

VERTRAULICHE UNTERLAGEN

PSYCHODIAGNOSTIK - AUSWERTUNG

vom 15.04.2004, 14:12 Uhr

PCode	04C0001304
Name	000001
Vorname	
Alter	66;0 Jahre
Auftraggeber	
Fragestellung	

Serien-Nr: 218F95CCC04C
Versions-Nr: 3.8.2
Ausgewertet durch:

Die Interpretation von Testergebnissen muss durch eine psychologisch und psychodiagnostisch ausgebildete Person vorgenommen werden. Dabei gelten die Richtlinien des Testkuratoriums der Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen (Psychologische Rundschau, 37, 1986, s.162-165.)

BIP-Report (Interpretation der 14 BIP-Skalen) (basiert auf der Norm für berufstätige Fach- und Führungskräfte)

Berufliche Orientierung

Der erste Bereich des Tests betrachtet Aspekte Ihrer berufsspezifischen Motivation. Das BIP erfaßt, was Sie bei der Planung und Ausgestaltung Ihrer Laufbahn motiviert und worauf Sie bei einer Tätigkeit besonderen Wert legen.

Leistungsmotivation

Leistung hat für Sie in Ihrem beruflichen Alltag einen bedeutenden Stellenwert. Sie haben einen eigenen Gütemaßstab, dem Sie genügen möchten. Dabei sind Sie jedoch nicht bereit, Ihrem Leistungsstreben alles andere unterzuordnen. Ihre Ziele verfolgen Sie mit Einsatzbereitschaft und auch schwierige Aufgaben können Sie anspornen. Allerdings gehören Sie nicht zu den Personen, die mit großem Ehrgeiz daran arbeiten, stets höchsten Ansprüchen zu genügen. Leistung ist für Sie kein Selbstzweck, sondern anderen Dingen untergeordnet.

Gestaltungsmotivation

Es motiviert Sie, sich aktiv an einer Veränderung und Gestaltung Ihrer Umgebung beteiligen zu können. Von Ihrer beruflichen Tätigkeit erwarten Sie darum einen entsprechenden Gestaltungsspielraum. Ihre Vorstellungen und Ideen verfolgen Sie mit Engagement, sofern Sie nicht zu sehr gegen die Überzeugung anderer ankämpfen müssen. Sie sind jedoch durchaus bereit, Widerstände in Kauf zu nehmen, wenn Ihnen eine Sache wichtig ist. Ihre Energien setzen Sie dafür ein, etwas bewegen zu können. Dabei möchten Sie sich nicht nur in bestehende Strukturen einfügen, sondern es ist Ihnen wichtig, Mißstände zu beseitigen, etwas Neues durchzusetzen und eigene Vorstellungen zu verwirklichen.

Führungsmotivation

Sie schöpfen nur wenig Zufriedenheit daraus, andere Menschen steuern und beeinflussen zu können. Die Vorstellung, Orientierungspunkt für andere zu sein, behagt Ihnen nicht. Es drängt Sie nicht danach, die Verantwortung für schwerwiegende Entscheidungen allein auf sich zu nehmen. In Besprechungen und bei Diskussionen nehmen Sie nur selten das Zepter in die Hand, um die übrigen Beteiligten in eine bestimmte Richtung zu lenken. Möglicherweise reizt Sie die Auseinandersetzung mit fachbezogenen Aufgabenstellungen in größerem Maße und die von Ihnen ausgehenden Impulse sind stärker fachlicher Natur.

Arbeitsverhalten

Der zweite Bereich des Tests konzentriert sich auf Merkmale Ihres persönlichen Arbeitsverhaltens.

Gewissenhaftigkeit

Sie beschreiben sich als Person, die in der Regel wenig Zeit in die hundertprozentige und perfekte Ausführung der Arbeiten investiert. Möglicherweise schätzen Sie eher das Generieren von Ideen und Anstoßen von deren Umsetzung, als die mit der Durchführung verbundenen Detailarbeiten. Wenn es auf Geduld und Einzelheiten ankommt, verlieren Sie nach einiger Zeit die Lust an der Aufgabe. Sie bevorzugen pragmatische Lösungen und sind der Ansicht, daß nur einige Ergebnisse bis zum äußersten perfektioniert werden müssen. Spontaneität ist Ihnen wichtig, aber im Bedarfsfall können Sie auch

vorgegebene Planungen präzise einhalten. Aufgaben, die Sie über lange Zeit mit hohen Anforderungen an Ausdauer und Sorgfalt binden, bearbeiten Sie nicht gern. Sie schätzen demgegenüber eher Tätigkeiten, bei denen Sie ohne langwierige Vorbereitung agieren können.

Flexibilität

Es fällt Ihnen bisweilen schwer, sich auf wechselnde Bedingungen und unvorhersehbare Veränderungen einzustellen. Die ständige Konfrontation mit neuen Situationen sagt Ihnen nicht zu. Sie fühlen sich in einem berechenbaren Umfeld wohler. In Ihrem Arbeitsumfeld bevorzugen Sie klar definierte Aufgaben, die nicht mit einem hohen Maß an Uneindeutigkeit behaftet sind. Auf Ihre Umgebung wirken Sie damit stabilisierend und verlässlich. Es bereitet Ihnen wenig Schwierigkeiten, sich auf routinemäßige Abläufe einzustellen, ohne dabei auf Dauer unzufrieden zu werden. Sie können ein gewisses Maß an Unsicherheit tolerieren, ohne sich dabei aus der Ruhe bringen zu lassen.

Handlungsorientierung

Sie beschreiben sich als einen Menschen, der gelegentlich unsicher über das optimale Vorgehen bei der Bewältigung seiner Aufgaben ist. Auch wenn Sie bereits eine Entscheidung für eine bestimmte Herangehensweise getroffen haben, zögern Sie manchmal einige Zeit, bevor Sie mit der Umsetzung beginnen. Es fällt Ihnen nicht immer leicht, Ihre Aufmerksamkeit auf die zunächst erforderlichen Aspekte zu richten, da Sie zu einer Betrachtung sehr vieler einfließender Faktoren neigen. Für zahlreiche Aufgaben ist gerade diese Herangehensweise vorteilhaft, um ein durchdachtes Vorgehen sicherzustellen. Sie sollten jedoch nicht aus dem Auge verlieren, daß es häufig notwendig sein kann, schnell zu entscheiden und zu handeln.

Soziale Kompetenzen

Im dritten Bereich des Tests liegt der Schwerpunkt auf Ihrem Verhalten im Umgang mit anderen Personen.

Sensitivität

Sie verspüren in sozialen Situationen gelegentlich Unsicherheit dahingehend, welches Verhalten sinnvoll oder angebracht ist und in welcher Stimmungslage sich Ihre Gesprächspartner befinden. Ihnen ist stellenweise nicht ganz deutlich, wie Ihre Handlungen von anderen aufgefaßt werden. In sehr schwierigen Gesprächen fühlen Sie sich möglicherweise beansprucht oder - im Gegensatz hierzu -empfinden Sie nicht die Relevanz, die Ihr Gegenüber dieser Situation beimißt. Falls Sie Aufgaben zu bewältigen haben, die ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen erfordern (z. B. Führungsaufgaben oder eine Tätigkeit mit vielen Kundenkontakten) könnten in diesem Bereich noch Chancen für Ihre persönliche Entwicklung liegen. Sensitivität läßt sich recht gut trainieren. Ein sinnvolles Vorgehen dabei ist, Personen Ihres Vertrauens gelegentlich um eine Rückmeldung darüber zu bitten, wie Sie von Ihnen wahrgenommen werden und dies mit Ihrer Einschätzung und Ihren Intentionen abzugleichen. Ein solcher Abgleich kann wichtige Anregungen bieten, um Ihr Gespür für die Dynamik in sozialen Situationen zu optimieren.

Kontaktfähigkeit

Sie verhalten sich in zahlreichen sozialen Situationen eher zurückhaltend und gehen weniger von sich aus auf Ihnen unbekannte Menschen zu. Es dauert eine Weile, bis Sie neue Bekanntschaften knüpfen und sich anderen Personen gegenüber öffnen. Möglicherweise gehören Sie zu den Menschen, denen es nicht so viel bedeutet, sich beständig mit anderen auszutauschen. Ein kleinerer Kreis von Freunden und Bekannten genügt Ihnen. Vielleicht sind Sie jedoch auch in manchen sozialen Situationen eher unsicher und befangen, so daß Sie auf andere reserviert und zurückhaltend wirken.

Wenn Sie berufliche Aufgaben innehaben, die häufig eine initiative Kontaktaufnahme erfordern, wie etwa Tätigkeiten im Vertrieb oder Führungsaufgaben, so liegt für Sie in diesem Bereich vermutlich noch persönlicher Entwicklungsbedarf. Es ist dann wichtig, daß Sie Situationen, in denen Sie auf andere zugehen sollen oder zugehen müssen, aktiv aufsuchen. Auf diese Weise können Sie Ihre Sicherheit im Umgang mit anderen steigern und aus dem Austausch Zufriedenheit schöpfen. Eine Vermeidung dieser Situationen hingegen stabilisiert die Gewohnheit des Sich-Zurückhaltens eher noch.

Soziabilität

Sie gehören nicht zu den Menschen, die "everybody's darling" sein möchten. Es kommt Ihnen kaum darauf an, von anderen als rücksichtsvoll und angenehm wahrgenommen zu werden. Kritik und unangenehme Wahrheiten sprechen Sie offen aus und nehmen es dabei in Kauf, andere Personen vor den Kopf zu stoßen. Sie haben nichts dagegen, Mißmut auf sich zu ziehen, denn für Sie führen nicht Harmonie, sondern Reibung und Auseinandersetzung zum Ziel. Nach außen hin wirken Sie damit markant und vermutlich manches Mal provozierend. Man weiß von Ihnen, daß Sie ehrlich aussprechen, was Sie denken und nicht zu den Personen gehören, die anderen beständig schmeicheln, um gut anzukommen. Durch diese Einstellung gelingt es Ihnen, auch unpopuläre Maßnahmen in Angriff zu nehmen, die zu ergreifen sich andere schwerer tun würden. In einigen Funktionen könnte es förderlich sein, Ihr Auftreten häufiger auf die Reaktionen des Gegenübers abzustimmen und Ihr Verhaltensspektrum damit auf Dauer zu erweitern.

Teamorientierung

Ihnen sind Autonomie und Eigenständigkeit bei der Erfüllung Ihrer beruflichen Aufgaben wichtig, Sie sehen sich jedoch nicht als "Einzelkämpfer". Sie schätzen es, nicht ständig auf die Unterstützung durch andere angewiesen zu sein. Es bedeutet Ihnen viel, die Verantwortung für Arbeitsergebnisse allein tragen zu können und Sie sind der Auffassung, daß Teamarbeit der Einzelarbeit nicht in allen Fällen überlegen ist. In einer Tätigkeit, die Ihnen vorrangig selbständiges und von anderen unabhängiges Handeln erlaubt, fühlen Sie sich am wohlsten. Die immer komplexer werdenden Herausforderungen haben jedoch ein Umdenken in Gang gesetzt, das in vielen Unternehmen zu einer verstärkten Förderung interdisziplinärer Zusammenarbeit geführt hat. Unabhängig davon existieren bei der Mehrzahl beruflicher Aufgaben verschiedenste Situationen, in denen ein abgestimmtes, gemeinsames Vorgehen gegenüber der Einzelarbeit zusätzliche Vorteile erbringt, etwa dadurch, daß tatsächlich alle vorhandenen Ressourcen erkannt und ausgeschöpft werden. Es kann diesbezüglich für Sie sinnvoll sein, Ihr Handlungsspektrum in die beschriebene Richtung weiter auszubauen, indem Sie sinnvolle Gelegenheiten zur Kooperation in der Planungsphase häufiger nutzen, um verstärkt gemeinsame Ziele zu formulieren und zu vertreten.

Durchsetzungsstärke

Sie neigen nicht dazu, andere Menschen zu dominieren und in Gruppensituationen für die unbedingte Durchsetzung Ihrer Auffassungen zu kämpfen. Sie erreichen Ihre Ziele überwiegend durch Kompromisse und weniger durch Dominanz und Autorität. Wenn eine Einigung ausgehandelt werden muß, verhalten Sie sich eher nachgiebig und beharren nicht lange auf Ihrem Standpunkt. In Situationen, in denen Sie andere von Ihren Ideen überzeugen wollen, geben Sie möglicherweise rascher auf, als es eigentlich notwendig wäre. Unter Umständen bedeutet es Ihnen nicht soviel, sich mit Ihren Vorstellungen durchzusetzen. Falls Sie jedoch wünschen, Ihre Gedanken mit mehr Nachdruck zu vertreten und auch durchzusetzen, so sollten Sie systematisch versuchen, anderen gegenüber nicht vorschnell kompromißbereit zu sein. Wichtig ist hierfür, daß Sie im Vorfeld von Verhandlungen reflektieren, zu welchem Kompromiß Sie maximal bereit sind und im Anschluß tatsächlich konsequent bleiben. Die optimale Nutzung Ihrer Ressourcen für gemeinsame Ziele kann es durchaus erforderlich machen, daß Sie Ihren Standpunkt energisch und beharrlich vertreten. Dabei liegt es auch in Ihrer Verantwortung, daß Ihre Position von anderen vollständig wahrgenommen wird.

Psychische Konstitution

Der letzte der vier Hauptbereiche dieses Tests zielt auf die Beschreibung Ihrer psychischen Konstitution ab. Hier geht es vor allem um Ihre emotionale Stabilität, Ihre Belastbarkeit und Ihr Selbstbewußtsein. Möglicherweise werden Sie es als problematisch empfinden, diese Dimensionen zum Gegenstand eines berufsbezogenen Persönlichkeitsfragebogens zu machen. Bitte bedenken Sie jedoch, daß auch diese Punkte im Arbeitsleben von Bedeutung sind. Mit einer Reihe von Tätigkeiten sind hohe Anforderungen an die Belastbarkeit und ein gewisser psychischer Druck verbunden. So kann beispielsweise die alleinige Umsatzverantwortung für ein im Augenblick schlecht absetzbares Produkt eine erhebliche Belastung darstellen. Aus Unternehmenssicht ist darum bei solchen Positionen der langfristige Erhalt der Arbeitskraft von hoher Wichtigkeit. Aus der Sicht des Stelleninhabers soll die Tätigkeit auf Dauer zufriedenstellen. Eine permanente Überforderung muß vermieden werden. Es ist sicherlich sinnvoll, auch in diesem Bereich offen und ehrlich die eigenen Ressourcen zu überprüfen.

Emotionale Stabilität

Im Umgang mit Ihren Problemen und Sorgen zeichnen Sie sich im allgemeinen durch Gelassenheit aus. Sie kommen nach einer gewissen Zeit über Rückschläge im beruflichen oder privaten Kontext hinweg und es gelingt Ihnen, sich nach Niederlagen neu zu motivieren. Sie haben insgesamt eine eher optimistische Lebensauffassung und fühlen sich nur selten durch Sorgen und Befürchtungen stark belastet. Bei Schwierigkeiten und Mißerfolgen können Sie negative Emotionen recht gut kontrollieren und lassen sich bei der Arbeit nicht durch derartige Gefühle lähmen. Sie wissen jedoch auch, daß es immer wieder Phasen gibt, in denen Sie sich unausgeglichen fühlen. Dies beeinträchtigt Sie aber nicht nachhaltig.

Belastbarkeit

Hohe Belastungen können Sie recht gut verkraften, ohne dadurch direkt die Grenzen Ihrer Leistungsfähigkeit zu erreichen. Es gelingt Ihnen immer wieder, sich phasenweise auch massiven Anforderungen zu stellen, wobei Sie dann allerdings auch Ihre Grenzen spüren und eine Zeit der Regeneration benötigen. Sie verfügen über Energie und Durchhaltevermögen. In arbeitsintensiven Phasen schaffen Sie es meist, Ihre Kräfte zu bündeln und somit Ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten. Es ist Ihnen dabei allerdings anzumerken, daß Sie unter Druck stehen. Sie beschreiben sich als gesundheitlich robust und körperlich fit.

Selbstbewusstsein

Sie erleben sich in einigen Situationen besorgt darüber, wie Sie auf andere wirken. Ab und an würden Sie sich wünschen, selbstsicherer zu erscheinen und weniger nervös zu sein, zum Beispiel, wenn Sie vor Gruppen agieren müssen oder aus einem anderen Grund im Mittelpunkt des Geschehens stehen. Kritik von anderen verunsichert Sie dann, wenn Sie schroff formuliert ist. Sollten Sie den Wunsch haben, in diesem Punkt an sich zu arbeiten, so können Selbstbewußtsein und selbstsicheres Auftreten sehr erfolgreich trainiert werden. Dies kann etwa dadurch geschehen, daß Sie sich schrittweise und als Übung in die Situationen begeben, die bei Ihnen Unsicherheit auslösen. Auf diese Weise gewinnen Sie Routine und erhalten mehr Anhaltspunkte zur Beurteilung der eigenen Leistungsfähigkeit. Zusätzlich ist zu empfehlen, sich nach einer derartigen Übungssituation Feedback geben zu lassen, denn häufiger ist es so, daß sich weniger selbstbewußte Personen besonders selbstkritisch wahrnehmen und vorhandene Stärken nicht als solche empfinden.

Rohwert	Norm	BIP+ (2.Aufl.) - Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, 2. Auflage - (Selbstbeurteilung) STEN Berufstätige Fach- und Führungskräfte - SW Standardwerte (100+10z) (Original: Sten-Werte)							
		min 70	80	-s 90	m 100	+s 110	120	max 130	
55	98								Leistungsmotivation Steigerung der eigenen Leistung; hoher Gütemaßstab; Anstrengungsbereitschaft
49	102								Gestaltungsmotivation Bereitschaft zur Einflussnahme; Veränderungswille bei Missständen
51	92								Führungsmotivation Präferenzierung von Führungsaufgaben; soziale Einflussnahme
42	88								Gewissenhaftigkeit Sorgfältiger Arbeitsstil; Zuverlässigkeit; detailorientiert
51	92								Flexibilität Offenheit für Neues; Veränderungsbereitschaft; Bereitschaft, Ungewissheit zu tolerieren
53	92								Handlungsorientierung Rasche Umsetzung der gewählten Entscheidung in zielgerichtete Aktivität
42	88								Sensitivität Einfühlungsvermögen; sichere Interpretation von Verhaltensweisen anderer
54	92								Kontaktfähigkeit Zugehen auf andere; Pflege von Beziehungen und Netzwerken
52	92								Soziabilität Sozialverhalten; Freundlichkeit; Rücksichtnahme; Wunsch nach Harmonie
42	92								Teamorientierung Kooperation; Zurücknahme eigener Profilierungsmöglichkeiten zugunsten des Teams
38	88								Durchsetzungsstärke Dominanz in sozialen Situationen; Konfliktbereitschaft; Wille, eigene Ziele zu verfolgen
61	102								Emotionale Stabilität Ausgeglichenheit; rasche Überwindung von Misserfolgen; Kontrolle der emotionalen Reaktionen
51	98								Belastbarkeit Physische Widerstandsfähigkeit; Bereitschaft zu außergewöhnlichen Belastungen
49	92								Selbstbewusstsein Selbstwirksamkeitsüberzeugung; Selbstvertrauen; unabhängig von Urteilen anderer

BIP+(2.Aufl.) - Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, 2. Auflage - (Selbstbeurteilung)

STEN Berufstätige Fach- und Führungskräfte - SW Standardwerte (100+10z) (Original: Sten-Werte)

Datenerfassung durch Schnelleingabe

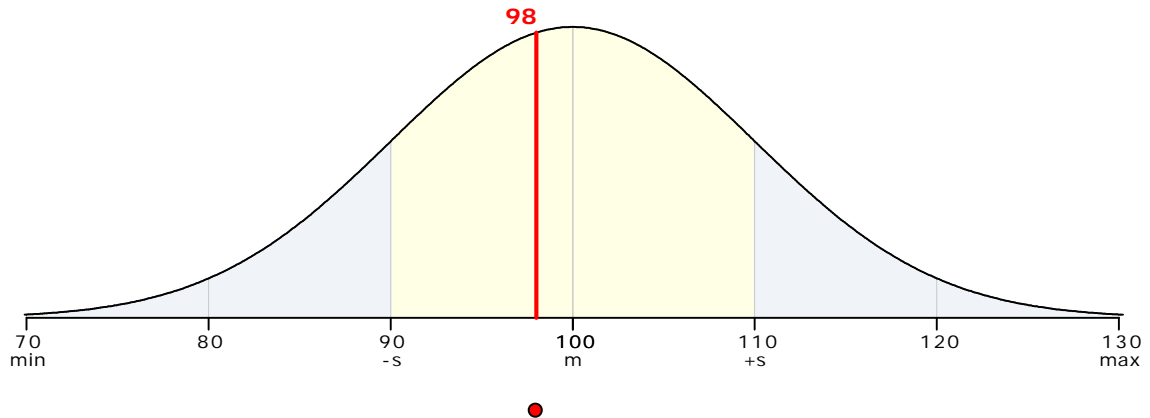
Bezeichnung	Rohwert	Normwert
Berufliche Orientierung		
Leistungsmotivation	55	98
Gestaltungsmotivation	49	102
Führungsmotivation	51	92
Arbeitsverhalten		
Gewissenhaftigkeit	42	88
Flexibilität	51	92
Handlungsorientierung	53	92
Soziale Kompetenzen		
Sensitivität	42	88
Kontaktfähigkeit	54	92
Soziabilität	52	92
Teamorientierung	42	92
Durchsetzungsstärke	38	88
Psychische Konstitution		
Emotionale Stabilität	61	102
Belastbarkeit	51	98
Selbstbewusstsein	49	92
Zusatzindizes		
Kontrollerleben	26	
Wettbewerbsorientierung	19	
Mobilität	8	
Freizeitorientierung	26	

Leistungsmotivation

STEN Berufstätige Fach- und Führungskräfte - SW Standardwerte (100+10z) (Original: Sten-Werte)

Rohwert:	55	Normwert:	98
Missing:			

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.



Leistungsmotivation

Steigerung der eigenen Leistung; hoher Gütemaßstab; Anstrengungsbereitschaft

Leistungsmotivation/Niedrige Skalenwerte

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. Statt dessen 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

Leistungsmotivation/Hohe Skalenwerte

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

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.

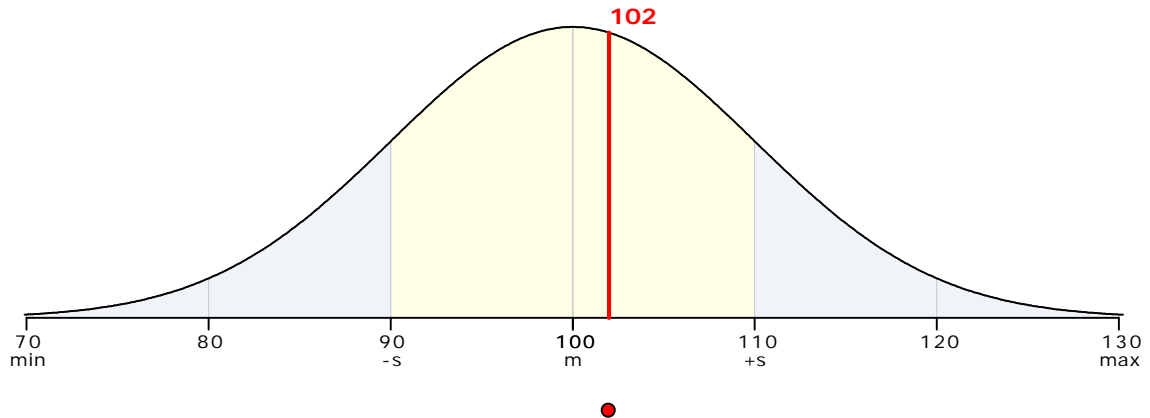
leistungsmotivierte Personen sind häufig mit ihren Ergebnissen nur kurzfristig zufrieden und streben nach einer ständigen Optimierung ihrer Kompetenzen. Insbesondere bei extrem leistungsmotivierten Personen führt dies in vielen Fällen zu einem kontinuierlichen Ausschöpfen oder sogar Überschreiten der physischen Belastbarkeitsgrenzen - mit allen damit einhergehenden Risiken. Hochleistungsmotivierte 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

STEN Berufstätige Fach- und Führungskräfte - SW Standardwerte (100+10z) (Original: Sten-Werte)

Rohwert:	49	Normwert:	102
Missing:			

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.



Gestaltungsmotivation

Bereitschaft zur Einflussnahme; Veränderungswille bei Missständen

Gestaltungsmotivation/Niedrige Skalenwerte

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

Gestaltungsmotivation/Hohe Skalenwerte

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

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.

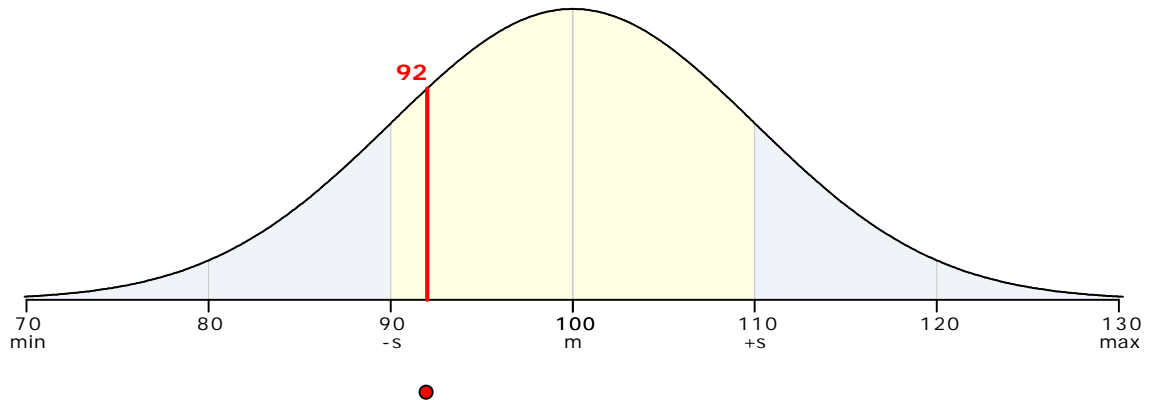
optimiert werden. Die Möglichkeit zur Machtausübung ist für diese Personen ein wichtiger Anreiz für berufliche Leistungen und großen beruflichen Einsatz. Allerdings ist eine hohe Gestaltungsmotivation nicht per se vorteilhaft, sondern insbesondere dann wünschenswert, wenn Tätigkeit oder Position auch die notwendigen Freiräume bereithalten.

Führungsmotivation

STEN Berufstätige Fach- und Führungskräfte - SW Standardwerte (100+10z) (Original: Sten-Werte)

Rohwert:	51	Normwert:	92
Missing:			

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



Führungsmotivation

Präferenzierung von Führungsaufgaben; soziale Einflussnahme

Führungsmotivation/Niedrige Skalenwerte

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

Führungsmotivation/Hohe Skalenwerte

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

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.

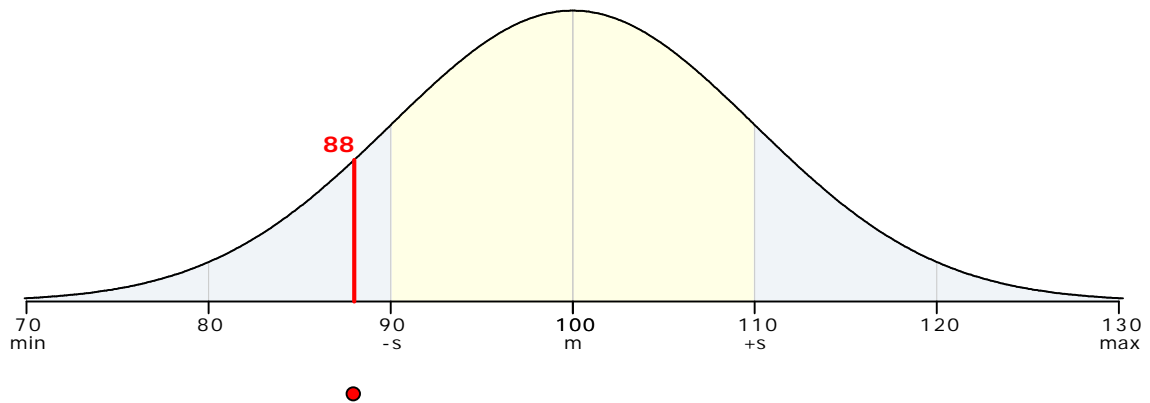
Zeiträume hinweg Führungsverantwortung wahrnehmen, sind die Gelegenheiten zu offenen und realistischen Rückmeldungen hinsichtlich ihres Verhaltens häufig stark eingeschränkt. Die Skalenausprägung korrespondiert deutlich mit der tatsächlich erreichten Hierarchiehöhe, insofern wird also das für Führungskräfte 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

STEN Berufstätige Fach- und Führungskräfte - SW Standardwerte (100+10z) (Original: Sten-Werte)

Rohwert:	42	Normwert:	88
Missing:			

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



Gewissenhaftigkeit

Sorgfältiger Arbeitsstil; Zuverlässigkeit; detailorientiert

Gewissenhaftigkeit/Niedrige Skalenwerte

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 statt dessen 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

Gewissenhaftigkeit/Hohe Skalenwerte

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

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.

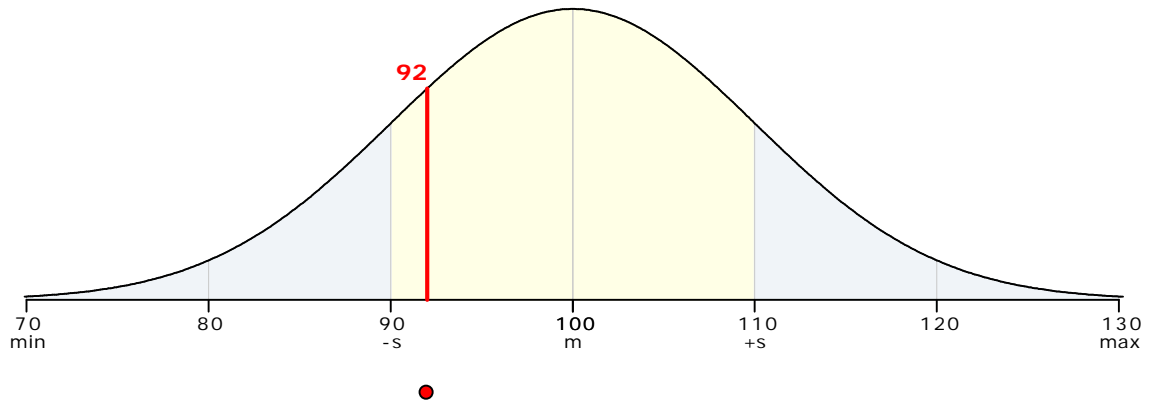
perfektionistisch wahrgenommen. Die Skala ist leicht negativ mit dem Einkommen korreliert. Dies erscheint insofern plausibel, als gerade höhere Führungskräfte sich oftmals mit einer weniger gewissenhaften Auseinandersetzung mit Aufgabendetails zufrieden geben müssen. Hoch gewissenhafte Menschen suchen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

Flexibilität

STEN Berufstätige Fach- und Führungskräfte - SW Standardwerte (100+10z) (Original: Sten-Werte)

Rohwert:	51	Normwert:	92
Missing:			

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



Flexibilität

Offenheit für Neues; Veränderungsbereitschaft; Bereitschaft, Ungewissheit zu tolerieren

Flexibilität/Niedrige Skalenwerte

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

Flexibilität/Hohe Skalenwerte

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

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.

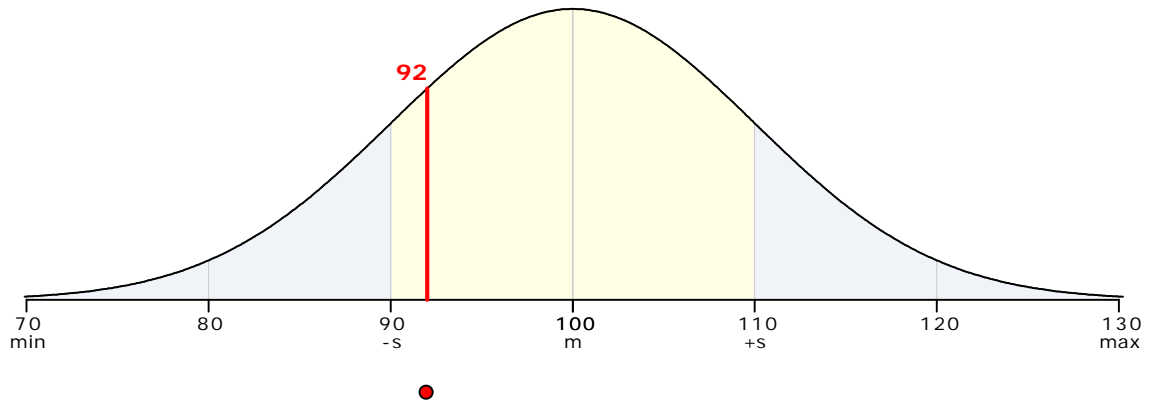
Kontexten bisweilen auftreten, wenn große Kontinuität zu den zentralen Anforderungen der Tätigkeit gehört; etwa wenn Kundenbeziehungen sehr langfristig anzulegen sind.

Handlungsorientierung

STEN Berufstätige Fach- und Führungskräfte - SW Standardwerte (100+10z) (Original: Sten-Werte)

Rohwert:	53	Normwert:	92
Missing:			

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



Handlungsorientierung

Rasche Umsetzung der gewählten Entscheidung in zielgerichtete Aktivität

Handlungsorientierung/Niedrige Skalenwerte

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

Handlungsorientierung/Hohe Skalenwerte

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

"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.

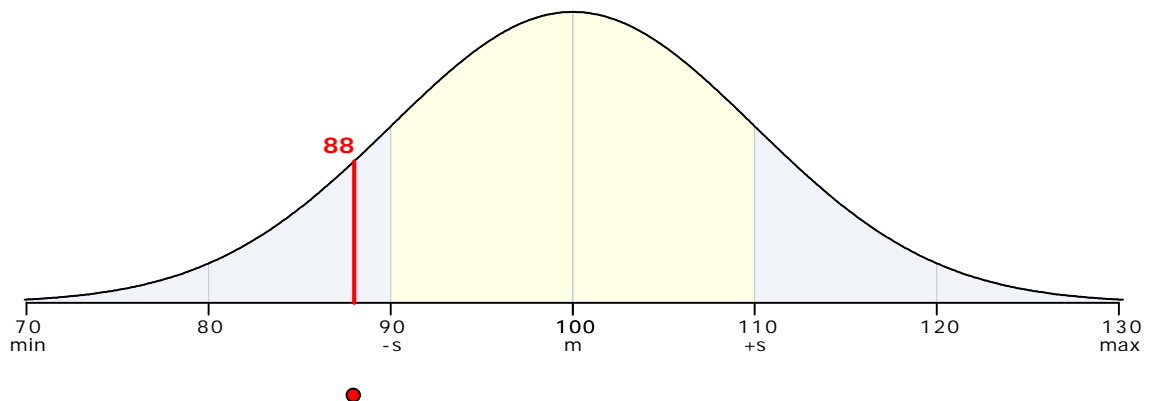
widmen, hieraus jedoch nicht unbedingt eine überlegene Qualität der Arbeitsergebnisse folgt. Vielmehr werden Tätigkeiten präferiert, bei denen auch unter Unsicherheit und wenig definierten Rahmenbedingungen rasch entschieden und gehandelt werden muss. Diesbezüglich kann ein potentiell Risiko darin bestehen, 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

STEN Berufstätige Fach- und Führungskräfte - SW Standardwerte (100+10z) (Original: Sten-Werte)

Rohwert:	42	Normwert:	88
Missing:			

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



Sensitivität

Einfühlungsvermögen; sichere Interpretation von Verhaltensweisen anderer

Sensitivität/Niedrige Skalenwerte

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

Sensitivität/Hohe Skalenwerte

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.

bieten Coaching- und Trainingsmaßnahmen erfolgversprechende Ansatzpunkte.

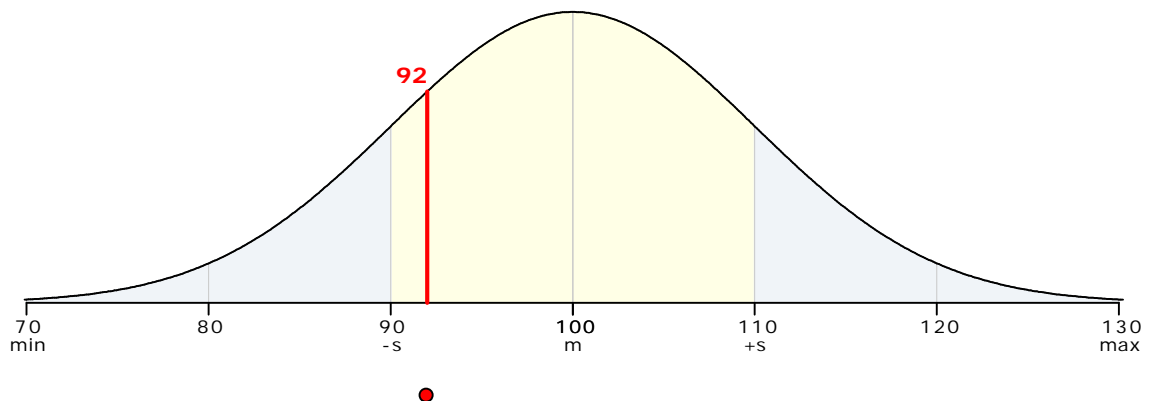
Gerade bei dieser Skala ist allerdings Folgendes zu beachten: In kaum einem Bereich sind Fremdbild-Selbstbild-Diskrepanzen so wahrscheinlich wie bei dieser Dimension. Personen mögen sich als hoch einfühlsam und sensibel erleben, doch können Einschätzungen anderer in eine gegenteilige Richtung weisen. 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

STEN Berufstätige Fach- und Führungskräfte - SW Standardwerte (100+10z) (Original: Sten-Werte)

Rohwert:	54	Normwert:	92
Missing:			

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.



Kontaktfähigkeit

Zugehen auf andere; Pflege von Beziehungen und Netzwerken

Kontaktfähigkeit/Niedrige Skalenwerte

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

Kontaktfähigkeit/Hohe Skalenwerte

Personen mit hohen Werten auf dieser Skala bereitet es keinerlei Schwierigkeiten, auf andere zuzugehen, Kontakte auch zu ihnen unbekannt 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

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.

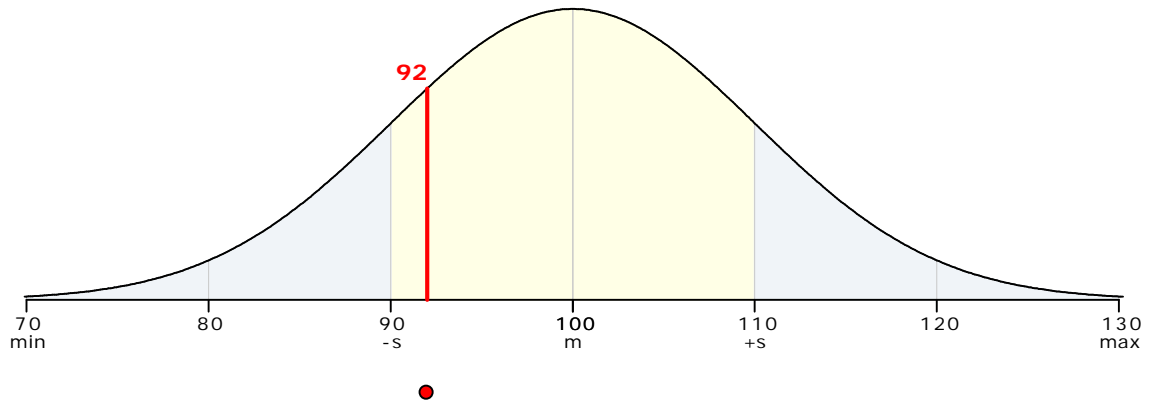
Tätigkeiten, die nur wenige Möglichkeiten zum persönlichen Austausch bieten und viel Einzelarbeit erfordern. Die Aufnahme von Beziehungen und die Pflege von Kontakten bedeutet für diese Personen einen hohen Anreiz und wird häufig auch im Sinne eines Bedürfnisses nach kommunikativem Austausch ausdrücklich gewünscht.

Soziabilität

STEN Berufstätige Fach- und Führungskräfte - SW Standardwerte (100+10z) (Original: Sten-Werte)

Rohwert:	52	Normwert:	92
Missing:			

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



Soziabilität

Sozialverhalten; Freundlichkeit; Rücksichtnahme; Wunsch nach Harmonie

Soziabilität/Niedrige Skalenwerte

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

Soziabilität/Hohe Skalenwerte

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.

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.

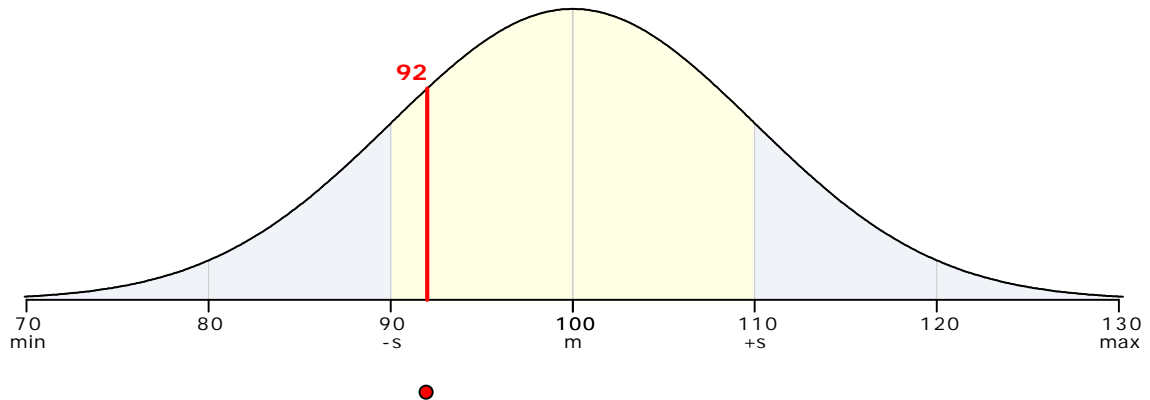
Sie sind gleichermaßen beliebt wie hilfsbereit und übernehmen bei Konflikten gern eine ausgleichende, moderierende Funktion. Nachteilig wirkt sich - insbesondere in Führungsfunktionen - ein gewisses Harmoniestreben aus, so dass in Einzelfällen möglicherweise zu lange eine einvernehmliche Lösungsstrategie verfolgt wird, obwohl es angezeigt wäre, mit größerer Entschiedenheit und Härte aufzutreten.

Teamorientierung

STEN Berufstätige Fach- und Führungskräfte - SW Standardwerte (100+10z) (Original: Sten-Werte)

Rohwert:	42	Normwert:	92
Missing:			

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



Teamorientierung

Kooperation; Zurücknahme eigener Profilierungsmöglichkeiten zugunsten des Teams

Teamorientierung/Niedrige Skalenwerte

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

Teamorientierung/Hohe Skalenwerte

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

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.

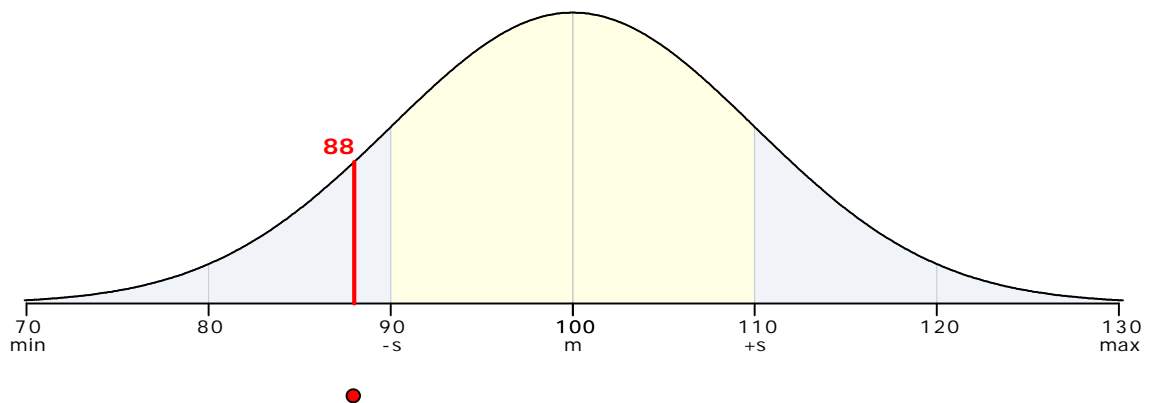
versuchen sie nicht allein zu meistern, sondern greifen auf die Ressourcen des Teams zurück.

Durchsetzungsstärke

STEN Berufstätige Fach- und Führungskräfte - SW Standardwerte (100+10z) (Original: Sten-Werte)

Rohwert:	38	Normwert:	88
Missing:			

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



Durchsetzungsstärke

Dominanz in sozialen Situationen; Konfliktbereitschaft; Wille, eigene Ziele zu verfolgen

Durchsetzungsstärke/Niedrige Skalenwerte

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

Durchsetzungsstärke/Hohe Skalenwerte

Personen mit hohen Werten auf dieser Skala beschreiben sich als im Umgang mit anderen 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 zugute 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

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.

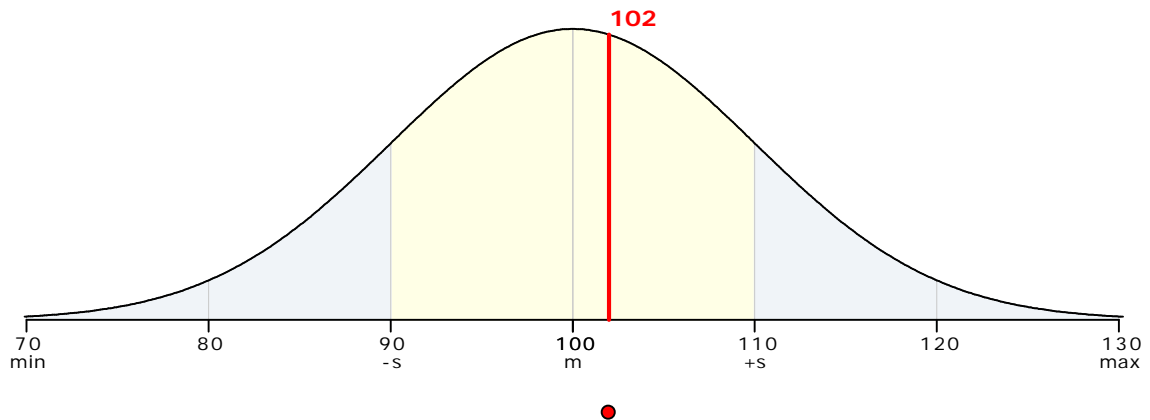
als sehr durchsetzungsstark, ebenso aber als teamorientiert, einfühlsam und unterstützend erlebt - was von den zugeordneten Mitarbeitern jedoch nicht in gleicher Weise nachvollzogen wird. Hohe Werte im Bereich Durchsetzungsstärke, Sensitivität und Teamorientierung sollten diesbezüglich als Hinweis für 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

STEN Berufstätige Fach- und Führungskräfte - SW Standardwerte (100+10z) (Original: Sten-Werte)

Rohwert:	61	Normwert:	102
Missing:			

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



Emotionale Stabilität

Ausgeglichenheit; rasche Überwindung von Misserfolgen; Kontrolle der emotionalen Reaktionen

Emotionale Stabilität/Niedrige Skalenwerte

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

Emotionale Stabilität/Hohe Skalenwerte

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.

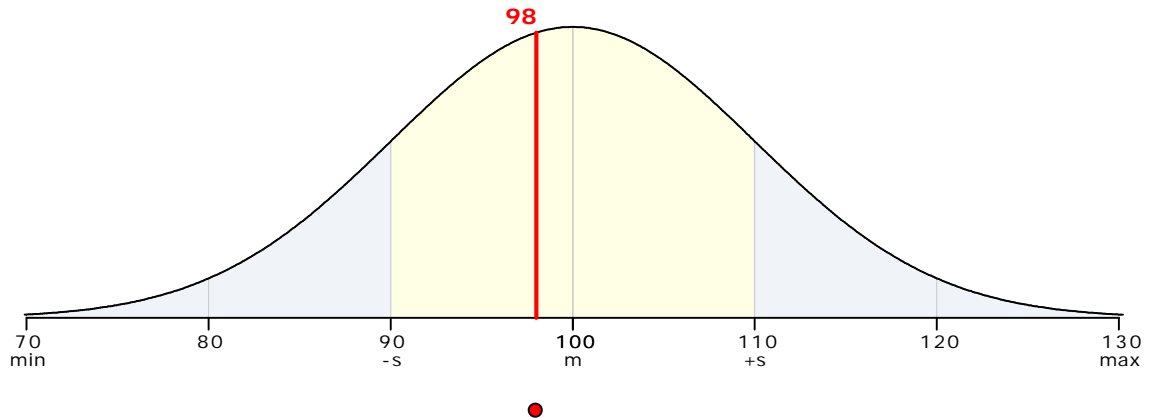
automatisch einen Ausschlussfaktor darstellen. Vielen Menschen gelingt es in angemessener Weise, ihre Schwierigkeiten in diesem Bereich so zu kompensieren, dass keine Minderleistungen oder sonstige Problemsituationen in Erscheinung treten. Einen Warnhinweis, der gegebenenfalls zu einer tieferen Exploration 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.

Belastbarkeit

STEN Berufstätige Fach- und Führungskräfte - SW Standardwerte (100+10z) (Original: Sten-Werte)

Rohwert:	51	Normwert:	98
Missing:			

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



Belastbarkeit

Physische Widerstandsfähigkeit; Bereitschaft zu außergewöhnlichen Belastungen

Belastbarkeit/Niedrige Skalenwerte

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

Belastbarkeit/Hohe Skalenwerte

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

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.

gesundheitsrelevanter Aspekte sensibilisiert und beraten werden.

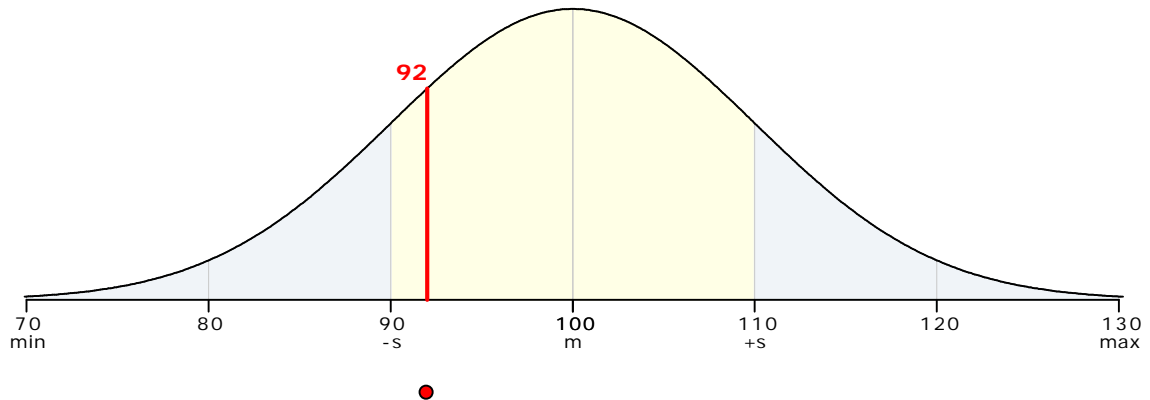
Dem Kandidaten sollte auch offen erläutert werden, in welcher Hinsicht Belastbarkeit für die spätere Tätigkeit von Bedeutung sein kann und worin die zu bewältigenden Belastungen konkret bestehen.

Selbstbewusstsein

STEN Berufstätige Fach- und Führungskräfte - SW Standardwerte (100+10z) (Original: Sten-Werte)

Rohwert:	49	Normwert:	92
Missing:			

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



Selbstbewusstsein

Selbstwirksamkeitsüberzeugung; Selbstvertrauen; unabhängig von Urteilen anderer

Selbstbewusstsein/Niedrige Skalenwerte

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







Selbstbewusstsein/Hohe Skalenwerte

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

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.

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.

Häufigkeit der Nutzung von Antwortstufen: (6 stufig)

Stufe	Antwortverteilung	
Stufe 1	12%	
Stufe 2	20%	
Stufe 3	21%	
Stufe 4	24%	
Stufe 5	20%	
Stufe 6	2%	

Repetitionsindex:

Repetitionen: 14 (Maximum bei 210 Items: 21945); Index: 0