorientierung bei Herrn X hoch ausgeprägt". Menschen lassen sich hinsichtlich der Ausprägung ihrer Eigenschaften immer nur in Relation zu anderen Personen beschreiben.

In wissenschaftlich entwickelten psychologischen Fragebogen werden daher Personen mit dem Durchschnitt einer Referenzgruppe verglichen. Die Ausprägung einer bestimmten Eigenschaft ist stets vor diesem Hintergrund zu interpretieren.

So ist etwa denkbar, dass bei einer Führungskraft die Leistungsmotivation relativ zu anderen höheren Führungskräften recht niedrig ausgeprägt ist, im Vergleich zur Gesamtbevölkerung jedoch eher hoch.

Die Ergebnisse der Vergleichspersonen werden entsprechend einer Normalverteilung auf zehn Stufen, den so genannten Sten-Werten, verteilt. Wie viele andere menschliche Eigenschaften ist z.B. auch die Körpergröße normalverteilt. Circa zwei Drittel aller Deutschen sind zwischen 1,55m und 1,85m groß; davon nach oben oder unten abweichende Körpermaße sind eher selten. Bei einer Normalverteilung liegt somit der Großteil der Werte im mittleren Bereich, Extremwerte treten selten auf.

In der folgenden Abbildung ist dargestellt, wie die Sten-Werte entsprechend einer Normalverteilung gebildet werden. Es zeigt sich, dass sich mit dem Verlauf der Normalverteilung die Stufengröße der Sten-Werte verändert: Im mittleren Bereich finden sich viele Personen pro Stufe, in den Stufen 5 und 6 z.B. jeweils 19,15%. In den äußeren Bereichen umfasst eine Stufe nur wenige Personen, die Stufen 1 und 10 z.B. jeweils nur 2,28% der Vergleichsgruppe. Daraus ergibt sich, dass in den vier mittleren Stufen – 4 bis 7 – zusammen die Ergebnisse von ca. 68% der Vergleichspersonen liegen, in den Stufen darüber und darunter jeweils von ca. 16%.



Wenn sich also in den Abbildungen auf den folgenden Seiten die Markierung im mittleren Bereich befindet, so entspricht die Ausprägung der jeweiligen Eigenschaft bei Ihnen dem Durchschnitt der Vergleichsgruppe. Sollte sich die Markierung weiter rechts oder links befinden, so deutet das auf eine entsprechend höhere bzw. niedrigere Ausprägung hin. Ist einer der äußersten Profilkpunkte – 1 oder 10 – markiert, weist dies darauf hin, dass lediglich bei einer sehr geringen Prozentzahl (ca. 2%) vergleichbarer Personen die Selbsteinschätzung eine ähnliche Ausprägung aufweist. Bitte bedenken Sie, dass im Vergleich zu unterschiedlichen Gruppen auch unterschiedliche Ergebnisse resultieren könnten.

## Wie Sie Ihre Ergebnisse nutzen können

Viele Teilnehmer möchten die Ergebnisse des BIP zur persönlichen Weiterentwicklung nutzen. Hierzu einige Ansatzpunkte:

Begutachten Sie die Abbildungen zu den vier Bereichen des BIP. Finden Sie sich in den Ausprägungen wieder? Wo bestehen Widersprüche oder Auffälligkeiten?

Das BIP erfasst Ihr eigenes Selbstbild. Um eine realistische Einschätzung Ihrer Persönlichkeit zu gewinnen, ist es hilfreich dieses Selbstbild mit einem Fremdbild zu vergleichen. Besprechen Sie Ihre Ergebnisse mit einer Person Ihres Vertrauens. Nehmen Sie dabei die folgenden Seiten mit den Erläuterungen der Persönlichkeitsbereiche zur Hand. Wo sieht die vertraute Person Sie ähnlich, wo ganz anders? Versuchen Sie, Ihren eigenen "blinden Fleck" zu erkunden: Das ist der Persönlichkeitsbereich, den man bei sich selbst gar nicht bemerkt, der anderen jedoch auffällt (z.B. die für andere spürbare Dominanz erfahrener Führungskräfte).

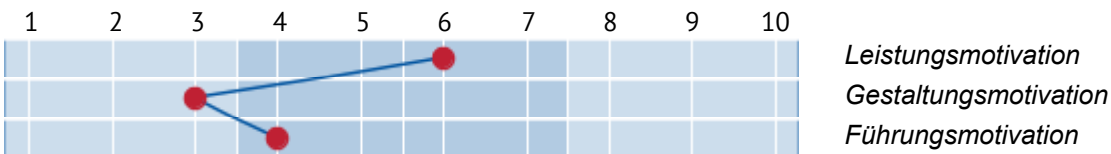
Diskutieren Sie mit Personen aus dem beruflichen und/oder privaten Lebensbereich, welche Anforderungen dort an Sie gestellt werden. Erfragen Sie, inwieweit Sie aus Sicht Ihres Gesprächspartners den Anforderungen gerecht werden. Erfragen Sie von Ihrem Gesprächspartner, welche Veränderungen Sie aus dessen Sicht vornehmen sollten, um den Erwartungen zu entsprechen: "Was müsste ich konkret in dieser oder jener Situation tun, um Ihrer Anforderung/Erwartung gerecht zu werden?".

Betreiben Sie Ihre Weiterentwicklung auch selbst und warten Sie nicht nur darauf, von anderen "entdeckt" und gefördert zu werden. Gehen Sie dabei ausdauernd, planvoll und mit Geduld vor: Setzen Sie sich Entwicklungsziele und überprüfen Sie selbst Ihre Fortschritte. Fragen Sie ggf. aktiv nach Unterstützung, z.B. bei Führungskräften, Kollegen, Ihrem Lebenspartner oder einem Coach. Seien Sie geduldig mit sich selbst, räumen Sie Veränderungen die notwendige Zeit ein.

## IHRE ERGEBNISSE

### Berufliche Orientierung

*Was spornt Sie beruflich an?*



#### Leistungsmotivation

*Inwieweit stellen Sie hohe Leistungsanforderungen an sich?*

Leistung hat für Sie im beruflichen Alltag durchaus einen hohen Stellenwert. Sie verfügen über einen respektablen eigenen Gütemaßstab und arbeiten auch hart daran, diesem gerecht zu werden. Dabei sind Sie jedoch nicht bereit, ihrem Leistungsstreben jederzeit alles andere unterzuordnen. Ihre beruflichen Ziele verfolgen Sie jedoch mit Einsatzbereitschaft und auch schwierige Aufgaben spornen Sie häufig an. Sie engagieren sich stark, um Ihre eigene Leistung aufrecht zu erhalten und kontinuierlich zu verbessern. Allerdings gehören Sie nicht zu den Personen, die permanent mit großem Ehrgeiz daran arbeiten müssen, jederzeit höchsten Ansprüchen zu genügen. Sie sind dabei auch in der Lage, mal „Fünfe gerade“ sein zu lassen. Berufliche Leistung ist für Sie nicht der zentrale Lebensinhalt und insofern kein Selbstzweck, sondern meist Mittel zum Zweck.

#### Gestaltungsmotivation

*Wie wirken Sie auf Prozesse ein?*

Sie sind problemlos in der Lage, sich auf bestehende Gegebenheiten und Strukturen einzustellen. Sofern Sie mit Ihrer Tätigkeit im Großen und Ganzen zufrieden sind, liegt es kaum in Ihrem Interesse, maßgebliche Veränderungen zu initiieren. Im Arbeitskontext wirkt es nicht allzu motivierend auf Sie, sich für die Gestaltung von Veränderungen einzusetzen. Das Einwirken auf Ihre berufliche Umgebung verfolgen Sie mit weniger Nachdruck und Tatendrang – Sie nutzen Ihre Energien für Anderes. Für den Fall, dass eine höhere Gestaltungsmotivation in Ihrem derzeitigen Tätigkeitsfeld als Anforderung von Bedeutung ist, könnte es für Sie sinnvoll sein, erkannte Missstände verstärkt aufzuzeigen und Ihre Erkenntnisse und Vorstellungen aktiv nach außen zu vertreten. Gerade das Wissen und die Ideen der Beschäftigten werden von Organisationen in zunehmendem Maße als wertvolle Quelle erkannt und geschätzt.

#### Führungsmotivation

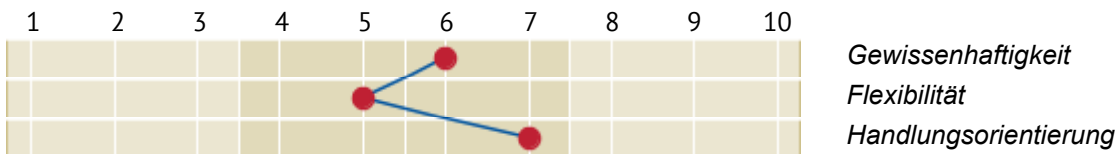
*Wie wirken Sie auf Personen ein?*

Sie sind grundsätzlich in der Lage, andere Menschen zu führen. Hierbei finden Sie durchaus Akzeptanz und Gefolgschaft. Allerdings reizt es Sie jedoch weniger, Einfluss auf andere auszuüben. Bisweilen bereitet es Ihnen sogar ein gewisses Unbehagen, in den Handlungsspielraum anderer einzugreifen und die Verantwortung für die Leitung und Steuerung anderer Personen zu tragen. Wenn es Ihnen jedoch geboten erscheint, können Sie in Besprechungen und Diskussionen die Gesprächsführung übernehmen und – wenn notwendig – auch einmal klare Vorgaben machen. Allerdings steht es nicht im

Mittelpunkt Ihres Interesses, Führungsaufgaben wahrzunehmen. Ihr Fokus liegt mutmaßlich stärker auf der Auseinandersetzung mit sachlichen Themenstellungen und dem Einbringen Ihrer Fachkompetenz. In diesem Zusammenhang könnten Sie sich – falls Sie bisher keine Führungsverantwortung tragen – die Frage vorlegen, ob Sie sich mittel- oder auch langfristig (weiterhin) auf eine Fachlaufbahn konzentrieren möchten oder ob es für Sie zukünftig auch eine Option darstellen könnte, sich stärker Führungsthemen zu widmen.

## Arbeitsverhalten

Wie gehen Sie an berufliche Aufgaben heran?



### Gewissenhaftigkeit

Wie wichtig sind Detailorientierung und Perfektionismus für Sie?

Sie planen Ihre Aufgaben im Allgemeinen sorgfältig und genau und erweisen sich bei der Ausführung Ihrer Tätigkeiten als verlässlich. Dabei können Sie aber durchaus pragmatisch und spontan vorgehen, wenn Sie der Ansicht sind, dass sich ein vermehrter Aufwand nicht lohnt. Für Sie müssen nicht alle Resultate hundertprozentig sein. In der Regel gelingt Ihnen eine gute Balance zwischen Detailorientierung und dem Blick auf das große Ganze. Wahrscheinlich schätzen Sie sowohl die Generierung von Ideen und die Initiierung von deren Umsetzung wie auch die mit der Durchführung verbundenen Detailaktivitäten. Falls Sie derzeit eine Führungsposition bekleiden oder mittelfristig eine solche anstreben, könnte es sinnvoll sein, in Zukunft verstärkt abzuwägen, ob es zielführend ist, an der ein oder anderen Stelle tatsächlich noch selbst im Detail verhaftet zu bleiben oder sich eher darauf zu konzentrieren, anderen Impulse für deren Arbeitsausführung zu geben, da insbesondere ab einer gewissen Führungsebene eine detaillierte Befassung mit allen Einzelheiten in der Regel nicht mehr geleistet werden kann.

### Flexibilität

In welchem Ausmaß sind Sie willens, sich immer wieder umzustellen?

Sie verfügen über eine gute Balance zwischen dem Festhalten an bewährten Routinen und der flexiblen Integration veränderter Prozesse bzw. neuer Herangehensweisen. Sie schätzen daher in Ihrem beruflichen Wirkungsfeld einen guten Kompromiss von planbaren Elementen einerseits und unerwarteten Elementen andererseits. Somit sind Sie potenziell in der Lage, sich auf wechselnde Bedingungen und damit einhergehende Veränderungen in Ihrem Arbeitsumfeld besonders adäquat einzustellen. Sie beschreiben sich jedoch auch als eine Person, die Handlungsvorgaben, die sich bewährt haben, durchaus schätzt und nicht bei jeder neuen Entwicklung sofort dabei sein muss bzw. nicht auf jeden „vorbeifahrenden Zug“ aufspringt. Daher wägen Sie von Fall zu Fall konstruktiv ab, welches Vorgehen die besten Erfolgsaussichten birgt. Ständige Veränderungen sind für Sie kein Selbstzweck, so dass Sie sich auch im Rahmen kontinuierlich wiederkehrender Prozesse vermutlich dauerhaft erfolgreich bewegen können. Andererseits verunsichern Sie unbekannte Vorgänge und Prozesse wenig, da Sie mutmaßlich über ein gewisses Improvisationstalent verfügen und Sie ungewohnte Aufgaben konstruktiv angehen. Veränderten Situationen stellen Sie sich zumeist bereitwillig. In Zeiten dynamischer Veränderungen im Berufsleben, die sich auf sämtliche Tätigkeiten auswirken, kommt Ihnen vermutlich Ihre Fähigkeit, sich einerseits auf Kontinuität zu stützen und andererseits flexibel umstellen zu können, zur erfolgreichen Bewältigung von Arbeitsanforderungen zu



Gute.

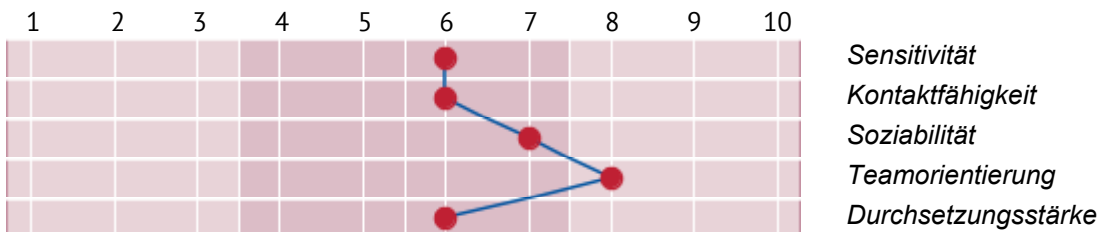
### **Handlungsorientierung**

#### *Wie zielgerichtet setzen Sie getroffene Entscheidung in Handlungen um?*

In den meisten Situationen zeichnet Sie Ihre Fähigkeit aus, Aufgaben zügig anzugehen und rasch abzuschließen. Die Umsetzung Ihrer Vorhaben nehmen Sie meist ohne Verzug in Angriff und sind in der Lage, Ihre Aufmerksamkeit auf die zunächst erforderlichen Schritte zu richten, ohne sich von anderen nachrangigen Aspekten allzu sehr ablenken zu lassen. Sie verfügen somit über eine gute Selbstorganisation. Komplexe Aufgaben bewältigen Sie – möglicherweise intuitiv – durch eine sinnvolle Gliederung in erreichbare Teilziele. Zugleich nehmen Sie sich vermutlich nicht in jedem Fall die notwendige Zeit, das Für und Wider Ihrer Handlungsweisen bzw. deren Konsequenzen sorgfältig abzuwägen. Man kennt Sie als jemanden, der durchaus spontan entscheidet und beherzt zur Tat schreitet. Mit diesem Vorgehen dürften Sie in den allermeisten Situationen erfolgreich agieren. Gleichwohl sollten Sie nicht ganz außer Acht lassen, dass ein derartiges Vorgehen die potenzielle Gefahr birgt, im Einzelfall vorschnell zu handeln, obwohl eine gründlichere Analyse erforderlich gewesen wäre. Bei bestimmten Fragestellungen kann es durchaus hilfreich sein, das Für und Wider verschiedener Optionen besonders sorgfältig zu analysieren.

## Soziale Kompetenzen

Wie treten Sie im beruflichen Kontext anderen Personen gegenüber?



### Sensitivität

Wie sicher erspüren Sie die Gefühle anderer?

Im Kontakt mit anderen Personen zeigen Sie in aller Regel ein angemessenes Gespür für die Stimmungslage Ihres Gegenübers und können im Gespräch mitschwingende Emotionen und Konflikte präzise wahrnehmen. Insofern gelingt es Ihnen in den meisten Fällen, sich auch auf schwer zugängliche Personen einzustellen sowie in schwierigen Situationen den richtigen Ton zu treffen. Sie erkennen häufig intuitiv, welche möglicherweise unausgesprochenen zwischenmenschlichen Anforderungen eine Situation birgt. Gleichwohl sind Ihnen auch bestimmte Gesprächssituationen erinnerlich, in denen Sie Unsicherheit verspürt haben, welche Reaktionen angemessen sind und wie Sie den Gesprächsverlauf am besten steuern können. Zur Optimierung Ihres Gespürs für die Dynamik sozialer Situationen ist es durchaus zu empfehlen, Personen Ihres Vertrauens bei Gelegenheit um ein Feedback zu bitten, wie Sie von ihnen wahrgenommen werden, um deren Rückmeldung mit Ihrer eigenen Einschätzung und Ihren persönlichen Intentionen abzugleichen. Auf diese Weise ist es wahrscheinlich, dass sich Ihre Fähigkeit, feine zwischenmenschliche Signale präzise wahrzunehmen, noch weiter optimieren lässt.

### Kontaktfähigkeit

In welchem Umfang verhalten Sie sich sozial offensiv?

Es gelingt Ihnen ohne Schwierigkeiten, angemessene Kontakte zu anderen Personen zu knüpfen. Unbekannten Personen begegnen Sie zunächst mit einer guten Balance zwischen Zurückhaltung und forschem Auftreten. Sie sind im beruflichen Umfeld offen für persönlichen Austausch und schätzen es durchaus, mit zahlreichen Gesprächspartnern in Verbindung zu stehen. Es kostet Sie meist nur wenig Überwindung, Ihnen unbekannte Menschen anzusprechen oder bestehende Kontakte aufrechtzuerhalten. Falls jedoch Situationen entstehen, in denen Sie sich unwohl fühlen, können Sie auf andere mitunter reserviert und zurückhaltend wirken. Allerdings werden Sie meist als kontaktfreudig und aufgeschlossen wahrgenommen. Falls es Ihrem Wunsch entspricht, angesichts beruflicher Tätigkeiten, die häufige initiale Kontaktaufnahmen erfordern (wie etwa Vertriebs- oder Führungsaufgaben), noch vorbehaltloser mit anderen Personen in Kontakt zu treten, so ist Ihnen zu empfehlen, Situationen, in denen Sie auf andere Personen zugehen sollen oder müssen, noch aktiver aufzusuchen. Auf diese Weise sollte es Ihnen gelingen, im zwischenmenschlichen Bereich noch spontaner und ungezwungener zu agieren.

## Soziabilität

### *Wie wichtig ist Ihnen ein harmonisches Miteinander?*

Im beruflichen Kontext ist es für Sie von Bedeutung, von anderen überwiegend als freundlich und rücksichtsvoll wahrgenommen zu werden. Sie bevorzugen ein harmonisches Miteinander, um sich in Ihrer beruflichen Tätigkeit wohlfühlen und sind darum bemüht, ausgleichend und integrierend auf Ihr Umfeld zu wirken. Wenn Sie andere Menschen kritisieren müssen, so tun sie dies eher indirekt oder auch verklausuliert. Sie vermeiden es, Ihr Gegenüber vor den Kopf stoßen und Sie sind gemäß Ihrer Selbsteinschätzung weniger in der Lage, andere mit unangenehmen Wahrheiten zu konfrontieren. Gleichwohl gelingt es Ihnen in einzelnen Situationen – wenn von Ihnen als besonders notwendig erachtet – kritische Aspekte andere Personen betreffend auch anzusprechen. Es bereitet Ihnen jedoch ein gewisses Unbehagen, wenn Sie Missmut auf sich ziehen. Anderen treten Sie daher meist mit Wohlwollen und Rücksichtnahme entgegen. Diese wohlwollende Rücksichtnahme erwarten Sie wahrscheinlich auch von anderen Personen Ihnen gegenüber. In der Gesamtschau verhalten Sie sich am liebsten "diplomatisch" – auch wenn es sachlich erforderlich wäre, eine „härtere Gangart“ einzuschlagen. Für Ihr zukünftiges Verhalten wäre es wahrscheinlich förderlich, noch klarer Position zu beziehen bzw. an Prägnanz zu gewinnen, indem Sie von Ihnen als wichtig erachteten Sachverhalten stärker Ausdruck verleihen. Darüber hinaus ist es im Sinne aktiver Verantwortungsübernahme zunehmend bedeutsam, das Risiko einzugehen, nicht nur überwiegend positive Eindrücke an Gesprächspartner weiterzugeben, sondern wechselseitig auch die Chance zu eröffnen, von kritischem Feedback zu profitieren.

## Teamorientierung

### *Wie stark bevorzugen Sie Teamarbeit?*

Sie beschreiben sich als in hohem Maße teamorientiert und bewerten die Zusammenarbeit mit anderen als besonders wertvoll. Sie fühlen sich zudem am wohlsten, wenn Sie im Team agieren können, daher haben Sie eine deutliche Präferenz, gemeinsam mit anderen berufsbezogenen Tätigkeiten nachzugehen. Persönliche Autonomie und Eigenständigkeit sind Ihnen bei der Erfüllung Ihrer beruflichen Aufgaben weniger wichtig. Es macht Ihnen insofern auch kaum etwas aus, die Unterstützung anderer in Anspruch zu nehmen. Die Verantwortung für Arbeitsergebnisse geben Sie dabei gern ab bzw. teilen diese. Sie sind der Überzeugung, dass sich Ihre Fähigkeiten vor allem dann bestmöglich entfalten, wenn Sie Themenstellungen gemeinsam und in Verzahnung mit anderen angehen. Für Sie ist es wahrscheinlich angesichts der ein oder anderen Aufgabenstellung ratsam, zu hinterfragen, ob im konkreten Einzelfall nicht das individuelle, eigenverantwortliche Erarbeiten einer Lösung angezeigt ist und ökonomische Vorteile bietet.

## Durchsetzungsstärke

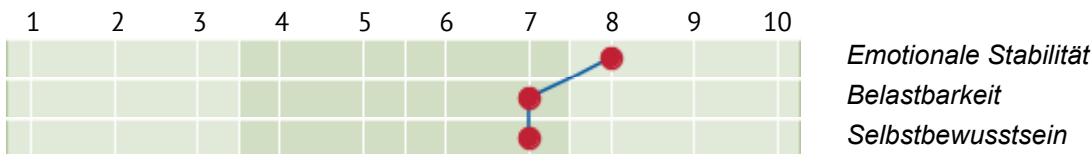
### *Mit welcher Vehemenz verfolgen Sie anderen gegenüber Ihre Ziele?*

Sie vertreten Ihre Auffassungen und Standpunkte meist mit einer ausgewogenen Balance zwischen Kompromissbereitschaft und Durchsetzungsstärke. Weder tendieren Sie dazu, andere Personen über Gebühr zu dominieren, noch neigen Sie zu vorschnellen Kompromissen nur um des lieben Friedens willen. Dabei vertreten Sie Ihre Ansichten durchaus mit Engagement. Der Schwerpunkt Ihrer Bemühungen liegt in der Regel darauf, andere von Ihren Ideen und Standpunkten zu überzeugen, wobei Sie sich vermutlich meist auf sachliche Argumente stützen. Sie bemühen sich einerseits um die

Durchsetzung Ihrer Vorstellungen, nehmen sich andererseits aber auch bereitwillig zurück, wenn ein weiteres Beharren die Auseinandersetzung unnötig verschärfen würde oder wenn Sie den Eindruck gewinnen, dass andere Personen über bessere Ansätze zur Lösung einer Aufgabe verfügen. Zur Adjustierung und Optimierung der eigenen Verhaltens- und Vorgehensweisen ist es stets sinnvoll, sich regelmäßig Feedback einzuholen, ob in der ein oder anderen Situation ein druckvolleres durchsetzungsorientiertes Agieren oder aber eine stärkere Kompromissorientierung angemessener und damit noch zielführender gewesen wäre.

## Psychische Konstitution

Wie gehen Sie mit beruflichen Widerständen, Belastungen und Misserfolgen um?



### Emotionale Stabilität

In welchem Ausmaß sind Sie emotional robust?

Im Umgang mit Problemen und Sorgen zeichnen Sie sich durch ein sehr hohes Maß an Gelassenheit aus. Sie kommen schnell über etwaige Rückschläge hinweg und es gelingt Ihnen völlig problemlos, sich nach Niederlagen erneut zu motivieren. Sie verfügen über eine optimistische Berufs- und Lebensauffassung und erleben so gut wie keine Beeinträchtigungen Ihrer Arbeitsfähigkeit durch Schwierigkeiten, Misserfolge und persönliche Probleme. Ihre hohe psychische Stabilität erlaubt es Ihnen, auch solche Tätigkeiten erfolgreich zu bewältigen, bei denen Sie einem permanent hohen Druck ausgesetzt sind. Für Sie könnte es hilfreich sein, nach ausgetragenen Konflikten und problematischen Situationen das eigene Verhalten zu hinterfragen und zu überlegen, welche Konsequenzen hieraus für das zukünftige Vorgehen abzuleiten sind. Besonders stabile Personen verarbeiten tatsächlich relevante Konflikte bisweilen lediglich oberflächlich. Dies führt dazu, dass wichtige Aspekte wie z.B. der eigene Anteil an problematischen Situationen hin und wieder nicht als solche hinreichend klar identifiziert werden, woraus ab und an mittelfristig Problematiken resultieren können.

### Belastbarkeit

Wie viel wollen und können Sie sich an Belastung zumuten?

Hohe Belastungen können Sie gut verkraften, ohne dass Sie sich dadurch beeinträchtigt fühlen. Es macht Ihnen wenig aus, sich auch über längere Zeiträume hinweg hohen Anforderungen zu stellen. Möglicherweise wirken gerade höhere Belastungen auf Sie auch motivierend und bereiten Ihnen Freude. Sie verfügen über vergleichsweise viel Energie und schaffen es in arbeitsintensiven Phasen, Ihre Kräfte zu bündeln und Ihre Leistungsfähigkeit auf hohem Niveau aufrecht zu erhalten. Gleichzeitige Anforderungen von unterschiedlichen Seiten können Sie gut bewältigen. Es dauert länger, bis Sie an Ihre eigenen Leistungsgrenzen stoßen. Bei Personen wie Ihnen, die sich als gesundheitlich robust und fit beschreiben, besteht grundsätzlich die Gefahr, dass Sie sich auch über Ihre Belastungsgrenze hinaus beanspruchen. Dies wird umso mehr der Fall sein, wenn Sie über einen besonders hohen Leistungsethos verfügen (vergleichen Sie bitte dazu Ihre Ausprägung auf der Skala Leistungsmotivation) und Sie zudem das starke Bedürfnis haben, andere Personen in Ihrem Arbeitsumfeld nicht zu enttäuschen (vergleichen Sie dazu auch Ihre Ausprägung auf der Skala Soziabilität). Vor diesem Hintergrund sollten Sie bei sich selbst auf entsprechende körperliche Signale achten und im Sinne der Erhaltung Ihrer mittel- und langfristigen Gesundheit und damit Arbeitsfähigkeit reagieren. Dies könnte für Sie gegebenenfalls bedeuten, verstärkt Prioritäten zu setzen und sich Zeit für Regeneration und Erholung zu reservieren.

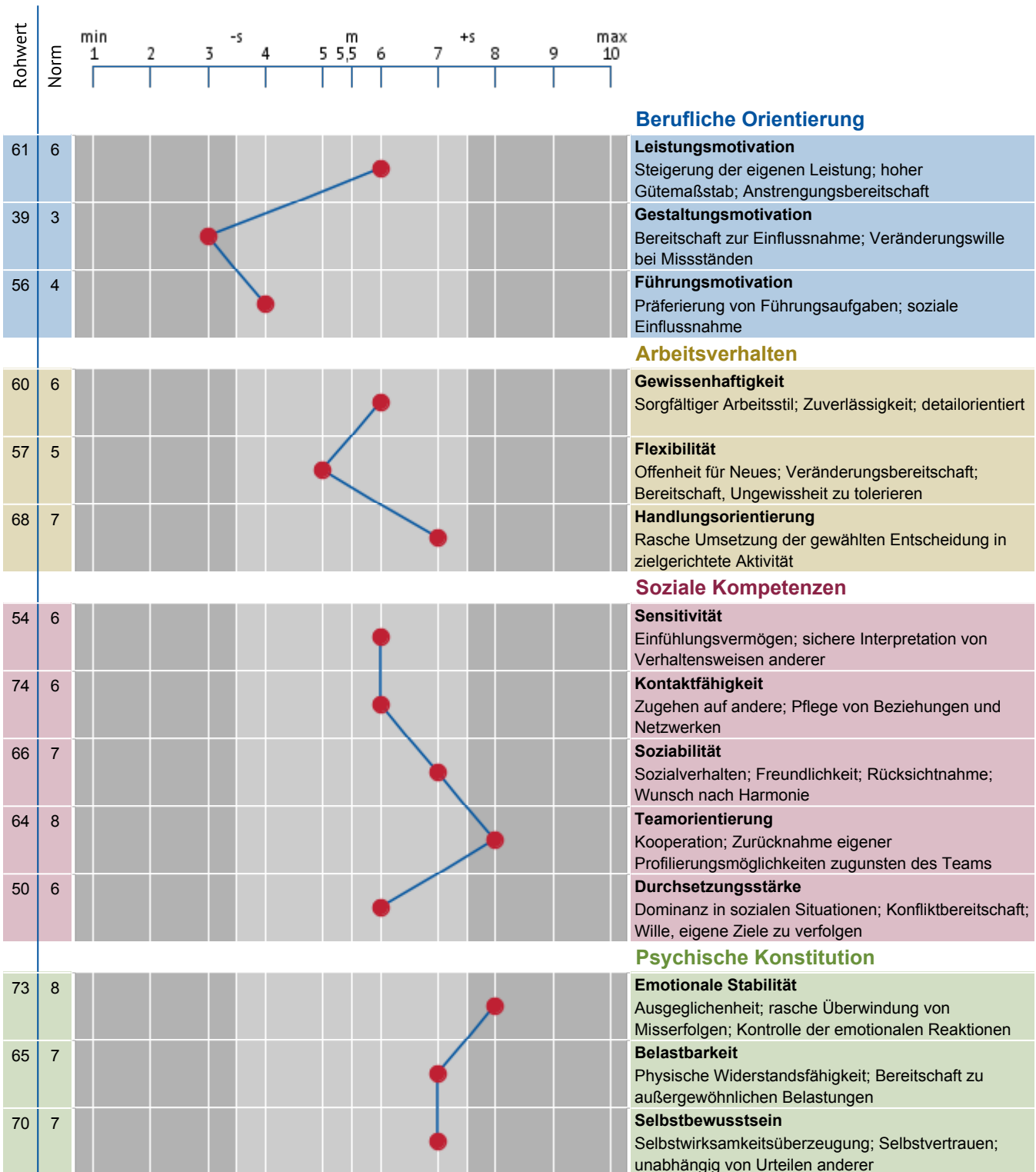
## Selbstbewusstsein

### *Wie überzeugt sind Sie von sich als Person?*

Sie beschreiben sich als eine Person, die sich in den meisten beruflichen Situationen gut im Griff hat, da Sie von sich und Ihren eigenen Fähigkeiten nachhaltig überzeugt sind. Hierdurch wirkt Ihr Auftreten selbstsicher und zumeist auch um keine Antwort verlegen. Vermutlich strahlen Sie auf diese Weise ein gewisses Maß an natürlicher Autorität und Dominanz aus. Hinsichtlich der kritischen Bewertung durch andere hegen Sie nur wenig Besorgnis. In der Gesamtschau lässt Sie dies auch in schwierigen sozialen Situationen im beruflichen Kontext souverän agieren, was von anderen bisweilen auch als eine gewisse Überheblichkeit gedeutet werden kann. Vor Gruppen offensiv aufzutreten, ist für Sie durchaus natürlich. Hierbei agieren Sie weitgehend autonom, so dass es Sie auch wenig belastet, falls bestimmte Personen Sie ablehnen. Sie grübeln nicht lange darüber nach, was andere über Sie denken, da Sie mit sich als Person im Reinen sind sowie sich Ihrer Stärken bewusst. Falls Sie mit deutlich formulierter Kritik an Ihrer Person konfrontiert werden, sind Sie meist in der Lage, damit umzugehen, ohne dass Ihr Selbstwertgefühl davon beeinträchtigt wird. Grundsätzlich besteht für Personen, die wie Sie über ein höher ausgeprägtes Selbstbewusstsein verfügen, das Risiko, aufgrund dieser Ausstrahlung Kritik relativ wenig angetragen zu bekommen. Zudem neigen selbstbewusste Personen bisweilen dazu, Kritik und berechtigte Zweifel sozusagen „wegzufiltern“, also nur wenig an sich heran kommen zu lassen. Hierdurch wird der Blick für eigene Entwicklungsnotwendigkeiten und auch Defizite manchmal erschwert. Vor diesem Hintergrund könnte es auch für Sie sinnvoll sein – um regelmäßig realistisches Feedback über das Wirken der eigenen Person zu erhalten – immer wieder genau hinzuhören, auf Zwischentöne zu achten sowie andere bewusst zu ermutigen, Ihnen auch kritische Rückmeldungen zu geben. Falls Sie kritische Rückmeldungen erhalten, ist es hilfreich, dieses Feedback wertzuschätzen, um sich so zu erarbeiten, auch in Zukunft von der Möglichkeit zu profitieren, das eigene Verhalten zu hinterfragen.

# PROFILBLATT

Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung | Selbstbeschreibung  
 Berufstätige Fach- und Führungskräfte - Sten-Werte (5,5+2z)



## MERKMALSÜBERSICHT

Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung | Selbstbeschreibung  
Berufstätige Fach- und Führungskräfte - Sten-Werte (5,5+2z)

Bezeichnung	Rohwert	Normwert
<b>Berufliche Orientierung</b>		
Leistungsmotivation	61	6
Gestaltungsmotivation	39	3
Führungsmotivation	56	4
<b>Arbeitsverhalten</b>		
Gewissenhaftigkeit	60	6
Flexibilität	57	5
Handlungsorientierung	68	7
<b>Soziale Kompetenzen</b>		
Sensitivität	54	6
Kontaktfähigkeit	74	6
Soziabilität	66	7
Teamorientierung	64	8
Durchsetzungsstärke	50	6
<b>Psychische Konstitution</b>		
Emotionale Stabilität	73	8
Belastbarkeit	65	7
Selbstbewusstsein	70	7
<b>Zusatzindizes</b>		
Kontrollerleben	32	
Wettbewerbsorientierung	12	
Mobilität	11	
Freizeitorientierung	18	

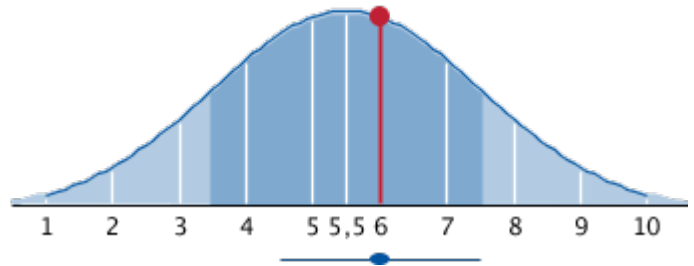


## MERKMALSDETAILS

### Leistungsmotivation

Berufstätige Fach- und Führungskräfte - Sten-Werte ( $5,5+2z$ )

Rohwert	61
Normwert	6
Missing	0
Vertrauensintervall	[4,5 - 7,5]



Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit einem hohen Gütemaßstab; Motiv, hohe Anforderungen an die eigene Leistung zu stellen; große Anstrengungsbereitschaft, Motiv zur fortwährenden Steigerung der eigenen Leistungen.

#### Niedriger Wert

Immer und jederzeit Höchstleistungen zu vollbringen, ist nicht das vordringliche Anliegen von Personen, die geringe Werte auf dieser Skala aufweisen. Dem beständigen Ausschöpfen der eigenen Leistungsreserven messen sie kein positives Gewicht bei. Sie wissen, dass sie einige Aufgaben im Prinzip besser bewältigen könnten, verfügen aber nicht über den Ehrgeiz, stets höchsten Ansprüchen zu genügen. Wenn absehbar ist, dass sich ein Ziel nur schwer erreichen lässt, wird nicht weiter daran festgehalten. Stattdessen erfolgt gegebenenfalls eine Neuorientierung oder Prioritätenverschiebung. Das Vollbringen außergewöhnlicher beruflicher Leistungen ist für diese Personen kein zentraler Anreiz. Im wirtschaftlichen Kontext werden sie bisweilen dadurch beschrieben, dass ihnen der nötige "Drive" fehle. Die Genügsamkeit hinsichtlich des eigenen Anspruches führt dazu, dass Personen mit einem gering ausgeprägten Leistungsmotiv nur wenig durch anspruchsvolle und herausfordernde Aufgaben zu motivieren sind, was bei der Führung dieser Personen unbedingt berücksichtigt werden sollte.

Ein gering ausgeprägtes Leistungsmotiv ist im Erwachsenenalter vermutlich nur schwer zu verändern, so dass bei Platzierungen darauf zu achten ist, andere relevante Motivatoren zu identifizieren. Diejenigen Tätigkeiten, die vorrangig Personen mit einem starken Leistungsmotiv anziehen, etwa Unternehmer, Berater oder Linienmanager der höheren Ebenen, erscheinen ihnen weniger attraktiv oder erstrebenswert.

#### Hoher Wert

Personen mit ausgeprägt hohen Skalenwerten stellen enorme Anforderungen an die eigene Leistung und nehmen auch überdurchschnittliche Anstrengungen auf sich, um tatsächlich zu erreichen, was sie sich vorgenommen haben. Selbst besonders anspruchsvolle Aufgaben und Problemstellungen wirken verstärkend auf ihr Engagement und motivieren sie, mit noch größerer Energie an deren Bewältigung zu arbeiten. Es wird auch dann an Zielen festgehalten, wenn erkennbar ist, dass sich diese nur schwer erreichen lassen. Bei ihrer Tätigkeit stellen sie hohe Anforderungen an sich selbst und arbeiten mit Entschlossenheit daran, ihrem eigenen Gütemaßstab gerecht zu werden. Diese Personen werden in erheblichem Maße dadurch motiviert, dass ihnen die Möglichkeit eröffnet wird, außergewöhnliche berufliche Leistungen zu erbringen.

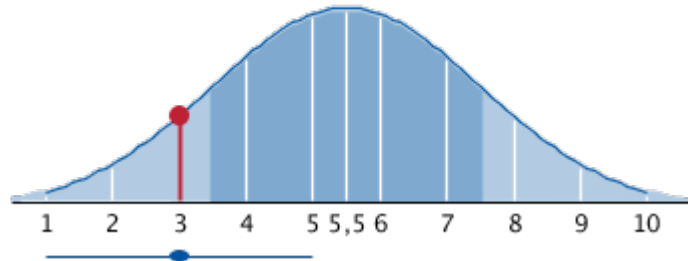
Hohe Werte sprechen für die Bereitschaft, wesentliche Lebensenergien in die für den Teilnehmer wichtigen Ziele zu investieren. Im Extremfall werden die eigenen Ziele laufend nach oben korrigiert, um die Herausforderung zu erhalten. Sehr leistungsmotivierte Personen sind häufig mit ihren Ergebnissen nur kurzfristig zufrieden und streben nach einer ständigen Optimierung ihrer Kompetenzen. Insbesondere bei extrem leistungsmotivierten Personen führt dies in vielen Fällen zu einem kontinuierlichen Ausschöpfen oder sogar Überschreiten der physischen Belastbarkeitsgrenzen – mit allen damit einhergehenden Risiken.

Hoch leistungsmotivierte Personen suchen im Allgemeinen gern solche beruflichen Kontexte auf, in denen viel Spielraum "nach oben hin" besteht und sich die Ergebnisse des eigenen Engagements möglichst genau nachvollziehen lassen, wie etwa im Vertrieb oder freien Unternehmertum. Diese Personen können im Berufsleben bisweilen durch folgendes Motto beschrieben werden: Höher, schneller, weiter.

## Gestaltungsmotivation

Berufstätige Fach- und Führungskräfte - Sten-Werte (5,5+2z)

Rohwert	39
Normwert	3
Missing	0
Vertrauensintervall	[1 - 5]



Ausgeprägtes Motiv, subjektiv erlebte Missstände zu verändern und Prozesse und Strukturen nach eigenen Vorstellungen gestalten zu wollen; ausgeprägte Bereitschaft zur Einflussnahme und zur Verfolgung eigener Auffassungen.

### Niedriger Wert

Personen mit gering ausgeprägtem Gestaltungsmotiv verspüren wenig inneren Antrieb, sich für Veränderungen und Umstrukturierungen ihrer Umgebung zu engagieren. Ihre Stärke liegt eher in der Kontinuität und Wahrung des Bestehenden. Große Einflussmöglichkeiten auf Prozesse in ihrer Tätigkeit stellen keinen bedeutsamen motivierenden Faktor dar. Es bereitet ihnen geringe Schwierigkeiten, sich in bestehende Strukturen einzufügen und im Rahmen von vorgegebenen Grenzen zu agieren. Die Möglichkeit, auf das Umfeld einzuwirken und Prozesse in ihrem Sinne zu beeinflussen, übt wenig Anziehungskraft aus. Macht ist für sie eher ein wenig positiv besetzter Begriff und Spielräume zur Machtausübung werden nicht aktiv aufgesucht und ausgebaut. Gerade für Tätigkeiten, bei denen die konsequente Ausnutzung von Gestaltungsspielräumen eine wichtige Voraussetzung ist, scheinen solche Personen weder motiviert noch passend. Auf der anderen Seite können gering gestaltungsmotivierte Personen sowohl leistungsfähig als auch beruflich zufrieden solchen Tätigkeiten nachgehen, die eine starke Anpassung an bestehende Strukturen verlangen und in dieser Hinsicht weniger Spielräume für Veränderungen bieten. Hingegen ist die Platzierung ausgeprägt gestaltungsmotivierter Personen gerade in vorgenannte Settings nicht zu empfehlen, da sie wahrscheinlich rasch Unzufriedenheit mit ihrer Tätigkeit empfinden.

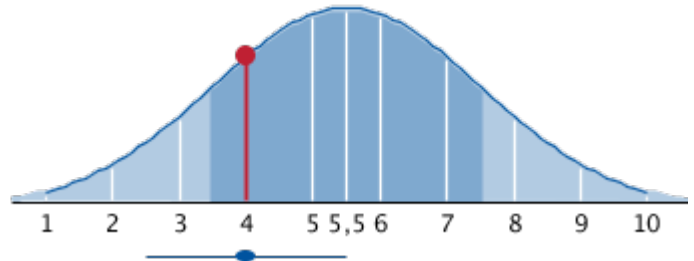
### Hoher Wert

Für Personen mit hohen Werten auf dieser Skala ist es von großer Bedeutung, sich aktiv an einer Veränderung und Gestaltung ihrer Umgebung zu beteiligen. Dementsprechend wird eine berufliche Tätigkeit mit hohem Gestaltungsspielraum angestrebt. Vorstellungen und Ideen werden mit großem Engagement verfolgt. Gestaltungsmotivierte Personen sind bereit, auch gegen deutliche Widerstände anzugehen, wenn sie eine Aufgabenstellung begeistert. Oftmals muss man diese Menschen eher "bremsen als anschieben". Es ist sehr motivierend für sie, wenn es ihnen gelingt, Missstände zu beseitigen, etwas Neues durchzusetzen und eigene Vorstellungen zu verwirklichen. Für Führungskräfte, die mit ihren Unternehmen unter sich rasch verändernden Umgebungsbedingungen agieren müssen, ist eine hohe Gestaltungsmotivation vorteilhaft, da für diese Personen die Tätigkeit selbst zahlreiche Anreize bietet - unter derartigen Rahmenbedingungen müssen kontinuierlich neue Gestaltungsspielräume erschlossen, Strukturen verändert und Prozesse optimiert werden. Die Möglichkeit zur Machtausübung ist für diese Personen ein wichtiger Anreiz für berufliche Leistungen und großen beruflichen Einsatz. Allerdings ist eine hohe Gestaltungsmotivation nicht per se vorteilhaft, sondern insbesondere dann wünschenswert, wenn Tätigkeit oder Position auch die notwendigen Freiräume bereithalten.

## Führungsmotivation

Berufstätige Fach- und Führungskräfte - Sten-Werte (5,5+2z)

Rohwert	56
Normwert	4
Missing	0
Vertrauensintervall	[2,5 - 5,5]



Ausgeprägtes Motiv zur sozialen Einflussnahme; Präferenzierung von Führungs- und Steuerungsaufgaben; Selbsteinschätzung als Autorität und Orientierungsmaßstab für andere Personen.

### Niedriger Wert

Im Rahmen der beruflichen Tätigkeit andere Menschen zu führen, stellt für Personen mit niedrig ausgeprägten Skalenwerten keinen nachhaltigen Anreiz dar. Fachliche Kompetenzen stehen demgegenüber vermehrt im Mittelpunkt ihres Engagements. Es widerstrebt ihnen, in den Handlungsspielraum anderer einzugreifen oder sich in Gruppen um die Führung zu bemühen. Beim Erteilen von Anweisungen fühlen sie sich "nicht ganz wohl in ihrer Haut". Wenn eine Leitungsfunktion zur Disposition steht, bemühen sie sich nicht mit Nachdruck um deren Übernahme. In Arbeitsgruppen werden persönliche Fähigkeiten eher zur Bewältigung von fachlich anspruchsvollen Aufgaben eingesetzt. Während die Skala Gestaltungsmotivation auf die Motivation zur Einflussnahme auf Prozesse und Strukturen abzielt, wird mit der Skala Führungsmotivation das Bestreben zur sozialen Einflussnahme - also Führung im engeren Sinne - erfasst. Personen mit niedrigen Werten weisen nicht nur ein geringeres Motiv zur Wahrnehmung von Führungsaufgaben auf, ihnen fehlen auch einige für Führungskräfte typische Facetten des Selbstbildes, etwa die Ausstrahlung von Autorität.

Bei zahlreichen Personen mit niedrigen Werten auf dieser Skala geht das geringere Führungsmotiv mit einer hohen Wertschätzung für fachlich anspruchsvolle Aufgaben einher. Sie sehen sich eher als Spezialisten oder in Stabsfunktionen, weniger in direkter Linienverantwortung. Es fehlt in der Regel die für eine erfolgreiche Wahrnehmung von Führung notwendige gewisse "positive Aggressivität" - Führung muss als intentionale Beeinflussung gewollt werden.

### Hoher Wert

Für Personen mit ausgeprägtem Führungsmotiv ist es von großer Bedeutung, im Rahmen ihrer Tätigkeit auch Führungsaufgaben zu übernehmen. Es zählt zu ihren beruflichen Zielsetzungen, die Tätigkeit anderer anzuleiten und zu koordinieren. Bei Bedarf sind sie in der Lage, in den Handlungsspielraum anderer einzugreifen. Hierbei geben sie, ohne zu zögern, die entsprechenden Anweisungen. In Gruppen sehen sie sich gern in der Leitungsfunktion und genießen es, andere für ihre Auffassungen zu begeistern und für ihren Standpunkt zu gewinnen. Sie betrachten sich als Führungspersönlichkeit und schreiben sich die für Führungskräfte typischen Merkmale zu, namentlich etwa andere zu begeistern oder Orientierung zu stiften.

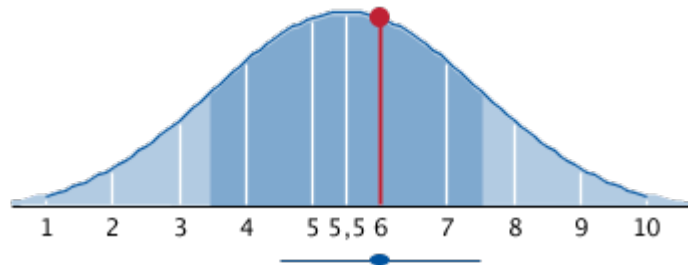
Personen mit einem hohen Skalenwert erleben sich in der sozialen Einflussnahme als stark und kompetent. Sie erwarten, dass man ihnen für gewöhnlich folgt.

Bei hohen Werten auf dieser Skala ist Folgendes zu überprüfen: Insbesondere wenn Führungskräfte bereits über längere Zeiträume hinweg Führungsverantwortung wahrnehmen, sind die Gelegenheiten zu offenen und realistischen Rückmeldungen hinsichtlich ihres Verhaltens häufig stark eingeschränkt. Die Skalenausprägung korrespondiert deutlich mit der tatsächlich erreichten Hierarchiehöhe, insofern wird also das für Führungskräfte typische Selbstbild abgebildet. Allerdings enthält die Skala vor allem positiv konnotierte Aspekte des Führungsverhaltens, wie etwa Begeisterungs- und Motivationsfähigkeit. Es ist nicht auszuschließen, dass es bei dieser Dimension zu gewissen Diskrepanzen in der Selbst- und Fremdwahrnehmung kommen kann. In diesem Zusammenhang können, beispielsweise im Rahmen von Coaching-Maßnahmen, durchaus auch einzelne Itembeantwortungen als Gesprächsgrundlage herangezogen und gegebenenfalls mit Fremdeinschätzungen verglichen werden.

## Gewissenhaftigkeit

Berufstätige Fach- und Führungskräfte - Sten-Werte (5,5+2z)

Rohwert	60
Normwert	6
Missing	0
Vertrauensintervall	[4,5 - 7,5]



Sorgfältiger Arbeitsstil; hohe Zuverlässigkeit; detailorientierte Arbeitsweise; hohe Wertschätzung konzeptionellen Arbeitens; Hang zum Perfektionismus.

### Niedriger Wert

Personen mit niedrigen Skalenwerten investieren nur ungern viel Aufwand in die hundertprozentige und sehr präzise Ausführung von Aufgaben. Wenn es auf Einzelheiten und Geduld ankommt, verlieren die Tätigkeiten relativ schnell an Attraktivität. Sie schätzen stattdessen eher pragmatische Lösungen und sind der Ansicht, dass nicht jedes Arbeitsergebnis vollkommen sein muss - was einem "Mut zur Lücke" entspricht. Spontaneität ist ihnen wichtiger als das exakte Einhalten von Vereinbarungen und Fristen. Aufgaben, die über lange Zeiträume hinweg mit hohen Anforderungen an Ausdauer und Sorgfalt verbunden sind, werden weniger gern bearbeitet. Wenig gewissenhafte Personen engagieren sich bevorzugt für Tätigkeiten, bei denen ohne langwierige Vorbereitungen gehandelt werden kann.

Bei einer Reihe von Aufgaben werden eher Pragmatiker als Perfektionisten, eher Personen mit schnellen Entschlüssen und geringer Detailorientierung gesucht. Gerade höhere Führungskräfte sind vielfach tendenziell weniger gewissenhaft. Sie sehen sich eher als Personen, die einen groben Überblick behalten. Demgegenüber existieren Tätigkeiten, bei denen eine hohe Gewissenhaftigkeit unabdingbare Voraussetzung ist, etwa bei vielen Aufgaben im technischen Bereich oder im Controlling. Dort kann eine niedrige Ausprägung möglicherweise ein für die Aufgabenerfüllung relevantes Risikopotential darstellen.

### Hoher Wert

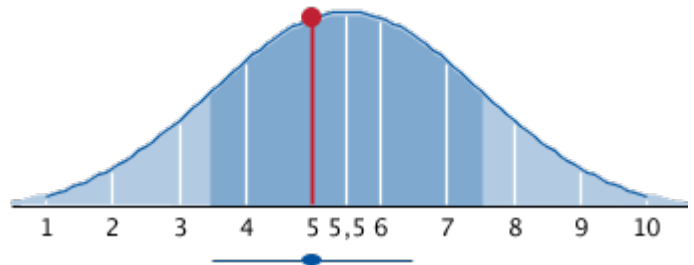
Bei der Planung und Ausführung von Tätigkeiten erweisen sich ausgeprägt gewissenhafte Personen als höchst verlässlich. Sie versuchen, jede begonnene Aufgabe so gründlich und präzise wie möglich zu bearbeiten. Dabei ist ihnen das korrekte Einhalten von Vereinbarungen und Fristen sehr wichtig. Sorgfalt ist für sie von großer Bedeutung, auch wenn sie häufig viel Zeit investieren müssen, damit die Arbeitsergebnisse ihren persönlichen Standards genügen. Sie bleiben auch dann noch ausdauernd bei der Sache, wenn es auf Einzelheiten und Details ankommt. Bei der Zusammenarbeit mit anderen achten sie ebenfalls auf deren Genauigkeit und Zuverlässigkeit: Da sie selbst einen hohen Einsatz für die optimale Aufgabebearbeitung erbringen, erwarten sie auch von anderen eine entsprechende Sorgfalt. Sie vertiefen sich gern in Einzelheiten sowie die fundierte Lösung von Problemen. Für Tätigkeiten, die hinsichtlich Sorgfalt und Genauigkeit hohe Anforderungen stellen, sind sie besonders geeignet.

Von anderen Menschen werden Personen mit extrem hohen Skalenwerten bisweilen als penibel, übergenau und perfektionistisch wahrgenommen. Die Skala ist leicht negativ mit dem Einkommen korreliert. Dies erscheint insofern plausibel, als gerade höhere Führungskräfte sich oftmals mit einer weniger gewissenhaften Auseinandersetzung mit Aufgabendetails zufrieden geben müssen. Hoch gewissenhafte Menschen suchen dagegen eher berufliche Herausforderungen, die eine vertiefte und sorgfältige Bearbeitung erfordern.

## Flexibilität

Berufstätige Fach- und Führungskräfte - Sten-Werte (5,5+2z)

Rohwert	57
Normwert	5
Missing	0
Vertrauensintervall	[3,5 - 6,5]



Hohe Bereitschaft und Fähigkeit, sich auf neue oder unvorhergesehene Situationen einzustellen und Ungewissheit zu tolerieren; Offenheit für neue Perspektiven und Methoden; hohe Veränderungsbereitschaft.

### Niedriger Wert

Personen mit niedrigen Werten auf dieser Dimension fällt es nicht leicht, sich auf wechselnde Bedingungen und Veränderungen einzustellen. Da sie sich in einem stabilen und klar geordneten Umfeld wohler fühlen, sagt ihnen eine ständige Konfrontation mit neuen Situationen nicht zu. In ihrer Tätigkeit bevorzugen sie definierte Aufgaben, die nicht mit einem hohen Maß an Uneindeutigkeit behaftet sind - bei Herausforderungen dieser Art arbeiten sie am effektivsten. Auf ihr Arbeitsumfeld wirken sie damit stabilisierend und berechenbar. Dagegen fühlen sie sich bei beruflichen Aufgaben vielfach nicht wohl, die durch ein hohes Maß an Ungewissheit charakterisiert sind.

Wenn Unternehmen vor massiven Veränderungsprozessen und Umstrukturierungen stehen, fällt es diesen Personen teils schwer, an die neuen Bedingungen zu adaptieren und sich adäquat einzustellen. Sie sehen sich selbst als eher wenig beweglich und bevorzugen das Agieren in sicherem Umfeld. Der beständige Wandel in vielen Organisationen kann diese Personen vor nachhaltige Schwierigkeiten stellen. Bei der Platzierung ist es daher sinnvoll, ihnen Tätigkeiten anzubieten, die strukturell eine gewisse Kontinuität erwarten lassen.

### Hoher Wert

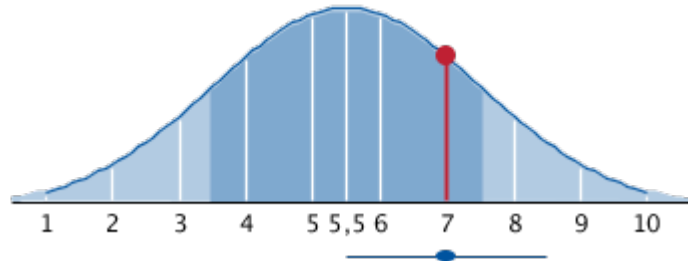
Personen mit hohen Skalenwerten fällt es außerordentlich leicht, sich auf wechselnde Bedingungen oder unvorhergesehene Veränderungen einzustellen. Sie schätzen es sehr, mit immer neuen Herausforderungen konfrontiert zu werden und sich mit unvertrauten Problemen zu beschäftigen. Unbekanntes verursacht bei ihnen keinerlei Unbehagen, denn sie verfügen über Improvisationstalent und sind stets offen für neue Erfahrungen. Sie werden vergleichsweise wenig dadurch beeinträchtigt, dass Aufgaben nicht klar definiert sind, da sie ein hohes Maß an Ungewissheit tolerieren können und neuen Situationen zuversichtlich begegnen. Diese Personen passen sich bei Veränderungsprozessen rasch an neue Bedingungen an. Die Gefahr, dass Neuerungen "aus Prinzip" nicht mitgetragen werden, ist vergleichsweise gering. Risiken durch eine extrem hohe, isolierte Ausprägung dieser Dimension können in bestimmten beruflichen Kontexten bisweilen auftreten, wenn große Kontinuität zu den zentralen Anforderungen der Tätigkeit gehört; etwa wenn Kundenbeziehungen sehr langfristig anzulegen sind.



## Handlungsorientierung

Berufstätige Fach- und Führungskräfte - Sten-Werte (5,5+2z)

Rohwert	68
Normwert	7
Missing	0
Vertrauensintervall	[5,5 - 8,5]



Fähigkeit und Wille zur raschen Umsetzung einer Entscheidung in zielgerichtete Aktivität sowie zur Abschirmung einer gewählten Handlungsalternative gegenüber weiteren Entwürfen.

### Niedriger Wert

Personen mit niedrigen Werten beschreiben sich als Menschen, die häufig unsicher hinsichtlich des optimalen Vorgehens bei der Bewältigung ihrer Aufgaben sind. Wenn sie eine Entscheidung für eine bestimmte Handlungsalternative getroffen haben, zögern sie eine gewisse Zeit, bis sie mit der Umsetzung beginnen. Hin und wieder fällt es ihnen schwer, die Aufmerksamkeit auf jeweils relevante Aspekte zu richten, da sie dazu neigen, sich von sachfremden Dingen ablenken zu lassen - etwa von weiteren, ungelösten Problemen. Besonders bei unangenehmen Aufgaben besteht eine Tendenz, deren Bearbeitung hinauszuschieben und zu verzögern. Für wenig handlungsorientierte Menschen ist es wichtig, sich immer wieder überschaubare und erreichbare Teilziele zu setzen - damit wird ihnen auch die Bewältigung von komplexen oder eher unangenehmen Tätigkeiten leichter gelingen.

Niedrig handlungsorientierte Personen neigen im Allgemeinen nicht zu "Schnellschüssen", sondern ringen oft lange mit sich, bevor sie eine Tätigkeit aufnehmen oder eine Entscheidung in die Tat umsetzen. Diese Bedachtsamkeit lässt sie auf ihre Umwelt gelegentlich umständlich wirken. Allerdings ist auf die Qualität der Leistungen kein unmittelbarer Rückschluss möglich. Niedrig handlungsorientierte Personen quälen sich mehr, bevor sie ihre Vorhaben in Angriff nehmen. Sie müssen aber gegenüber hoch handlungsorientierten Personen in den Arbeitsergebnissen durchaus nicht zurückstehen. Tätigkeiten, die ein sehr rasches Handeln unter Unsicherheit verlangen, werden von niedrig handlungsorientierten Personen im Allgemeinen weniger geschätzt.

### Hoher Wert

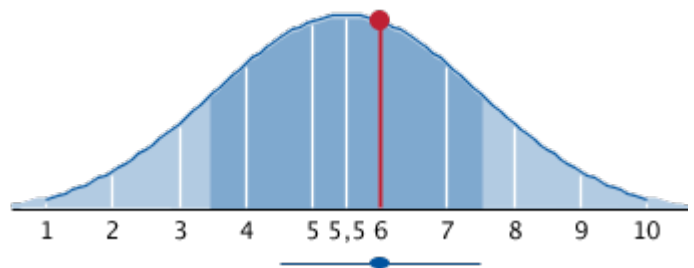
Personen mit hohen Skalenwerten gehen ihre Aufgaben außergewöhnlich rasch und zielorientiert an. Wenn eine Entscheidung für ein bestimmtes Vorgehen getroffen wurde, beginnen sie unverzüglich mit der Umsetzung ihrer Vorstellungen. Dabei sind sie in der Lage, ihre Aufmerksamkeit auf die jeweils relevanten Aspekte zu richten, ohne sich von anderen Dingen ablenken oder lähmen zu lassen. Andere Informationen werden oft regelrecht ausgeblendet. Hoch handlungsorientierte Personen werden als Menschen wahrgenommen, die sich bei Schwierigkeiten nicht lange den Kopf zerbrechen, sondern zügig handeln. Sie setzen sich Ziele, die sie ausdauernd verfolgen, und verfügen dabei über ein hohes Maß an effektiver Selbstorganisation. Komplexe Aufgaben bewältigen sie durch eine Gliederung in erreichbare Teilziele. Allerdings sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass sehr handlungsorientierte Menschen Aufgaben zwar rasch in Angriff nehmen können und sich ihnen dann mit hoher Konzentration widmen, hieraus jedoch nicht unbedingt eine überlegene Qualität der Arbeitsergebnisse folgt. Vielmehr werden Tätigkeiten präferiert, bei denen auch unter Unsicherheit und wenig definierten Rahmenbedingungen rasch entschieden und gehandelt werden muss. Diesbezüglich kann ein

potentielles Risiko darin bestehen, dass die Phase der Situationsanalyse und Informationssammlung vor einer Entscheidung zu kurz angelegt wird. Nach einem "Schnellschuss" werden dann eventuell "Kurskorrekturen" erforderlich, oder eine in der Retrospektive als falsch beurteilte Entscheidung wurde, möglicherweise aufgrund zugleich hoch ausgeprägter Durchsetzungsstärke, "durchgeboxt".

## Sensitivität

Berufstätige Fach- und Führungskräfte - Sten-Werte ( $5,5+2z$ )

Rohwert	54
Normwert	6
Missing	0
Vertrauensintervall	[4,5 - 7,5]



Gutes Gespür auch für schwache Signale in sozialen Situationen; großes Einfühlungsvermögen; sichere Interpretation und Zuordnung der Verhaltensweisen anderer.

### Niedriger Wert

Personen mit niedrigen Werten auf dieser Skala sind in einer Reihe sozialer Situationen in der Wahrnehmung der Befindlichkeit ihrer Gesprächspartner und ihrer Einschätzung angemessenen Verhaltens unsicher. Ihnen ist nicht immer deutlich, wie ihre Handlungen von anderen aufgefasst und interpretiert werden. In besonders schwierigen Gesprächssituationen fühlen sie sich deshalb möglicherweise überfordert. Vorstellbar ist aber auch, dass Gesprächssituationen und die Befindlichkeit der Gesprächspartner gar nicht als problematisch erlebt werden, obwohl dies in der Tat der Fall ist. Falls Aufgaben zu bewältigen sind, die ein hohes Maß an Sensitivität erfordern, beispielsweise Führungsaufgaben oder Tätigkeiten mit anspruchsvollen Kundenkontakten, kann in diesem Bereich noch deutlicher Bedarf hinsichtlich persönlicher Entwicklung bestehen. Für diese Personen ist es besonders wichtig, strukturierte und realistische Rückmeldungen darüber zu erhalten, wie sie in verschiedenen Situationen von anderen wahrgenommen werden. Hierzu bieten Coaching- und Trainingsmaßnahmen Erfolg versprechende Ansatzpunkte.

### Hoher Wert

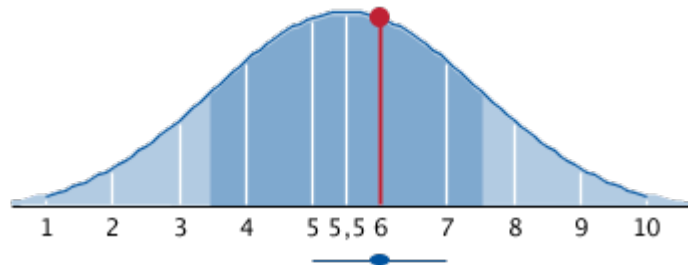
Personen mit hohen Skalenwerten beschreiben sich als Menschen, die im Kontakt zu anderen über ein feines Gespür für deren Stimmungen verfügen und im Gespräch mitschwingende Emotionen und Konflikte differenziert wahrnehmen können. Sie finden bemerkenswert schnell heraus, wie diffizile Gesprächssituationen zu meistern sind. Dieses hohe Maß an Einfühlungsvermögen erlaubt ihnen, sich auch auf schwierige und schwer zugängliche Menschen sicher einzustellen, eine Vielzahl unterschiedlicher Situationen angemessen zu interpretieren und ihr Verhalten darauf abzustimmen. Dieses Fähigkeitsbündel ist insbesondere zur personennahen Begleitung von Veränderungsprozessen wichtig, bei denen meist auch unangenehme Entscheidungen durchzusetzen sind. Ein hohes Ausmaß an Sensitivität bietet insofern die Chance, die "menschliche Komponente" angemessen zu berücksichtigen und diesbezügliche Handlungsergebnisse zu optimieren.

Gerade bei dieser Skala ist allerdings Folgendes zu beachten: In kaum einem Bereich sind Fremdbild-Selbstbild-Diskrepanzen so wahrscheinlich wie bei dieser Dimension. Personen mögen sich als hoch einfühlsam und sensibel erleben, doch können Einschätzungen anderer in eine gegenteilige Richtung weisen. Es sollte daher bei dieser Skala Wert darauf gelegt werden, einen Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung zu ermöglichen. Bei großen Diskrepanzen tritt häufiger die Schwierigkeit auf, dass wenig sensitive Personen nicht sehr zugänglich für diese Rückmeldungen sind.

## Kontaktfähigkeit

Berufstätige Fach- und Führungskräfte - Sten-Werte (5,5+2z)

Rohwert	74
Normwert	6
Missing	0
Vertrauensintervall	[5 - 7]



Ausgeprägte Fähigkeit und Präferenz des Zugehens auf bekannte und unbekannte Menschen und des Aufbaus sowie der Pflege von Beziehungen; aktiver Aufbau und Pflege von beruflichen wie privaten Netzwerken.

### Niedriger Wert

Personen mit niedrigen Skalenwerten verhalten sich in sozialen Situationen eher zurückhaltend und gehen seltener von sich aus auf Menschen zu. Es dauert manchmal eine Weile, bis sie neue Bekanntschaften knüpfen. Dies kann einerseits darin begründet sein, dass ihnen ein kleiner Kreis von engen Freunden und Bekannten genügt. Eine zweite Facette liegt in einer Unsicherheit und Befangenheit in verschiedenen sozialen Situationen, so dass sie auf andere reserviert und zurückhaltend wirken. Wenn diese Personen berufliche Aufgaben übernehmen, die häufig die Initiative zur Kontaktaufnahme erfordern, etwa als Führungskraft oder bei Vertriebstätigkeiten, sollte in diesem Bereich durch Interventionsmaßnahmen eine Unterstützung erfolgen. Neben dem Zugehen auf andere Menschen fällt diesen Personen auch der Aufbau persönlicher Netzwerke, auf die sie bei Problemen zurückgreifen können, nicht leicht. Sie sind wenig offensiv im Aufbau von Beziehungen, und es fällt ihnen schwer, aktiv Bindungen - beispielsweise zu Kollegen oder Kunden - aufzubauen. Sie verhalten sich in dieser Hinsicht eher abwartend und wenig initiativ.

Bei dieser Skala ist Folgendes zu beachten: Introversion oder Extraversion sind in gewissem Sinne Facetten des Temperaments und damit sehr wahrscheinlich über längere Lebensphasen hinweg relativ stabil. Die mit dieser Skala erfassten Bereiche des Konstruktes, nämlich Kontakt- und Bindungsstärke, sind jedoch durch entsprechende Maßnahmen gewiss partiell förderbar.

### Hoher Wert

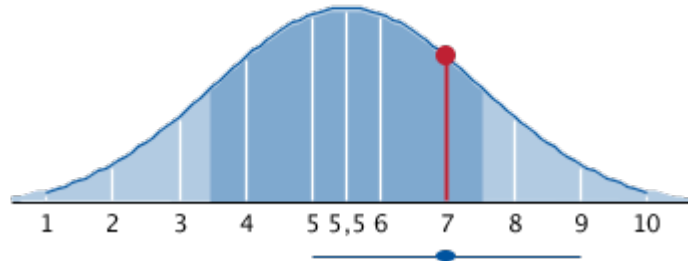
Personen mit hohen Werten auf dieser Skala bereitet es keinerlei Schwierigkeiten, auf andere zuzugehen, Kontakte auch zu ihnen unbekanntem Menschen herzustellen und ein Netz an persönlichen Beziehungen aufzubauen. Sie verfügen über große Sicherheit und Unbefangenheit im Umgang mit anderen Menschen. Sowohl im beruflichen wie auch im privaten Umfeld sind sie offen für den persönlichen Austausch und schätzen es, mit zahlreichen Personen in Verbindung zu stehen. Immer wieder auf neue Menschen treffen zu können, stellt für sie einen bedeutsamen Anreiz dar. Ihre zahlreichen Kontakte ermöglichen es ihnen, bei vielfältigen Problemen einen geeigneten Ansprechpartner zu finden. Für Führungsaufgaben oder Vertriebstätigkeiten ist eine hoch ausgeprägte Kontaktfähigkeit eine günstige Voraussetzung, außerdem erleichtert sie die Integration in bestehende Teams und festigt die Bindungen innerhalb einer Arbeitsgruppe.

Schwierig wird es für Personen mit hoher Kontaktfähigkeit vor allem bei Tätigkeiten, die nur wenige Möglichkeiten zum persönlichen Austausch bieten und viel Einzelarbeit erfordern. Die Aufnahme von Beziehungen und die Pflege von Kontakten bedeuten für diese Personen einen hohen Anreiz und werden häufig auch im Sinne eines Bedürfnisses nach kommunikativem Austausch ausdrücklich gewünscht.

## Soziabilität

Berufstätige Fach- und Führungskräfte - Sten-Werte (5,5+2z)

Rohwert	66
Normwert	7
Missing	0
Vertrauensintervall	[5 - 9]



Ausgeprägte Präferenz für Sozialverhalten, welches von Freundlichkeit und Rücksichtnahme geprägt ist; Großzügigkeit in Bezug auf Schwächen der Interaktionspartner; ausgeprägter Wunsch nach einem harmonischen Miteinander.

### Niedriger Wert

Personen mit niedrigen Werten in diesem Bereich gehören nicht zu den Menschen, die überall beliebt sein möchten. Es bedeutet ihnen eher wenig, von anderen als angenehm im Umgang und stets rücksichtsvoll wahrgenommen zu werden. Kritik und unangenehme Wahrheiten sprechen sie offen aus und nehmen dabei gelegentlich in Kauf, andere vor den Kopf zu stoßen. Sie tolerieren es, Missmut auf sich zu ziehen, denn für sie führt häufig nicht Harmonie, sondern Reibung und Auseinandersetzung zum Ziel. Auf andere Menschen wirken sie markant oder auch provokant. Man weiß von ihnen, dass sie ehrlich aussprechen, was sie denken und nicht zu den Personen gehören, die anderen schmeicheln, um Sympathien zu erlangen. Durch diese Einstellung gelingt es ihnen, sich auch für unpopuläre Maßnahmen einzusetzen, bei deren Umsetzung sich andere vergleichsweise schwer tun würden.

Für nicht wenige Tätigkeiten ist eine niedrige Soziabilität sicherlich eher vorteilhaft als nachteilig. Mit ihr ist eine hohe Unabhängigkeit von zwischenmenschlicher Harmonie verbunden, die es erlaubt, auch spannungsgeladene Konflikte sachgerecht auszutragen und sie nicht durch unzuträgliche Kompromisse oder frühzeitige Harmonisierungen zu überdecken. Gerade für Aufgaben, bei denen eine markante Polarisierung zumindest streckenweise erforderlich ist, etwa bei Strafverteidigern, erweist sich eine niedrige Soziabilität als günstig. Mögliche Schwierigkeiten entstehen bei diesen Personen am ehesten bei der reibungslosen Integration in Teams. Die Ausprägung der Skala Teamorientierung liefert hierzu entsprechende Anhaltspunkte.

### Hoher Wert

Für Personen mit hohen Werten im Bereich Soziabilität ist es bedeutsam, von anderen als freundlich und rücksichtsvoll wahrgenommen zu werden. Sie schätzen ein harmonisches Miteinander und bemühen sich, ausgleichend und integrierend auf ihr Umfeld einzuwirken. Wenn sie andere Menschen kritisieren müssen, so tun sie dies vorzugsweise indirekt oder "durch die Blume", weil sie vermeiden möchten, ihre Gesprächspartner vor den Kopf zu stoßen. Es fällt ihnen schwer, Unangenehmes offen anzusprechen, wenn sie dadurch Ärger oder Missmut auf sich ziehen könnten. Sie treten anderen Menschen in der Regel mit Wohlwollen gegenüber und werden daher als unterstützend und liebenswürdig erlebt.

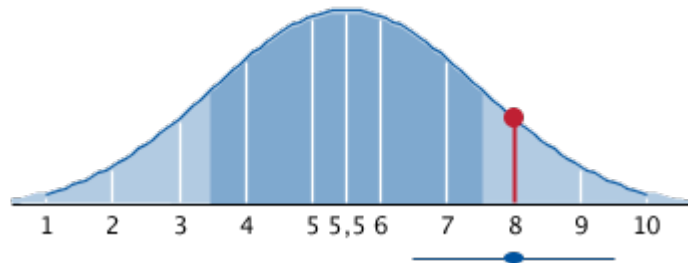
Die mit einer hohen Soziabilität einhergehende Bereitschaft, großzügig und wohlwollend auf Fehler anderer zu reagieren und die Bereitwilligkeit, eine gewisse Anpassungsleistung an die Bedürfnisse der sozialen Umgebung zu vollbringen, erleichtern diesen Personen im Allgemeinen die Integration in Teams. Sie sind gleichermaßen beliebt wie hilfsbereit und übernehmen bei Konflikten gern eine ausgleichende, moderierende Funktion. Nachteilig wirkt sich - insbesondere in Führungsfunktionen -

ein gewisses Harmoniestreben aus, so dass in Einzelfällen möglicherweise zu lange eine einvernehmliche Lösungsstrategie verfolgt wird, obwohl es angezeigt wäre, mit größerer Entschiedenheit und Härte aufzutreten.

## Teamorientierung

Berufstätige Fach- und Führungskräfte - Sten-Werte ( $5,5+2z$ )

Rohwert	64
Normwert	8
Missing	0
Vertrauensintervall	[6,5 - 9,5]



Hohe Wertschätzung von Teamarbeit und Kooperation; Bereitschaft zur aktiven Unterstützung von Teamprozessen; bereitwillige Zurücknahme eigener Profilierungsmöglichkeiten zugunsten der Arbeitsgruppe.

### Niedriger Wert

Wenig teamorientierten Personen sind hohe Autonomie und Eigenständigkeit bei der Arbeit sehr wichtig. Sie möchten nicht auf die Unterstützung anderer angewiesen sein. Es bedeutet ihnen viel, die Verantwortung für ihre Arbeitsergebnisse allein zu tragen. Sie sind der Auffassung, dass Teamarbeit nicht grundsätzlich der Arbeit einzelner überlegen ist. In einer Tätigkeit, die ihnen in hohem Maße selbständiges und von anderen unabhängiges Handeln erlaubt, fühlen sie sich am wohlsten.

Eine niedrige Teamorientierung ist in einem Umfeld vorteilhaft, in dem vor allem die persönlich zurechenbare Leistung zählt. Dies war bislang etwa im Außendienst der Fall, wo neuerdings jedoch zunehmend die Vorteile von Vertriebsteams entdeckt werden. Niedrig teamorientierte Personen nehmen Arbeitsgruppen bisweilen als ein Auffangbecken wahr, in dem weniger leistungsfähige Mitarbeiter von den Leistungen der Stärkeren profitieren. Sie betonen zwar die Wichtigkeit von Kooperationen, sind aber in der Regel trotzdem der Auffassung, dass sie viele Aufgaben am besten allein lösen könnten. Insgesamt betrachtet sind diese Menschen eher "Einzelkämpfer", die zumindest in ihrer beruflichen Tätigkeit selbständig und unabhängig agieren wollen.

Die immer komplexer werdenden Aufgaben haben demgegenüber ein Umdenken in Gang gesetzt, das in vielen Unternehmen zu einer verstärkten Förderung des Teamgedankens geführt hat. Sofern dies auf Basis der beruflichen Anforderungen geboten erscheint, kann eine Erweiterung des Handlungsspektrums für die beschriebenen Personen erforderlich sein: Viele Tätigkeiten werden in Zukunft nicht nur eigenständiges und autonomes Handeln erfordern, sondern ebenfalls die Bereitschaft, sich zugunsten einer erfolgreichen Kooperation im Team persönlich zurückzunehmen.

### Hoher Wert

Personen mit ausgeprägtem Wert auf dieser Dimension sind in hohem Maße kooperationsbereit und bewerten die Zusammenarbeit mit anderen als außerordentlich wertvoll. Für die Durchsetzung von im Team getroffenen Entscheidungen setzen sie sich aktiv ein und sind gern bereit, Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse auf die Gruppe beziehungsweise einzelne Mitglieder zu übertragen (Delegationsfähigkeit) oder mit diesen zu teilen.

Generell neigen Personen mit einer hohen Ausprägung auf dieser Skala dazu, Teamleistungen gegenüber den addierten Einzelleistungen für überlegen zu halten. Zugleich gehen sie meist davon aus, dass sich im Teamgedanken die verschiedenartigen Einzelbeiträge zu einer neuen Qualität formen können. Der Austausch mit anderen wirkt anregend auf sie. Im Team übernehmen sie gern Funktionen, von denen sie sich eine Weiterentwicklung der Gruppe und des gemeinsamen Leistungsergebnisses versprechen. Bei der Zusammenarbeit unterstützen sie andere engagiert und

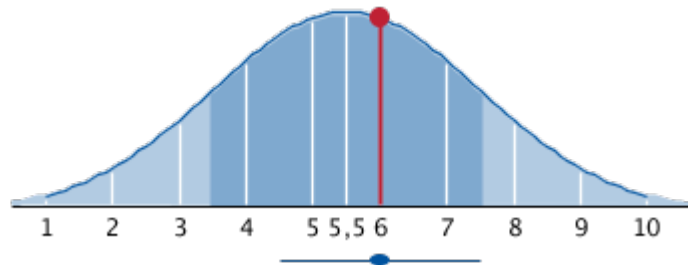


nehmen auch selbst Unterstützung an. Schwierigkeiten versuchen sie nicht allein zu meistern, sondern greifen auf die Ressourcen des Teams zurück.

## Durchsetzungsstärke

Berufstätige Fach- und Führungskräfte - Sten-Werte ( $5,5+2z$ )

Rohwert	50
Normwert	6
Missing	0
Vertrauensintervall	[4,5 - 7,5]



Tendenz zur Dominanz in sozialen Situationen; Bestreben, die eigenen Ziele auch gegen Widerstände nachhaltig zu verfolgen; hohe Konfliktbereitschaft.

### Niedriger Wert

Personen mit niedrig ausgeprägter Durchsetzungsstärke neigen nicht dazu, andere Menschen zu dominieren und in Gruppensituationen für die bedingungslose Durchsetzung ihrer Auffassungen zu kämpfen. Sie versuchen, ihre Ziele durch Kompromisse, nicht durch Dominanz und Autorität zu erreichen. Wenn eine Einigung ausgehandelt werden muss, tendieren sie zur Nachgiebigkeit und beharren nicht auf ihrem Standpunkt. In Situationen, in denen sie andere von ihren Ideen überzeugen wollen, geben sie rascher auf, was ihrem Anliegen häufig abträglich ist. Auch wenn Durchsetzungsstärke mit der formalen hierarchischen Position korreliert ist, erfasst diese Skala nicht nur Aspekte der Weisungsbefugnis. Sie enthält ebenso Facetten, die man im Alltag als "Stehvermögen" oder im Extremfall auch als "Halsstarrigkeit" bezeichnen könnte. Niedrige Werte sprechen eher für Nachgiebigkeit, soziale Beeinflussbarkeit und rasche Kompromissbereitschaft. Je nach Anforderung der konkreten Tätigkeit kann dies sowohl von Vorteil - bei hohen Anforderungen an Integration und Kompromissfähigkeit - wie auch von Nachteil sein, etwa bei hohen Anforderungen an die Initiierung und Implementierung von Veränderungen.

### Hoher Wert

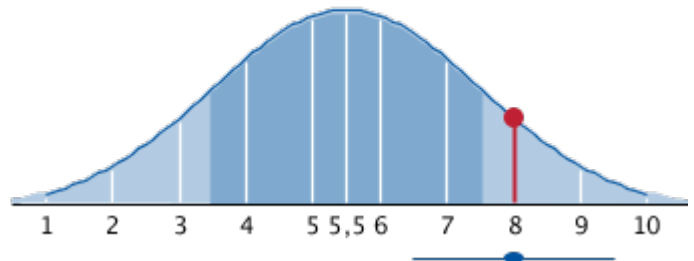
Personen mit hohen Werten auf dieser Skala beschreiben sich im Umgang mit anderen als vielfach dominant. In Diskussionen sind sie offensiv und setzen sich nachhaltig für ihren Standpunkt ein. Ihre hartnäckige Argumentation führt oft dazu, dass sie bei Auseinandersetzungen ihre Ziele durchsetzen können. Vor allem Personen, die sich nicht in gleichem Ausmaß Gehör verschaffen können, nehmen diese Menschen nicht selten als sehr überzeugt von eigenen Vorstellungen und mitunter auch als autoritär oder kompromisslos wahr. Bei vielen beruflichen Aufgaben, vor allem in schwierigen Führungssituationen, kann ihnen das zu Gute kommen. Allerdings ist mit einer hohen Durchsetzungsstärke oft eine geringere Einfühlungsbereitschaft (nicht zwangsläufig Einfühlungsfähigkeit) und eine weniger starke Mitarbeiterorientierung verbunden; auch wenn dies nicht dem Selbstbild entspricht. Gerade in diesem Bereich findet sich bei zahlreichen Führungskräften, besonders nach langjähriger Führungstätigkeit, eine hohe Selbstbild-Fremdbild-Diskrepanz, indem diese Personengruppe sich selbst als sehr durchsetzungsstark, ebenso aber als teamorientiert, einfühlsam und unterstützend erlebt - was von den zugeordneten Mitarbeitern jedoch nicht in gleicher Weise nachvollzogen wird.

Hohe Werte im Bereich Durchsetzungsstärke, Sensitivität und Teamorientierung sollten diesbezüglich als Hinweis für eine weitergehende Exploration aufgenommen werden. Wichtig ist dabei die Thematisierung realer Situationen, in denen Durchsetzung und Einfühlung eine gravierende Rolle gespielt haben. Auf diese Weise lassen sich häufig weitere Hypothesen generieren, die zu einer klareren Einschätzung führen.

## Emotionale Stabilität

Berufstätige Fach- und Führungskräfte - Sten-Werte (5,5+2z)

Rohwert	73
Normwert	8
Missing	0
Vertrauensintervall	[6,5 - 9,5]



Ausgeglichene und wenig sprunghafte emotionale Reaktionen; rasche Überwindung von Rückschlägen und Misserfolgen; ausgeprägte Fähigkeit zur Kontrolle eigener emotionaler Reaktionen.

### Niedriger Wert

Personen mit niedrigen Werten im Bereich der emotionalen Stabilität benötigen eine gewisse Zeit, um über Niederlagen und Misserfolge hinwegzukommen. Sie fühlen sich öfter entmutigt, unzulänglich und manchmal überfordert. Wenn sie bedrückt oder sehr besorgt sind, fällt ihnen die Bewältigung ihrer Aufgaben mitunter schwer. Teils resultiert dies aus einem schwierigen Lebensabschnitt oder einer belastenden Situation. Einige Personen beschreiben jedoch häufige Stimmungsschwankungen und emotionale Wechselhaftigkeit als zeitlich überdauernd für sich zutreffend. Während dieses die Leistungsfähigkeit nicht bei allen Tätigkeiten nachhaltig beeinträchtigen muss, existieren berufliche Aufgabenstellungen, die das Wohlbefinden weiter mindern könnten, etwa Tätigkeiten, die mit einem starken psychischen Druck verbunden sind. Mittlere oder leicht unterdurchschnittliche Werte im Bereich der emotionalen Stabilität sollten jedoch bei Platzierungsentscheidungen keinesfalls automatisch einen Ausschlussfaktor darstellen. Vielen Menschen gelingt es in angemessener Weise, ihre Schwierigkeiten in diesem Bereich so zu kompensieren, dass keine Minderleistungen oder sonstige Problemsituationen in Erscheinung treten. Einen Warnhinweis, der gegebenenfalls zu einer tieferen Exploration der psychischen Belastbarkeitsgrenzen herangezogen werden sollte, stellen allerdings sehr niedrig ausgeprägte Werte in diesem Bereich dar. Hier sollte - insbesondere in einer eignungsdiagnostischen Situation - dem Kandidaten in aller Offenheit erklärt werden, welche emotionalen Anforderungen mit der in Frage kommenden Tätigkeit verbunden sind. Diesbezüglich kann (z.B. mit Hilfe von situativen Fragen, vgl. Schuler, 1992) erhoben werden, wie der Kandidat seines Erachtens mit einer Reihe von durch den Interviewer skizzierten emotional schwierigen Situationen umgehen und auf sie reagieren würde. Ansonsten könnte ohne klaren und gegenüber dem Kandidaten transparenten Anforderungsbezug die soziale Validität der eignungsdiagnostischen Situation beeinträchtigt werden.

### Hoher Wert

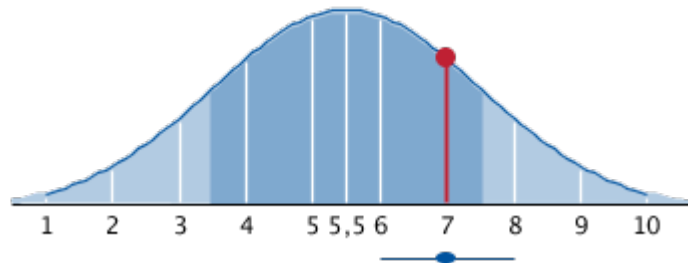
Emotional hoch stabile Personen zeichnen sich im Umgang mit Rückschlägen, Misserfolgen und persönlichen Problemen durch ein hohes Maß an Gelassenheit aus. Sie kommen schnell über Rückschläge hinweg, und es gelingt ihnen überaus gut, sich nach persönlichen Niederlagen erneut zu motivieren. Sie verfügen über eine ebenso optimistische wie positive Lebensauffassung und fühlen sich durch intensive negative Emotionen nicht nachhaltig beeinträchtigt. Bei Schwierigkeiten und Misserfolgen können sie negative Gefühle in hohem Maße kontrollieren und lassen sich in ihrer

Arbeit nicht durch sie lähmen. Ihre Stabilität erlaubt diesen Menschen, auch solche Tätigkeiten erfolgreich zu bewältigen, bei denen sie einem hohen psychischen Druck ausgesetzt sind. Bei der zunehmenden Komplexität der Arbeitswirklichkeit und weiter gesteigertem Wettbewerb ist zu erwarten, dass Anforderungen in diesem Bereich tendenziell steigen werden.

## Belastbarkeit

Berufstätige Fach- und Führungskräfte - Sten-Werte ( $5,5+2z$ )

Rohwert	65
Normwert	7
Missing	0
Vertrauensintervall	[6 - 8]



Selbsteinschätzung als (physisch) hoch widerstandsfähig und robust; starke Bereitschaft, sich auch außergewöhnlichen Belastungen auszusetzen und diesen nicht auszuweichen.

### Niedriger Wert

Während bei der emotionalen Stabilität vor allem der gefühlsmäßige Umgang mit schwierigen Situationen erfasst wird, zielen die Fragen dieser Skala eher auf physische Merkmale ab. Die beiden Skalen sind hoch interkorreliert, denn häufig geht psychisches Unwohlsein mit körperlichen Beschwerden einher. Dennoch eignen sich beide Dimensionen durch die unterschiedlichen Iteminhalte zur Exploration verschiedener Aspekte eines denkbaren Konstruktes "Allgemeine Stabilität". Personen mit niedrigen Testwerten geben an, bei starken Belastungen schnell die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit zu erreichen. Wenn sie sich über eine längere Zeit hinweg hohen Anforderungen stellen müssen, fühlen sie sich erschöpft und gereizt oder nervös. In sehr arbeitsintensiven Phasen lassen Energie und Tatkraft nach. Psychologisch bedeutet dies, dass die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit weiter wachsenden Belastungen eher gering ist. Mit niedrigen Skalenwerten müssen nicht unbedingt gesundheitliche Beschwerden einhergehen. Die Skala erfasst eher die kognitive Repräsentation dessen, was man sich selbst zuzumuten bereit ist. Extrem niedrige Werte könnten - was im Gespräch zu klären ist - auf eine gewisse "Schonhaltung" hinweisen. Sollte sich dies im weiteren diagnostischen Interview bestätigen, ist zu empfehlen, die mit der in Frage kommenden Tätigkeit verbundenen Belastungen möglichst genau zu skizzieren und mit den physischen Limitierungen des Kandidaten abzugleichen - im Falle einer Überforderung ist beiden Seiten wenig gedient.

### Hoher Wert

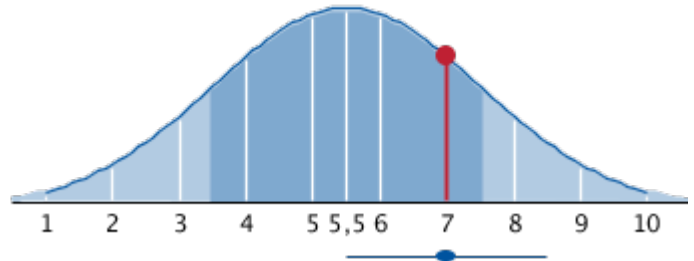
Hohe Belastungen können diese Personen außerordentlich gut verkraften. Es beeinträchtigt sie wenig, sich über längere Zeiträume hinweg auch kontinuierlich hohen Anforderungen stellen zu müssen. Sie verfügen über große Energiereserven. In arbeitsintensiven Phasen schaffen sie es bemerkenswert gut, ihre Kräfte zu bündeln und Arbeitskraft sowie Leistungsfähigkeit zu erhalten. Hohe Werte auf dieser Skala müssen nicht unbedingt mit der Abwesenheit von körperlichen Beschwerden einhergehen, denn besonders jene Personen, die sich auf eigenen Wunsch nachhaltig hohen Belastungen aussetzen, müssen sich häufig mit entsprechenden körperlichen Symptomen auseinandersetzen. Diese werden entweder ignoriert (die ungünstigere Variante) oder durch entsprechenden Ausgleich kompensiert. Personen, die sich über längere Zeit stärksten Belastungen unterwerfen und teils aufgrund extrem ausgeprägter Motivstruktur ausgleichende Verhaltensweisen vernachlässigen, sollten gegebenenfalls bezüglich gesundheitsrelevanter Aspekte sensibilisiert und beraten werden.

Dem Kandidaten sollte auch offen erläutert werden, in welcher Hinsicht Belastbarkeit für die spätere Tätigkeit von Bedeutung sein kann und worin die zu bewältigenden Belastungen konkret bestehen.

## Selbstbewusstsein

Berufstätige Fach- und Führungskräfte - Sten-Werte ( $5,5+2z$ )

Rohwert	70
Normwert	7
Missing	0
Vertrauensintervall	[5,5 - 8,5]



(Emotionale) Unabhängigkeit von den Urteilen anderer; hohe Selbstwirksamkeitsüberzeugung; großes Selbstvertrauen bezüglich der eigenen Fähigkeiten und Leistungsvoraussetzungen.






### Niedriger Wert

Personen mit niedrigen Werten im Bereich des Selbstbewusstseins empfinden in vielen Situationen Besorgnis darüber, wie sie auf andere wirken und welchen Eindruck sie hinterlassen. Die mögliche Bewertung durch andere Personen ist ihnen ständig präsent und schränkt ihren Handlungsspielraum in manchen Fällen ein. Bei nicht wenigen Gelegenheiten würden sie sich wünschen, selbstsicherer zu wirken und weniger nervös zu sein, etwa wenn sie vor größeren Gruppen sprechen müssen oder aus anderen Gründen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen. Kritik kann sie verunsichern, insbesondere dann, wenn diese schroff formuliert ist. Anderen Personen kann diese Verhaltenstendenz durchaus entgehen, häufig wird sie nur von aufmerksamen Beobachtern bemerkt. Niedrige Werte auf dieser Skala müssen durchaus nicht für eine geringere Leistungsfähigkeit sprechen, sondern bisweilen ist gerade die antizipierte Bewertung durch andere für diese Menschen ein bedeutsamer Anreiz für weitere Anstrengungen. Problematischer könnte hingegen sein, wenn mit der in Frage kommenden Position viele Repräsentationsaufgaben verbunden sind, die verbale Schlagfertigkeit und emotionale Unabhängigkeit erfordern. Hier sollte - bei entsprechender Platzierung - eine Unterstützung in einer speziell zugeschnittenen Form von Trainingsmaßnahmen oder Coaching erfolgen.

### Hoher Wert

In nahezu allen sozialen Situationen haben sich hochgradig selbstbewusste Personen gut im Griff. Ihr Auftreten wirkt überzeugend und selbstsicher. Sie haben keine Schwierigkeiten damit, vor Gruppen zu sprechen oder aus einem anderen Grund im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu stehen. Sie sind relativ unabhängig davon, was andere über sie denken. Wenn sie das Gefühl haben, abgelehnt zu werden, so belastet sie das nicht nachhaltig. Sie sind mit sich als Person zufrieden und sich ihrer Stärken und Schwächen bewusst. Sie wirken ausgeglichen, "mit sich im Reinen" und strahlen dies im Sinne von Selbstsicherheit und Souveränität auch aus. Deshalb sind sie in der Lage, auch deutliche Kritik anzunehmen, ohne dass ihr Selbstwertgefühl darunter leidet. Allerdings ist bei extrem hohen Werten, ähnlich der emotionalen Stabilität, möglicherweise auch die Bereitschaft reduziert, sich mit kritischen Rückmeldungen auseinanderzusetzen oder in Eigeninitiative die Wirkung auf andere zu reflektieren. Bei extrem selbstbewussten Personen kann, wenn Hinweise auf abträgliche Verhaltenstendenzen vorliegen, eine Erhebung bezüglich bisheriger Verhaltensveränderungen sinnvoll sein. Dabei wäre zu prüfen, inwieweit aufgrund kritischer Rückmeldungen Anpassungen unternommen, oder aber gemäß dem Motto "Ich bin, wie ich bin" Änderungswünsche oder -notwendigkeiten zwar erkannt, jedoch nicht umgesetzt wurden.

## ANTWORTSTATISTIK

Stufe	Antwortverteilung	
1	4 %	
2	28 %	
3	17 %	
4	16 %	
5	31 %	
6	5 %	