



## Bachelorarbeit

# Die Bedeutung der Persönlichkeitseigenschaften von Kundenberatenden im Selektionsverfahren

Empirische Studie zur Ermittlung von  
empfehlungsrelevanten Eigenschaften

**Edina Strebel**

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referent: Jakob Rietiker, dipl. Psych. FH

Co-Referentin: Jacqueline Dacher, dipl. Psych. FH

Basel, Mai 2008

Diese Arbeit wurde im Rahmen des Bachelorstudienganges am Departement P der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich

# INHALTSVERZEICHNIS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Einleitung</b> .....  | <b>1</b>  |
| 1.1. Hypothese.....   | 2         |
| 1.2. Aufbau der Arbeit .....  | 2         |
| 1.3. Abgrenzung.....  | 3         |
| <b>I THEORETISCHE GRUNDLAGEN</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>2. Begriffsdefinitionen</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>3. Einführung in die Differenzielle Psychologie und in die Persönlichkeitspsychologie</b> .....  | <b>6</b>  |
| 3.1. Beschreibung der Persönlichkeitspsychologie .....  | 6         |
| 3.1.1. Theorien der Persönlichkeitspsychologie .....  | 7         |
| 3.1.1.1. Der eigenschaftstheoretische Ansatz in Verknüpfung mit dem Persönlichkeitsfragebogen<br>OPQ32 und zentralen Begriffen der Hypothese..... | 8         |
| 3.2. Beschreibung der Differenziellen Psychologie .....   | 10        |
| 3.2.1. Zentrale Themen der Differenziellen Psychologie .....  | 10        |
| 3.3. Abgrenzung der Differenziellen Psychologie von der Persönlichkeitspsychologie .....  | 11        |
| <b>4. Einführung in die Personalpsychologie</b> .....   | <b>12</b> |
| <b>5. Personaldiagnostik</b> .....  | <b>13</b> |
| 5.1. Arbeitsfelder der Personaldiagnostik.....  | 14        |
| 5.1.1. Personalselektion .....  | 14        |
| 5.1.1.1. Ablauf von Personalselektionsverfahren .....   | 15        |
| 5.1.1.2. Verfahren der Personalselektion .....  | 17        |
| 5.2. Was misst die Personaldiagnostik? .....  | 21        |
| <b>II EMPIRISCHER TEIL</b> .....  | <b>22</b> |
| <b>6. Beschreibung der Untersuchungssituation</b> .....   | <b>22</b> |
| 6.1. PostFinance .....  | 22        |
| 6.1.1. Anforderungen an Kundenberatende der PostFinance .....   | 23        |
| 6.1.2. Selektionsverfahren für Kundenberatende der PostFinance .....  | 24        |
| <b>7. Arbeitshypothese</b> .....  | <b>26</b> |
| <b>8. Untersuchungsdesign</b> .....   | <b>29</b> |
| 8.1. Beschreibung der Stichprobe .....  | 29        |
| 8.2. Methodisches Vorgehen .....  | 29        |
| 8.3. Beschreibung des Untersuchungsinstrumentes OPQ32.....  | 31        |
| <b>9. Empirische Methoden</b> .....   | <b>35</b> |
| 9.1. Korrelationsberechnungen.....  | 35        |
| 9.2. Mittelwertbestimmungen.....  | 37        |
| <b>10. Darstellung der Ergebnisse</b> .....   | <b>38</b> |
| 10.1. Korrelationsberechnungen und Mittelwertbestimmungen.....  | 39        |
| 10.1.1. Überprüfung der Hypothesen.....   | 40        |
| 10.1.2. Signifikante Ergebnisse .....   | 41        |
| 10.1.3. Tendenzen .....   | 43        |
| <b>11. Diskussion</b> .....   | <b>45</b> |
| 11.1. Zusammenfassung der Theorie .....   | 45        |
| 11.2. Diskussion der Untersuchungssituation .....   | 46        |
| 11.3. Diskussion des methodischen Vorgehens .....   | 48        |
| 11.4. Diskussion der Ergebnisse .....   | 49        |
| 11.4.1. Diskussion der Hypothesen .....   | 49        |
| 11.4.2. Diskussion der signifikanten Ergebnisse .....   | 52        |
| <b>12. Erkenntnisse, weiterführende Überlegungen und Ausblick</b> .....   | <b>55</b> |
| <b>13. Abstract</b> .....   | <b>59</b> |
| <b>14. Literaturverzeichnis</b> .....   | <b>60</b> |
| <b>Anhang</b> .....   | <b>64</b> |

## VERZEICHNIS DER TABELLEN

|  |    |
|--|----|
| Tabelle 1: Exemplarische Zuordnung von Verhaltensbeschreibungen zu einem Kompetenzbereich .....  | 26 |
| Tabelle 2: Zuordnung von Persönlichkeitsdimensionen zu den Kompetenzbereichen .....  | 28 |
| Tabelle 3: Mögliche Interpretation des Korrelationskoeffizienten nach Brosius (2004, S. 525) .....   | 35 |
| Tabelle 4: Aussagen der Signifikanzmessung nach Bühl und Zöfel (2005, S. 113) .....  | 36 |
| Tabelle 5: Korrelationsberechnungen und Mittelwertbestimmungen zwischen den Dimensionen des OPQ32 und einer Anstellungsempfehlung .....          | 39 |
| Tabelle 6: Korrelationsberechnung und Mittelwertbestimmung zwischen der Dimension „Anpassungsbereitschaft“ und einer Anstellungsempfehlung ..... | 40 |
| Tabelle 7: Korrelationsberechnung und Mittelwertbestimmung zwischen der Dimension „Direkt“ und einer Anstellungsempfehlung .....                 | 41 |
| Tabelle 8: Korrelationsberechnung und Mittelwertbestimmung zwischen der Dimension „Fürsorglich“ und einer Anstellungsempfehlung .....            | 41 |
| Tabelle 9: Korrelationsberechnung und Mittelwertbestimmung zwischen der Dimension „Kritisch bewertend“ und einer Anstellungsempfehlung .....     | 42 |
| Tabelle 10: Korrelationsberechnung und Mittelwertbestimmung zwischen der Dimension „Verhaltensorientiert“ und einer Anstellungsempfehlung .....  | 42 |
| Tabelle 11: Korrelationsberechnung und Mittelwertbestimmung zwischen der Dimension „Überzeugend“ und einer Anstellungsempfehlung .....           | 43 |
| Tabelle 12: Korrelationsberechnung und Mittelwertbestimmung zwischen der Dimension „Optimistisch“ und einer Anstellungsempfehlung .....          | 43 |
| Tabelle 13: Korrelationsberechnung und Mittelwertbestimmung zwischen der Dimension „Entschlussfreudig“ und einer Anstellungsempfehlung .....     | 44 |

## VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Nutzungshäufigkeit von Auswahlverfahren in der Personalselektion (Berchtold, 2006) .....         | 17 |
| Abbildung 2: AC-Übungen im Überblick (Kanning, 2004, S. 451) .....  | 19 |
| Abbildung 3: Anforderungen an Kundenberatende der PostFinance (PostFinance, 2007) .....                       | 23 |
| Abbildung 4: Ausschnitt aus dem Kompetenzmodell für Kundenberatende der PostFinance (PostFinance, 2006) ..... | 23 |
| Abbildung 5: Beispielfrage für den OPQ32 (SHL, 2002, Kapitel 3, S.28) .....                                   | 32 |

## 1. Einleitung

In der Selektion von Arbeitnehmenden, Führungskräften, Trainees oder für eine Potenzialanalyse wird heute oft ein Assessment-Center (AC) eingesetzt. In den vergangenen Jahren hat deren Verwendung konstant zugenommen und die Tendenz ist weiterhin steigend (Schuler, Hell, Trappmann, Schaar & Boramir, 2007).

Auch die Firma PostFinance überprüft die Eignung von Bewerbenden mit Hilfe eines Assessment-Centers. Eine Gruppe der Bewerbenden sind potenzielle Kundenberatende, welche im Rahmen ihres Bewerbungsverfahrens ein eigens dafür entwickeltes Assessment-Verfahren durchlaufen. Bevor die Bewerbenden an diesem Assessment-Center teilnehmen, füllen sie nach der Abgabe ihrer Bewerbungsunterlagen zwei Online-Persönlichkeitsfragebögen aus. Einer davon ist der OPQ32 (Occupational personality questionnaire) der durch die Firma SHL entwickelt wurde. Da jeder Persönlichkeitsfragebogen eine Selbsteinschätzung einer Person darstellt, wird im Assessment-Center der PostFinance unter Anderem das Ziel verfolgt, der Selbsteinschätzung des Assesseees eine Fremdeinschätzung durch die Assessoren gegenüber zu stellen. Dies führt dazu, dass sich die Assessoren im Rahmen des AC über mehrere Dutzend Persönlichkeitseigenschaften eines Assesseees ein Bild machen müssten.

Diese Bachelorarbeit untersucht mit Hilfe von Korrelationsberechnungen und Mittelwertbestimmungen, inwiefern die einzelnen Dimensionen des OPQ32 die Empfehlung für eine Anstellung prognostizieren können. Dieses Wissen kann dazu genutzt werden, dass die Assessoren nicht mehr jeder Selbsteinschätzung des Assesseees eine Fremdeinschätzung gegenüber stellen müssen, sondern es reicht aus, wenn sie sich ein Bild über die empfehlungsrelevanten Dimensionen machen. Können Hinweise auf klare Zusammenhänge zwischen der Empfehlung und einzelnen Dimensionen gefunden werden, besteht die Möglichkeit, dieses Wissen als Prognoseinstrument und als ein weiteres empfehlungsrelevantes Kriterium in das Assessment-Verfahren miteinzubeziehen.

Aus der beschriebenen Ausgangslage wird folgende Fragestellung abgeleitet:

Welche selbstgeschriebenen Persönlichkeitseigenschaften begünstigen eine Empfehlung von Kundenberatenden im Rahmen des Assessment-Verfahrens der PostFinance?

## 1.1. Hypothese

Bei der Entwicklung der Hypothesen wurden zwei Persönlichkeitseigenschaften herauskristallisiert, welche aus Sicht der Autorin für eine Empfehlung als kundenberatende Person von Bedeutung sind. Die Herleitung der Hypothese wird in Kapitel 7 beschrieben.

### Hypothese 1

Personen die den Eindruck haben, dass sie sich gut auf unterschiedliche Menschen und Situationen einstellen können und angepasst reagieren, werden eher als Kundenberatende empfohlen als diejenigen, die sich als wenig anpassungsbereit einschätzen.

➔ **Arbeitshypothese:** Zwischen „Anpassungsbereitschaft“ (dieser Begriff umfasst nach OPQ32 die oben genannten Verhaltensweisen) und einer Anstellungsempfehlung besteht eine signifikant positive Korrelation.

### Hypothese 2

Personen, die davon ausgehen, dass sie ihre eigene Meinung selten offen aussprechen und sich mit Kritik an Anderen zurückhalten, werden eher als Kundenberatende empfohlen als diejenigen Personen, die sich als direkt einschätzen.

➔ **Arbeitshypothese:** Zwischen „Direkt“ (dieser Begriff umfasst nach OPQ32 die oben beschriebenen Verhaltensweisen) und einer Anstellungsempfehlung besteht eine signifikant negative Korrelation.

## 1.2. Aufbau der Arbeit

Der Theorieteil der Arbeit bietet die Verständnisgrundlage für den darauf folgenden, empirischen Teil und bettet diesen in den theoretischen Kontext der Psychologie ein. Nach der Definition von zentralen Begriffen dieser Untersuchung wird mit einer kurzen Einführung in die Persönlichkeitspsychologie und in die Differenzielle Psychologie auf einzelne Schwerpunkte dieser psychologischen Richtungen eingegangen, welche im Kontext dieser Arbeit von Interesse sind. Hier wird im Rahmen des eigenschaftstheoretischen Ansatzes der Persönlichkeitsfragebogen OPQ32 und die zentralen Begriffe der Hypothese eingebettet. Zum Abschluss dieses Kapitels wird eine mögliche Abgrenzung der Persönlichkeits- von der Differenziellen Psychologie beschrieben. Anschliessend folgt eine kurze Einführung in die Personalpsychologie. Als weiterer theoretischer Schwerpunkt folgt die Personaldiagnostik. Auch dazu werden grundlegende Informationen dargelegt.

Im empirischen Teil wird als Erstes ein Überblick über die Untersuchungssituation vermittelt: Nach einer kurzen Vorstellung der Firma PostFinance und der Beschreibung der Anforderungen an Kundenberatende wird das in diesem Rahmen durchgeführte Selektionsverfahren vorgestellt. Danach wird die daraus abgeleitete Arbeitshypothese dargelegt.

Im Kapitel „Untersuchungsdesign“ wird nach einer Beschreibung der Stichprobe das methodische Vorgehen transparent gemacht und das Untersuchungsinstrument OPQ32 näher vorgestellt. Weiter werden die statistischen Grundlagen wie Korrelationsberechnungen und Mittelwertbestimmungen geschildert, welche die Basis für das Verständnis für die darauf folgenden Berechnungen bilden.

Die Resultate dieser Berechnungen werden im Kapitel 10 dargestellt. Abschliessend folgt die Diskussion, die Beschreibung von gemachten Erkenntnissen und der Abstract.

### **1.3. Abgrenzung**

Im Rahmen einer kurzen Einführung in die Differenzielle und die Persönlichkeitspsychologie werden ausschliesslich die Themenschwerpunkte beleuchtet, welche im Kontext dieser Arbeit relevant sind. Neben einer kurzen Einführung in die Personalpsychologie fokussiert sich der theoretische Teil stark auf die Personaldiagnostik. Es wird nicht explizit auf die Grundlagen der Testpsychologie oder der Eignungsdiagnostik eingegangen, sondern es werden nur diejenigen Aspekte beleuchtet, welche für die Beantwortung der Fragestellung benötigt werden.

Diese Arbeit bezieht sich auf das von der PostFinance durchgeführte Assessment-Verfahren im Rahmen der Rekrutierung von Kundenberatenden. Alle Teilnehmenden durchliefen das Assessment-Center im Jahre 2007 und füllten den OPQ32 aus.

Zur Gewährleistung des Leseflusses werden die im Assessmentbereich geläufigen Bezeichnungen Assessee und Assessor verwendet. Diese beinhalten sowohl männliche als auch weibliche Personen.

# I THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Der Schwerpunkt dieser Arbeit stellt eine empirische, quantitative Untersuchung dar. Dieser werden in den folgenden Kapiteln die psychologischen Grundlagen vorangestellt, die zum Verständnis der Untersuchung dienen.

## 2. Begriffsdefinitionen

Bei der Beschreibung der Grundlagen der Persönlichkeits- und Differenzialpsychologie spielt der Begriff **Persönlichkeit** eine zentrale Rolle. Bei der Einführung in die Personalpsychologie und -Diagnostik sind dies die Begriffe **Eigenschaften, Kompetenzen** und (Personal-) **Diagnostik**. Um das Verständnis der Lesenden sicher zu stellen, werden als erstes diese vier Begriffe kurz umrissen:

### **Persönlichkeit**

In der Fachliteratur existieren unzählige Definitionen dieses Begriffs. Nach Fisseni (1998) hängt dies mit der wortgeschichtlichen Entwicklung zusammen, die dem Begriff zugrunde liegt, und sich bis vor die Zeiten der Römer zurückverfolgen lässt. In der psychologischen Fachliteratur sind viele Begriffsdefinitionen zu finden, welche der Folgenden ähnlich sind: „Bei der Persönlichkeit geht es um jene Charakteristika oder Merkmale des Menschen, die konsistente Muster des Fühlens, des Denken und des Verhaltens ausmachen“ (Pervin, Cervone & John, 2005, S. 31). Die Firma SHL hat den hier zentralen Test OPQ32 auf der folgenden Definition von Persönlichkeit aufgebaut: „Unter Persönlichkeit wird das zusammengefasst, was sich auf die typische Art einer Person, d.h. ihren Stil sich zu verhalten, zu denken oder zu fühlen bezieht“ (SHL, 2008, S. 11). Weiter wird die Persönlichkeit im Berufskontext als Konstrukt gesehen, das „[...] sowohl auf Kompetenzen und Verhaltensdispositionen als auch auf Aspekte des emotionalen und motivationalen Erleben bezogen ist [...]“ SHL (2002, Kapitel 3, S.2).

Stellvertretend für viele weitere mögliche Begriffsdefinitionen sei die Umschreibung Herrmanns aufgeführt (1969, zit. nach Fisseni 1998, S. 19), der aufgrund der unzähligen Definitionen eine Minimaldefinition des Begriffs entwickelte. Diese besagt: „Persönlichkeit sei charakterisierbar durch Einzigartigkeit des Individuums, relative Konsistenz des Verhaltens über Situationen hin (querschnittliche Konstanz) und relative Konstanz des Verhaltens über Zeiträume hin (längsschnittliche Konstanz)“.

Da der Fokus dieser Arbeit auf einen Fragebogen der Firma SHL gerichtet ist und sich die Fragestellung auf den Berufskontext bezieht, wird dieser Untersuchung die oben genannten Definitionen der Firma SHL zugrunde gelegt.



## **Eigenschaft**

Auch der Begriff der Eigenschaft wird von psychologischen Vertretern unterschiedlich definiert. Für das grundlegende Verständnis wird hier ein Ausschnitt aus der generellen Definition nach dem psychologischen Wörterbuch Dorsch (2004) aufgeführt:

Eigenschaft (=E), die jedes Objekt zu einem „Eigenen“ bestimmenden, ihm zugehörigen, aus ihm nur durch Abstraktion ablösbaren Bestandteilen, die erkenn- und darstellbar werden an jeweils bestimmten, untereinander verschiedenen, strukturierten Merkmalsbesonderheiten. Es gibt keine eigenschaftslosen Objekte, doch ein Mehr - Minder, ein wichtiger und weniger wichtig an E [...]. (S. 230)

## **Kompetenzen**

In der Personalselektion spielt die Messung von Kompetenzen eine zentrale Rolle. So wird beispielsweise im Kontext dieser Arbeit das ganze Assessment-Verfahren der Firma PostFinance auf die geforderten Kompetenzen der zukünftigen Kundenberatenden aufgebaut (siehe Kapitel 6.1.1). Der Kompetenzbegriff wird in der Fachliteratur nicht einheitlich definiert. Kompetenz kann unter den Gesichtspunkten von verschiedenen Disziplinen, wie beispielsweise der pädagogischen, der soziologischen und der psychologischen Wissenschaft betrachtet werden. Batram, Robertson und Callinan, welche maßgeblich an der Forschungsarbeit für den Persönlichkeitsfragebogen OPQ32 beteiligt waren, definieren Kompetenzen als: „sets of behaviours that are instrumental in the delivery of desired results or outcomes“ (SHL, 2005, S. 2). Eine weitere Definition nach Wollersheim (1993, zit. nach Kaufhold, 2006, S. 64) lautet: „Kompetenz auf höchster Abstraktionsebene, als Fähigkeit zur Kontrolle, als Fähigkeit zur Akkomodation und Assimilation, als Fähigkeit zur Auseinandersetzung mit oder der Bewältigung von (neuen) Situationen, als erwiesene Fähigkeit zum Handeln sowie als Fähigkeit zur selbstständigen und eigenverantwortlichen Lebensführung.“

Laut Kaufhold (2006) hat das Konstrukt „Kompetenz“ folgende Merkmale:

- Sie ist eine Voraussetzung für Handlungen. Gegen aussen wird sie jedoch erst sichtbar, wenn diese Handlung vollzogen wird.
- Ob und wie eine Kompetenz eingesetzt wird ist jeweils abhängig von Situation und Kontext.
- Kompetenzen verändern sich. Sie können entwickelt, aber auch verloren werden.

## **Diagnostik**

Das psychologische Wörterbuch Dorsch (2004, S. 199) liefert folgende Definition des Begriffs: „Diagnostik (=D) [...] Lehre, Vorgang der Beurteilung und Kanon von Methoden zur Erstellung von Diagnose. D wird heute nicht nur auf die Erkennung und Feststellung von Krankheiten bzw. körperlichen oder psychischen Merkmalen durchgeführt, sondern auch auf andere Bereiche angewendet [...]“. Der im Zitat genannte Begriff der Diagnose wird als: „[...] Erkennung, Feststellung, Prüfung des körperlichen wie auch des psychischen Bestandes mittels Anamnese, Exploration und Untersuchung [...]“ beschrieben (Dorsch, 2004, S. 198).

### **3. Einführung in die Differenzielle Psychologie und in die Persönlichkeitspsychologie**

Wir Menschen unterscheiden uns in den verschiedensten Bereichen. Dass beispielsweise niemand gleich aussieht wie eine andere Person oder jede Person eine Situation anders erlebt, führt dazu, dass wir uns als unverwechselbar und einmalig wahrnehmen. Obwohl wir uns in der Ausprägung von einzelnen Persönlichkeitsaspekten wie beispielsweise dem Selbstbild ähneln können, macht uns die Kombination von unterschiedlichen Merkmalen in verschiedenen Ausprägungen einmalig (Nolting & Paulus, 1999). Diese Betrachtungsweise kann in engem Zusammenhang mit einem zentralen Thema dieser Arbeit gesehen werden: der Personalselektion. Wenn nämlich nicht davon ausgegangen würde, dass keine Person wie die andere ist und nicht dieselben Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzt, dann wäre eine gezielte Rekrutierung von Personal weder möglich noch notwendig. Sowohl die Differenzielle Psychologie als auch die Persönlichkeitspsychologie befassen sich mit der Persönlichkeit. Abhängig von den wissenschaftlichen Vertretern dieser Richtungen wird der Fokus jedoch auf unterschiedliche Bereiche der Persönlichkeit gerichtet (Laux, 2003). Das folgende Kapitel beschreibt kurz diese Richtungen, stellt eine mögliche Abgrenzung vor und ordnet Inhalte wie der OPQ32, Begriffe der Hypothese und das Assessment-Center ein.

#### **3.1. Beschreibung der Persönlichkeitspsychologie**

Pervin et al. (2005) sagen aus, dass sich die Persönlichkeitspsychologie mit dem ganzen, integrierten, kohärenten und einmaligen Individuum befasst. Nolting und Paulus (1999) differenzieren diese Aussage etwas indem sie zusätzlich davon ausgehen, dass sich die Persönlichkeitspsychologie in erster Linie mit dem typischen Erleben und Verhalten eines Individuums (im emotional-motivationalen Bereich) in seiner Einzigartigkeit befasst. Weiter werde versucht, dieses Verhalten und Erleben in seiner Stabilität zu beschreiben, zu verstehen und vorherzusagen.

Asendorpf (2004) definiert Persönlichkeitspsychologie folgendermassen:

„Persönlichkeitspsychologie ist die empirische Wissenschaft von den überdauernden, nichtpathologischen, verhaltensrelevanten individuellen Besonderheiten von Menschen innerhalb einer bestimmten Population.“ (S. 11)

Somit wird zusätzlich hervorgehoben, dass es sich bei der Persönlichkeitspsychologie um eine Disziplin handelt, die den Kriterien von Erfahrungswissenschaften genügen soll. Der Begriff der „verhaltensrelevanten individuellen Besonderheit“ berücksichtigt auch körperliche Merkmale, sofern diese verhaltensrelevant sind (beispielsweise die neuronale anatomische Struktur). Die Persönlichkeitspsychologie grenzt sich klar von der Psychopathologie ab, indem sie sich mit denjenigen Personen auseinandersetzt, deren Erleben und Verhalten der Norm entsprechen. Da es kulturabhängig ist, ob Verhalten als normgerecht gilt, bezieht sich die Persönlichkeitspsychologie immer auf eine bestimmte Population.

### **3.1.1. Theorien der Persönlichkeitspsychologie**

Im Kontext der Persönlichkeitspsychologie wurden unzählige Modelle entwickelt. In diesem Rahmen wird eine mögliche Einteilung der verschiedenen Theorien vorgestellt.

#### **Psychodynamische Theorien**

Im Zentrum dieser Theorien stehen die unbewussten Strukturen eines Individuums. Diese werden durch Triebe und Bedürfnisse im Erleben und Verhalten einer Person erkennbar. Während die Situation wenig gewichtet wird, erhält Reifung und Entwicklung der Person starkes Gewicht. Als bekannte Vertreter solcher Theorien gelten Freud, Jung oder Adler (Nolting & Paulus, 1999).

#### **Phänomenologische Theorien**

Auch die phänomenologischen Theorien richten deren Fokus in erster Linie auf die Person. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass das psychische Geschehen ein bewusster Vorgang ist. Die Persönlichkeit wird als ein Subjekt gesehen, das sich aus der Summe individueller Entscheidungen (sowohl im personalen als auch im situativen Kontext) entwickelt.

Bekannte Vertreter sind beispielsweise Kelly, Maslow oder Rogers (Nolting & Paulus, 1999).

#### **Kognitiv-behavioristische Theorien**

Die Persönlichkeit wird als ein Verhaltensrepertoire betrachtet. Dieses wird im Verlaufe des Lebens aufgrund von Bestärkung und Bestrafung erlernt. Einerseits erhält die Situation, welche Lernprozesse anstößt, starkes Gewicht. Andererseits ist auch die subjektive Wahrnehmung von zentraler Bedeutung. John B. Watson gilt als Urvater des Behaviorismus (Laux, 2003).

#### **Dynamisch-Interaktionistische Theorien**

Aufbauend auf der kognitiv-behavioristischen Theorie hat die Person in den dynamisch-interaktionistischen Theorien einen noch höheren Stellenwert. Ihr Verhalten kann aufgrund von erlerntem gesteuert und aufgrund der Person-Situations-Interaktion angepasst werden. Erleben und Verhalten entwickeln sich demnach aus einer Wechselwirkung zwischen Personen- und Situationsmerkmalen. Als bekannter Vertreter dieser Theorie gilt A. Bandura (Laux, 2003).

#### **Eigenschaftstheoretische Theorien**

Im Rahmen von Eigenschaftstheorien wird versucht, die Persönlichkeit durch die Beschreibung von Eigenschaften zu beschreiben. Die meisten Vertreter dieser Theorien gehen davon aus, dass Eigenschaften eine stabile Beziehung zwischen Situation und der Reaktion einer Person erzeugen. Dadurch können die Besonderheiten eines Individuums gut beschrieben und dessen Verhalten vorhergesagt werden. Die Stärke der Ausprägung einer Eigenschaft ist von Individuum zu Individuum verschieden. Diese Ausgangslage macht ersichtlich, weshalb Persönlichkeitsfragebögen (eine Einführung dazu findet sich im Kapitel 5.1.1.2) wie der OPQ32 dem eigenschaftstheoretischen Ansatz zugeordnet werden können (Nolting & Paulus, 1999). Deshalb wird dieser Ansatz an der Stelle noch etwas vertieft:

Nach Pervin et al. (2005) sind zwei bedeutende Begründer der eigenschaftstheoretischen Auffassungen Eysenk (1916 - 1997) und Cattell (1905 - 1998). Mit Hilfe der Faktorenanalyse versuchten sie, Persönlichkeitstypen zu definieren und die grundlegenden Dimensionen von Persönlichkeitswesenszügen zu erfassen - also diejenigen Wesenszüge, die Personen des selben Kulturkreises in mehr oder weniger starkem Masse miteinander teilen.

Eysenk entwickelte zahlreiche Fragebogen um Persönlichkeitseigenschaften zu erfassen. Er geht davon aus, dass diese aufgrund biologischer und genetischer Grundlagen entwickelt werden. Von ihm wurden drei grundlegende Dimensionen der Persönlichkeit benannt: Introversion / Extraversion, Neurotizismus (emotionale Stabilität) und Psychotizismus (neigt eine Person zu unsensiblen und unfürsorglichem Handeln). Cattell benannte 16 grundlegenden Dimensionen der Persönlichkeit. Diese sind in drei übergeordnete Gruppen wie die Fähigkeitswesenszüge, Temperamentswesenszüge und dynamische Wesenszüge unterteilbar.

Die Faktorenanalyse sowie die Erkenntnisse Eysenks und Catells dienen heute als wichtige Grundlagen für die Entwicklung von Persönlichkeitsfragebögen. Die Messmethoden sind inzwischen ausgereift und die Forschungsergebnisse relativ konsistent. Deshalb behaupten eigenschaftstheoretische Ansätze von sich, den Ansprüchen empirischer Psychologie zu genügen.

### **3.1.1.1. Der eigenschaftstheoretische Ansatz in Verknüpfung mit dem Persönlichkeitsfragebogen OPQ32 und zentralen Begriffen der Hypothese**

Im Zentrum des untersuchten Messinstrumentes OPQ32 steht die wissenschaftlich abgestützte Messung von berufsrelevanten Persönlichkeitseigenschaften. Dem OPQ32 (vertiefte Informationen dazu finden sich im Kapitel 8.3) liegt ein Persönlichkeitsmodell zugrunde, das davon ausgeht, dass sich die Persönlichkeit eines Menschen aus 32 Eigenschaften zusammensetzt. Diese können in die Bereiche zwischenmenschliches Verhalten, individueller Denkstil und Gefühlsbereich unterteilt werden. Aus diesem Grund wird der OPQ32 und somit auch die in der Hypothese zentralen Dimensionen „Anpassungsbereitschaft“ und „Direkt“ im Kontext der Eigenschaftstheorie eingebettet. Da das Untersuchungsinstrument in erster Linie im personaldiagnostischen Kontext eingesetzt wird, kann diese Entscheidung zur Verortung im eigenschaftstheoretischen Kontext auch durch die Aussage von Sarges (1995) gestützt werden. Danach erfolgt die Beurteilung von Personal vorwiegend nach dem eigenschaftstheoretischen Konzept: Es wird davon ausgegangen, dass Leistung und Verhalten von Menschen vorhersagbarer wird, wenn deren Eigenschaften bekannt sind.

Zahlreiche Studien der Firma SHL konnten nachweisen, dass zwischen eigenschaftstheoretischen Modellen und dem OPQ32 ein Zusammenhang besteht. So wiesen beispielsweise mehrere repräsentative Studien zwischen dem Fünf-Faktoren-Modell FFM („Big Five“) und dem OPQ32 Zusammenhänge auf. Das Technical Manual des OPQ32 fasst die Resultate dieser Studien

folgendermassen zusammen: „These findings clearly indicate that there is strong convergent validity between OPQ32 and personality questionnaires measuring the FFM.“ (SHL, 2006, S. 132). Im Hinblick auf die beiden Begriffe der Hypothese konnte beispielsweise in einer repräsentativen Studie in Grossbritannien (N=2028) zwischen der Dimension „Direkt“ und der FFM-Dimension „Extraversion“ eine mittlere Korrelation von .560 nachgewiesen werden (die Bedeutung des Begriffes „Korrelation“ und der Zahlenwerte wird in Kapitel 9.1 näher beschrieben). Die Dimension „Anpassungsbereit“ wurde in die „Offenheit“ eingeordnet und wies auch eine mittlere Korrelation von .430 auf. Die meisten anderen Dimensionen des OPQ32's wiesen noch höhere Korrelationswerte auf (SHL, 2006, S. 126). Auch zwischen dem OPQ32 und dem bekannten Persönlichkeitsfragebogen 16PF der auf Catells Erkenntnisse abgestützt ist, wurden in zwei Studien klare Zusammenhänge nachgewiesen. Der Korrelationskoeffizient betrug zwischen .310 und .730 (SHL, 2006, S. 95 - 96). Eine weitere Studie zwischen dem auf Jungs Persönlichkeitstheorie basierenden Fragebogen „Myers-Briggs-Type Indicator“ (MBTI) und den Dimensionen des OPQ32 konnte Korrelationskoeffizienten zwischen .240 und .650 nachweisen (SHL, 2006, S. 102).

Die klar nachgewiesenen Zusammenhänge zwischen den Dimensionen des OPQ32 und dem eigenschaftstheoretischen Ansatz lassen die Schlussfolgerung zu, dass auch die im OPQ32 enthaltenen Dimensionen wie beispielsweise die Begriffe „Anpassungsbereit“ und „Direkt“, welche im Zentrum der Hypothese stehen, in diesen Ansatz eingeordnet werden können. Die genaue Beschreibung aller Persönlichkeitsdimensionen des OPQ32 findet sich im Anhang IV. An dieser Stelle wird lediglich eine kurze Zusammenfassung der beiden oben genannten Begriffe (Anpassungsbereit und Direkt) aufgeführt (SHL, 2002, Kapitel 4):

**Direkt:** Menschen mit einer tiefen Ausprägung des Items „Direkt“ sprechen die eigene Meinung selten offen aus. Sie halten sich mit Kritik an Anderen zurück um diese nicht zu verletzen. Konflikte oder Konfrontationen werden nach Möglichkeit vermieden. Bei einer hohen Ausprägung wird die eigenen Meinung frei herausgesagt und eigene Sichtweisen werden verteidigt. Widersprüche werden angesprochen und Kritik wird oft mit wenig Rücksicht auf Takt und Diplomatie klar geäussert.

**Anpassungsbereit:** Personen mit einer tiefen Ausprägung des Items „Anpassungsbereit“ verhalten sich gleichbleibend - unabhängig von der jeweiligen Situation oder Person. Sie stehen zu ihrer Persönlichkeit und sehen keine Notwendigkeit, ihr Auftreten der Umgebung anzupassen. Bei einer hohen Ausprägung des Items stellen sie sich auf das Gegenüber ein und passen sich der jeweiligen Situation an.

### 3.2. Beschreibung der Differenziellen Psychologie

William Stern (1871 - 1938) wird als Begründer der Differenziellen Psychologie gesehen. Dabei verfolgte er das Ziel, durch Individualitätsforschung das Individuum von der Masse abzuheben (Laux, 2003). Auch heute befasst sich die Differenzielle Psychologie vorallem mit den Unterschieden zwischen einzelnen Personen oder Gruppen im Hinblick auf einzelne Persönlichkeitsmerkmale. So wird in erster Linie der Fokus auf Unterschiede von konkreten Merkmalen zwischen Personen zu einem benennbaren Zeitpunkt (interindividuelle Unterschiede, im Querschnitt betrachtet) gerichtet. In zweiter Linie werden auch Unterschiede innerhalb einer Person untersucht, die durch unterschiedliche Situationen oder Zeitpunkte provoziert werden (intraindividuelle Unterschiede im Längsschnitt betrachtet) (Asendorpf, 2006).

Differenzialpsychologische Fragestellungen befassen sich laut diesem Autor mit:

- der Beschaffenheit von Merkmalen, in denen es interindividuelle Differenzen oder Unterschiede gibt
- dem Ausmass dieser Differenzen
- der wechselseitigen Abhängigkeit solcher Merkmale
- den Ursachen der Differenzen (darunter Erb- und Umweltfaktoren)
- ihrer Beeinflussbarkeit durch Training, veränderte Anregungsbedingungen, Medikamente und andere Bedingungen. (Asendorpf, 2006, S. 18)

#### 3.2.1. Zentrale Themen der Differenziellen Psychologie

In der Differenziellen Psychologie wurden verschiedenste Modelle und Theorien entwickelt. Diese Modelle, Theorien und Erkenntnisse übten einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung der wissenschaftlichen Psychologie aus (Amelang & Schmidt-Atzert, 2006). Auf eine detaillierte Aufzählung dieser Modelle wird hier verzichtet. Dafür wird eine Zusammenfassung von Persönlichkeitsaspekten aufgeführt, die oft untersuchte Merkmale der Differenziellen Psychologie darstellen:

- *Kompetenzen* („Womit?“): Motorisch-physische und kognitiv-intellektuelle Kompetenzen.
- *Motive* („Warum?“): Bedürfnis nach Leistung; soziale Einstellungen, Vertrauen, Interessen.
- *Gefühlsneigungen* („Wie?“ / „Warum?“): Neigung zu Heiterkeit, Ärger, Furcht, Widerwillen, etc.
- *Verhaltens- und Erlebnisstile, Temperament* („Wie?“): Extraversion, Feinfühligkeit, Stabilität.
- *Selbstbild* („Womit?“; „Warum?“; „Wie?“): Wie beschreibt sich ein Mensch selbst?

(beschrieben nach Nolting & Paulus, 1999, S. 109)

Im Verlaufe dieser Arbeit wird ersichtlich werden, dass in diese Persönlichkeitsaspekte viele Dimensionen des OPQ32 eingeordnet werden können. Weiter zeigt der Begriff „Kompetenz“ auf, dass hier sowohl die Personalselektion im allgemeinen als auch das Assessment-Center verankert werden können da beide Auskunft über die Kompetenzen einer Person geben sollen.

### **3.3. Abgrenzung der Differenziellen Psychologie von der Persönlichkeitspsychologie**

In der psychologischen Fachliteratur wird die Persönlichkeitspsychologie nicht konsequent von der Differenziellen Psychologie abgegrenzt. Dies bringt eine uneinheitliche Verwendung der beiden Begriffe mit sich. Laux (2003, S. 28 - 31) unterscheidet grundsätzlich drei verschiedene Auffassungen unter den deutschen Fachvertretern:

- Die Differenzielle Psychologie ist eines von mehreren Teilgebieten der Persönlichkeitspsychologie. Davon geht die Mehrheit der psychologischen Fachpersonen aus.
- Beide Fachgebiete werden als gleichwertig nebeneinander gestellt. Die Differenzielle Psychologie richtet die Aufmerksamkeit auf die Unterschiede zwischen den Menschen, die Persönlichkeitspsychologie befasst sich damit, was einen Menschen einzigartig macht.
- Die Differenzielle Psychologie kann als die Fachrichtung gesehen werden, welche Persönlichkeits- und Fähigkeitsmerkmale erfasst. Das Gebiet der Persönlichkeitspsychologie wird als Disziplin betrachtet, die eine spezifische Untermenge dieser erfassten Merkmale betrachtet. Diese Sichtweise wird im Bereich der Diagnostik oft vertreten.

Diese Aufzählung macht ersichtlich, dass die im Kapitel 3.1 und 3.2 aufgeführten Definitionen nur einen Ausschnitt aus vielen möglichen Sichtweisen auf diese zwei psychologischen Richtungen darstellen. Abhängig von der Auffassung der Lesenden kann diese Aufteilung also auch in Frage gestellt werden.

#### 4. Einführung in die Personalpsychologie

Das in dieser Arbeit untersuchte Selektionsverfahren kann als ein Tätigkeitsfeld der Personalpsychologie gesehen werden. Das Einsatzgebiet von Personen, die im personalpsychologischen Bereich tätig sind, erstreckt sich jedoch weit über die Rekrutierung von Arbeitnehmenden hinaus. Nach Schuler (2006, S. 4) können dem Begriff der Personalpsychologie unter anderem folgende Tätigkeiten zugeordnet werden:

- Bestimmung von Tätigkeitsanforderungen
- Personalmarketing
- Training und Personalentwicklung
- Führung
- Leistungsbeurteilung
- Gewährleistung von Gesundheit und Arbeitssicherheit
- Mitarbeiterbefragungen
- Mitarbeitergespräche
- Teammanagement
- Umgang mit kulturellen Problemen
- Evaluation personalpsychologischer Methoden

Aus wissenschaftlicher Sicht orientiert sich die Personalpsychologie neben der Naturwissenschaft laut Schuler primär an der Differenziellen Psychologie, der Fokus wird auf die inter- und intraindividuellen Unterschiede im Erleben und Verhalten von Menschen in deren Beruf gerichtet.

Die Arbeitsinstrumente der Personalpsychologie können sowohl auf der geisteswissenschaftlich-hermeneutischen Ebene als auch auf der naturwissenschaftlichen Ebene angesiedelt werden. Die Praxis der Personalpsychologie stützt sich jedoch primär auf methodisch-statistisch überprüfbare Methoden und zeigt eine ausgeprägte Forschungsorientierung (Schuler, 2006, S. 6 - 8).



## 5. Personaldiagnostik

Der Unternehmenserfolg eines Betriebes wird zum Grossteil durch die Leistung der Arbeitnehmenden beeinflusst. Doch selbst wenn mehrere Arbeitnehmende dieselben formalen Qualifikationen besitzen und die gleichen Aufgaben bearbeiten, kann der Leistungsunterschied zwischen dem Besten und dem Schlechtesten bis zu 100% betragen (Schuler, 1996). Dies ist der Hauptgrund, weshalb Unternehmungen wie die PostFinance sowohl zeit- als auch kostenintensive Selektionsverfahren wie beispielsweise ein Assessment-Center einsetzen.

Die Personaldiagnostik hat jedoch noch weitere Ziele. So sollen Arbeitnehmende auch an dem Platz arbeiten, an dem sie ihre Kompetenzen und Neigungen am besten entfalten können. Wenn es darum geht, dass sich Arbeitnehmende entwickeln, sollen geeignete Massnahmen eruiert und umgesetzt werden. Diese Ziele sollen mit Hilfe von wissenschaftlichen Prinzipien, Methoden und Messinstrumenten erreicht werden. Die psychologischen Grundlagen der Personaldiagnostik sind sowohl in der Differenzial-, Entwicklungs- als auch Organisations- und Sozialpsychologie zu finden. Weiter ist die psychologische Testtheorie von zentraler Bedeutung (Schuler, 1996).

Wenn die Eignungsdiagnostik im Rahmen der Personaldiagnostik Sinn machen soll, dann müssen vier Sichtweisen vorausgesetzt werden (Schuler, 1996, S. 21 - 22):

- Berufliche Tätigkeiten werden von verschiedenen Personen unterschiedlich gut ausgeführt.
- Es gibt Persönlichkeitsmerkmale, die mit beruflichem Erfolg und beruflichem Misserfolg in Verbindung gesetzt werden können.
- Diese Merkmale sind zumindest teilweise konstant oder die Variabilität ist prognostizierbar.
- Die Organisation in welcher eine Person arbeitet, beeinflusst deren Leistung in verschiedenster Art und Weise.

Diagnostische Verfahren bauen nach Schuler (1996) aber nicht nur auf der Annahme auf, dass Unterschiede bestehen, sondern auch, dass diese messbar sind.

Im folgenden Kapitel wird kurz darauf eingegangen, welche Arbeitsfelder der Personaldiagnostik zugehörig sind. Im Rahmen des Arbeitsfeldes der Personalselektion wird der Ablauf von Personalselektionsverfahren und verschiedene diagnostische Mittel der Personalselektion vorgestellt. Anschliessend wird beschrieben, was die Personaldiagnostik an sich misst.

## **5.1. Arbeitsfelder der Personaldiagnostik**

Die Aufgaben der psychologischen Personaldiagnostik sind weitaus vielfältiger als es auf den ersten Blick scheinen mag. Die Arbeitsfelder lassen sich grob in vier Gebiete einteilen (Kanning, 2004):

- Personalplatzierung
- Organisationsentwicklung
- Personalentwicklung
- Personalselektion

Die Aufgabe der Personaldiagnostik besteht nach Kanning (2004) nun darin, aufgrund wissenschaftlicher Methoden und Forschungsergebnissen der Psychologie Prinzipien, Messinstrumente und Methoden für diagnostische Aufgaben in diesem Arbeitsfeld bereit zu stellen und anzuwenden.

Die Personalplatzierung kommt zum Einsatz, wenn einer sich bewerbenden Person mehrere mögliche Stellen in einem Betrieb gegenüber stehen. Das Ziel ist dann, dieser Person diejenige Stelle zuzuweisen, die am besten zu ihrem Merkmalsprofil passt, um sowohl deren Leistung als auch die Arbeitszufriedenheit möglichst optimal zu beeinflussen.

Das Ziel von Personalentwicklungsmassnahmen ist, durch Massnahmen wie beispielsweise eine Schulung, die Kompetenzen von Arbeitnehmenden so zu verändern, dass diese den Anforderungen der an sie gestellten Aufgaben möglichst entsprechen. Bedarf dafür kann zum Beispiel aufgrund einer Veränderung am Arbeitsplatz, der Versetzung an einen neuen Arbeitsplatz oder aus einer längerfristigen Nachwuchsförderung entstehen.

Damit eine Organisation effizienter arbeiten kann, werden Massnahmen zur Organisationsentwicklung eingesetzt. Dies kann beispielsweise durch die Neustrukturierung eines Unternehmens, die Modifizierung von Entscheidungsprozessen oder die Veränderungen einzelner Arbeitsplätze erreicht werden.

Der Bereich der Personalselektion wird im folgenden Abschnitt vertiefter dargestellt, da dieser im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht.

### **5.1.1. Personalselektion**

Im Rahmen der Personalselektion besteht meist die Ausgangslage, dass einer Stelle mehrere Bewerbende gegenüber stehen. Das Ziel einer Unternehmung ist, diejenige Person auszuwählen deren Kompetenzen am meisten dazu beitragen, dass die Aufgabe erfolgreich bewältigt wird. Das heisst, dass auf der einen Seite geeignete Bewerbende nicht aus dem Verfahren ausgeschlossen werden, auf der anderen Seite sollen keine ungeeigneten Bewerbende eingestellt werden (Kanning, 2004). Dazu prüft die Personaldiagnostik im Rahmen der Personalselektion, beispielsweise mit Hilfe eines Assessment-Verfahrens, die Leistungsfähigkeit, realisierte Begabung, Intelligenzkapazität und das Vorhandensein spezifischer Fähigkeiten (Rauchfleisch, 2005).

Welche Schwerpunkte bei der Personalselektion gesetzt werden, bestimmt in erster Linie die Organisation. Folgende Einflussfaktoren sind hier zentral (Schuler, 1996):

- Kultur einer Unternehmung (wie sieht beispielsweise deren Menschenbild aus?)
- Unternehmensziele (diese beeinflussen den Anspruch an die Leistung der Arbeitnehmenden)
- Strategien (wird beispielsweise versucht, alles intern abzuwickeln oder wird überschüssige Arbeit bei Bedarf an externe Stellen abgegeben?)
- Organisationsform (je kleiner ein Unternehmen ist, desto vielseitiger sind oft die Tätigkeiten)

#### **5.1.1.1. Ablauf von Personalselektionsverfahren**

Im Zentrum dieser Arbeit steht der Persönlichkeitsfragebogen OPQ32 und ein Assessment-Center, welche beide im Rahmen eines Personalselektionsverfahrens der PostFinance eingesetzt werden. Deshalb werden Ablauf und Instrumente der Personalselektion an dieser Stelle näher beschrieben. Wie bereits angedeutet, kann die Personaldiagnostik und somit die Personalselektion in den Aufgabenbereich der Psychodiagnostik eingeordnet werden. Um den Umfang dieser Arbeit im vorgegebenen Rahmen zu halten, wird direkt auf das hier relevante Gebiet der Personalselektion fokussiert. Kanning (2004) geht davon aus, dass ein wissenschaftlich fundiertes Vorgehen im Rahmen der Personalselektion in neun Schritten abläuft:

##### **Aufgabendefinition**

Zu Beginn des personaldiagnostischen Prozesses müssen die Aufgaben des zukünftigen Stelleninhabers definiert werden. Das Wissen über die verschiedenen Aufgaben dient als Basis für eine sorgfältige Planung des diagnostischen Prozesses.

##### **Anforderungsanalyse**

In diesem Schritt wird ermittelt, welche konkrete Anforderung die definierten Aufgaben an eine arbeitnehmende Person stellt. Mit diesem Anforderungsprofil werden die gewünschten Merkmale ermittelt, die zu einem späteren Zeitpunkt mit diagnostischen Mitteln bei den Bewerbenden untersucht werden. Die zentralen Anforderungen können in Einstellungen, fachliche Kompetenzen, kognitive und soziale Fähigkeiten unterteilt werden.

##### **Auswahl der Untersuchungsmethoden**

Hier wird zuerst entschieden, ob die vorliegende Fragestellung eher durch Befragung, Beobachtung oder Testung beantwortet werden kann. Meist reicht für die qualitativ hochstehende Beantwortung einer Fragestellung nicht eine einzige Methode aus, sondern es werden mehrere Methoden miteinander kombiniert. Neben der Fragestellung an sich wird die Auswahl der Methoden auch durch finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen seitens des Betriebes beeinflusst.

Kapitel 5.1.1.2 stellt verschiedenen Methoden vor.

## **Auswahl und Konstruktion der Messinstrumente**

Nachdem im vorangehenden Schritt geeignete Methoden ausgewählt wurden, wird nun ein geeignetes Messinstrument ausgewählt. Anbieter wie beispielsweise die Firma SHL verkaufen standardisierte Tests und Fragebögen. Oft werden aber Instrumente (wie beispielsweise Interviews) teilweise oder vollständig neu konstruiert, um bestimmte Merkmale genauer erfassen zu können.

## **Datenerhebung**

In dieser Phase wird die sich bewerbende Person mit den ausgewählten, diagnostischen Mitteln konfrontiert. Das diagnostische Verfahren sollte im Hinblick auf die gewählten Methoden, die Reihenfolge der durchgeführten Methoden, die Rahmenbedingungen und das Verhalten der diagnostizierenden Personen standardisiert durchgeführt werden.

## **Datenauswertung**

Heute werden viele Tests per Computer ausgewertet. Andere Verfahren wie beispielsweise Interviews werden nach einem festgelegten Ablauf ohne technische Hilfsmittel ausgewertet.

## **Entscheidungsfindung**

Einzelergebnisse werden interpretiert und in eine an der Fragestellung orientierte Gesamtdiagnose integriert. Um die Qualität des gefällten Entscheides zu gewährleisten, muss auch dieses Vorgehen (insbesondere die Gewichtung der einzelnen Merkmale) gemäß im Vorfeld festgelegten Richtlinien durchgeführt werden.

## **Intervention**

Wenn nach dem üblichen Prinzip der sukzessiven Personalauswahl gearbeitet wird, werden an diesem Punkt diejenigen Bewerbenden aus dem Verfahren ausgeschlossen, die für ungeeignet befunden werden. Die verbliebenen Personen werden meist mit kosten- und zeitintensiveren Verfahren wie beispielsweise einem Assessment-Center weiter geprüft. Am Schluss dieses Schrittes wird die Stelle mit derjenigen Person besetzt, die aus dem Verfahren als am geeignetsten beurteilt wird.

## **Evaluation**

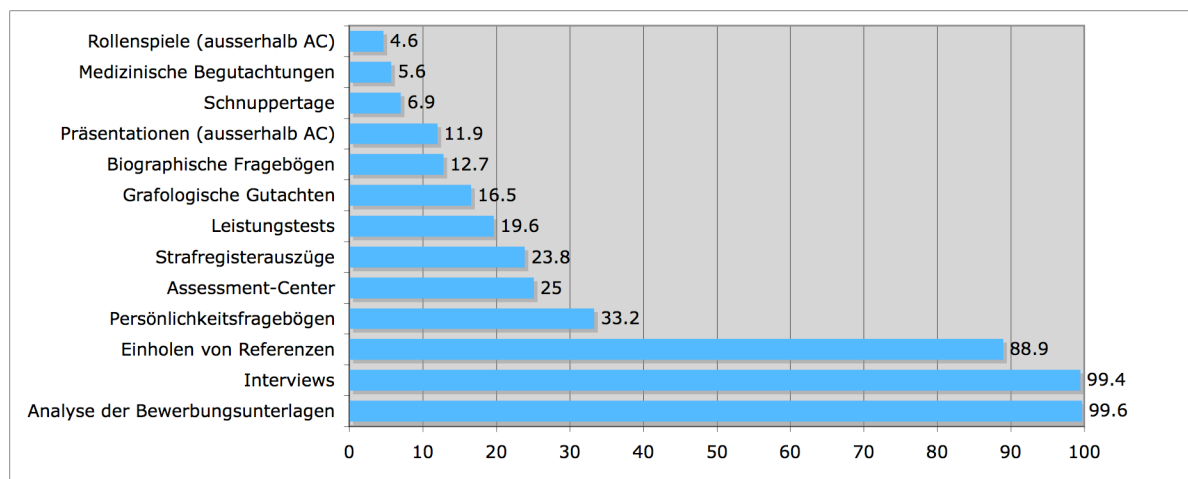
Um das Vorgehen der Stellenbesetzung zu optimieren wird zu einem späteren Zeitpunkt ermittelt, ob sich die ausgewählte Person an ihrem Arbeitsplatz auch bewährt. Ist dies nicht der Fall, müssen mögliche Gründe ermittelt und in Zukunft berücksichtigt werden.

Dieser Abschnitt zeigt, dass eine fundierte Personalselektion mehr bedeutet, als einen Test auszuwählen oder Vorstellungsgespräche durchzuführen. Die Personaldiagnostik ist ein komplexer Prozess, der Schritt für Schritt durchdacht werden muss. Ein seriöses Vorgehen ist deshalb aufwändig und bindet personelle und finanzielle Ressourcen. Aus ökonomischer Sicht macht es für eine Unternehmung Sinn, diese Massnahmen als Investition aufzufassen. Ziel ist es, das Risiko einer Fehlbesetzung zu vermindern welche schlussendlich erheblich höhere Kosten mit sich bringen würde (Görlich und Schuler, 2007).

### 5.1.1.2. Verfahren der Personalselektion

Berchtold (2006) hat in einer repräsentativen Erhebung (N = 355) ermittelt, welche Verfahren zur Personalselektion in der Schweiz am häufigsten eingesetzt werden:

Abbildung 1: Nutzungshäufigkeit von Auswahlverfahren in der Personalselektion (Berchtold, 2006)



Die Gründe, weshalb in der Praxis ein Selektionsinstrument gegenüber einem anderen bevorzugt wird, sind vielfältig. Neben Faktoren wie beispielsweise der Ökonomie eines Verfahrens, ethischen Überlegungen oder der Akzeptanz des Verfahrens von testender und getesteter Person, spielen auch die statistischen Kennzahlen eine wichtige Rolle bei der Auswahl (Schuler, 1996). Damit sich das Potenzial der Personaldiagnostik voll entfalten kann, ist es wichtig, dass die Methoden für den konkreten Fall spezifisch ausgewählt und sorgfältig kombiniert werden.

Die Firma PostFinance hat sich bei der Rekrutierung der Kundenberatenden für die Analyse der Bewerbungsunterlagen mit anschliessendem Interview entschieden. Wird ein Kandidat für geeignet befunden, muss ein Assessment-Center durchlaufen werden in dessen Rahmen auch Persönlichkeitsfragebögen und Leistungstests eingesetzt werden (siehe auch Kapitel 6.1.2).

Im folgenden Abschnitt werden diese Verfahren beschrieben. Die Persönlichkeitsfragebögen und das Assessment-Center werden etwas vertieft, da diese für die vorliegende Untersuchung von zentraler Bedeutung sind.

#### Analyse von Bewerbungsunterlagen

Die Bewerbungsunterlagen stellen in den meisten Fällen den ersten Kontakt zwischen der sich bewerbenden Person und dem Unternehmen dar. Die Unterlagen können sich aus verschiedenen Bestandteilen wie Lebenslauf, Foto, Motivationsschreiben, Ausbildungszeugnissen oder Referenzen zusammensetzen. Die Aussagen eines Bewerbungsschreibens beziehen sich in erster Linie auf formale Qualifikationen und biographische Fakten und dienen dazu, erste Informationen über eine Person zu vermitteln (Kanning, 2004, S. 314 - 349).

## **Interview**

Ein Interview im Rahmen der Personalselektion dient dazu, konkrete und vertiefte Informationen über Persönlichkeit und Qualifikation der bewerbenden Person zu vermitteln. Weiter kann sich das Unternehmen darstellen und es besteht die Möglichkeit, Fragen zum Arbeitsplatz zu beantworten. Da aufgrund eines Interviews oft entschieden wird, ob eine sich bewerbende Person abgelehnt oder das Auswahlverfahren fortgesetzt wird, kommt dem Interview eine Schlüssel-funktion zu. Wesentliche Einflussfaktoren auf die Aussagekraft eines Interviews sind der Grad der Strukturierung, die Auswahl der Fragetypen und die Anzahl der interviewenden Personen (Weinert, 2004, S. 343 - 347).

## **Persönlichkeitsfragebogen / Persönlichkeitstest**

Ein Persönlichkeitsfragebogen wie der OPQ32 erfasst in standardisierter Weise die von einer Person bevorzugten (Selbst-) Wahrnehmung und die bevorzugte Darstellung ihrer Eigenschaften. Dies dient zur Vorhersage des motivationalen, emotionalen und sozialen Verhaltens. Im Rahmen eines Fragebogens wird nicht ermittelt, wie gut etwas getan wird, sondern die Art und Weise wie etwas getan wird (Amelang & Schmidt-Atzert, 2006, S. 240). Deshalb wird heute zunehmend oft der Begriff des Persönlichkeitsfragebogens anstelle des Begriffs „Persönlichkeitstest“ verwendet. Allgemeine Persönlichkeitsfragebögen erfassen das „typische Verhalten“ einer Person, während spezifische Persönlichkeitsfragebögen konkrete Eigenschaften wie beispielsweise die Kontrollüberzeugung messen. Im weiteren Sinne können auch Einstellungs-, Interessens- und Motivati-onstests zu den Persönlichkeitsfragebögen gezählt werden. Die Erfassung kann sowohl durch direkte Verfahren (= objektiv, für den Probanden durchschaubar) als auch durch indirekte Ver-fahren (= projektiv, für den Probanden nicht durchschaubar) erfolgen (Simon, 2006).

Grundlage eines Persönlichkeitsfragebogens bildet in der Regel ein testspezifisch entwickeltes oder ein bereits bestehendes Modell der Persönlichkeit, wie zum Beispiel das Persönlichkeitsmo-dell des OPQ32. Meist wird im Rahmen eines computerbasierten oder Papier-Bleistift-Fragebogens versucht, das Selbstbild der befragten Person im Hinblick auf das zugrunde liegende Modell zu ermitteln (Schuler, 2006). Persönlichkeitsfragebögen haben den Vorteil, dass sie meist ökonomisch durchzuführen sind und das Mass an Zuverlässigkeit mit welcher eine Dimension gemessen wird (Reliabilität), meist sehr hoch ist (Schuler et al., 2007). Es macht Sinn, einen Per-sönlichkeitsfragebogen als ein mögliches Verfahren im Rahmen einer Testbatterie zu betrachten, da die Merkmale nur auf einem sehr abstrakten Niveau erhoben werden können. Persönlichkeits-fragebögen werden neben der Verwendung im Selektionsbereich in vielen Gebieten wie bei-spielsweise der klinischen Psychologie eingesetzt (Rauchfleisch, 2005).

## Assessment-Center (AC)

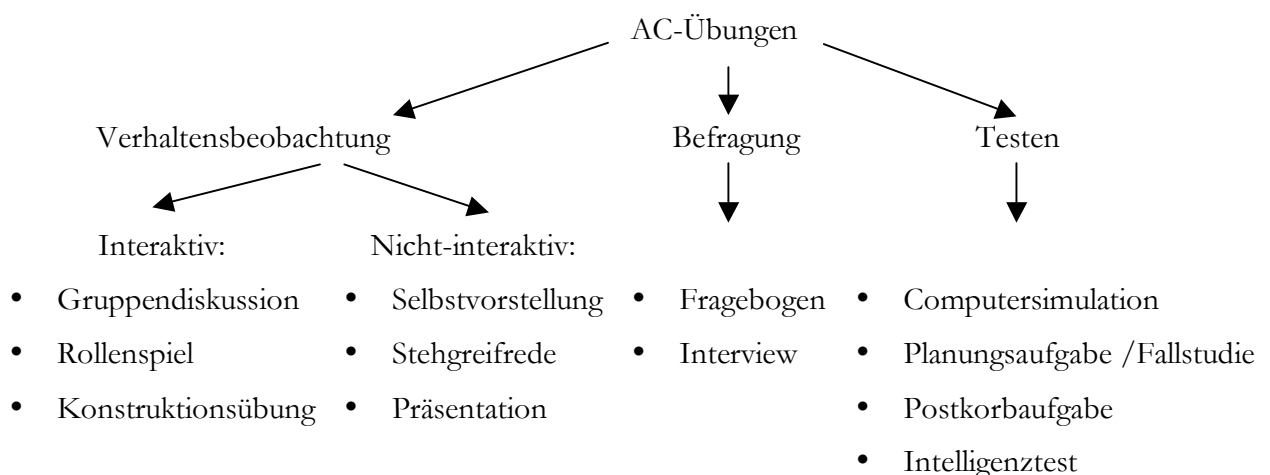
Das Assessment-Center bietet die Möglichkeit, durch systematische Verhaltensbeobachtung Informationsquellen zu erschliessen, welche Methoden zur Selbstbeschreibung (wie Persönlichkeitsfragebögen) oder abstrakte Messverfahren (wie Leistungstests) nicht bieten können. Somit stellt das Assessment-Center eine wichtige Ergänzung des personaldiagnostischen Methodenspektrums dar. Die erschlossenen Informationsquellen sollen in erster Linie Auskunft über die Kompetenzen einer Person geben. Die Durchführung eines Assessment-Centers dauert in der Regel zwischen einem und drei Tagen. Es wird in erster Linie in Personalselektion, Personalentwicklung, Personalplatzierung und Potenzialanalyse eingesetzt (Kanning, 2004). Eck, Jöri und Vogt (2007) umschreiben den Begriff des Assessment-Centers folgendermassen:

Ein Assessment-Center (AC) ist ein komplexes Verfahren, das bezüglich eines definierten Kreises von Teilnehmenden (den sog. Assesseees) verschiedene Zielsetzungen (oder Fragestellungen) aufweisen kann, die über verschiedene Aufgabenstellungen an die Assesseees angestrebt bzw. beantwortet werden. Mehrere Assessoren beobachten und evaluieren die Prozesse der Problemlösung und des Sozialverhaltens der Assesseees. Die Aufgabenstellung des AC muss mit den gegenwärtigen und v.a. zukünftigen Schlüsselanforderungen an die Assesseees identisch sein oder ihnen durch Simulationen möglichst nahe kommen. Das formale Ergebnis eines AC ist ein auf grundsätzlichem Konsens der Assessoren beruhender Bericht über die charakteristischen Elemente der Problemlösestrategien und des Sozialverhaltens jedes Assesseees. In Bezug auf die konkrete Zielsetzung oder Fragestellung des AC wird im Bericht eine klare Empfehlung abgegeben.

(S. 16)

Die Übungen erfolgen sowohl einzeln als auch in Gruppen und können in die Bereiche Verhaltensbeobachtung, Befragung und Testung unterteilt werden:

Abbildung 2: AC-Übungen im Überblick (Kanning, 2004, S. 451)



Die Beobachtung erfolgt im Idealfalle durch Psychologen oder durch für diese Aufgabe speziell geschulte Personen mit dem Ziel, die Messgenauigkeit dieses Verfahrens zu optimieren. Aus diesem Grund ist es auch von zentraler Bedeutung, dass ein Assessee jeweils von mindestens zwei Assessoren beurteilt wird (Mehraugenprinzip) (Eck et al., 2007).

Die Messgenauigkeit eines Assessment-Centers kann durch unzählige Faktoren negativ beeinflusst werden. An dieser Stelle werden exemplarisch die Begriffe der „self-fulfilling prophecy“ und die „soziale Erwünschtheit“ beschrieben, da diese auch in die spätere Diskussion der Untersuchungsergebnisse dieser Arbeit miteinbezogen werden:

- Self-fulfilling prophecy: nach Häcker (zit. nach Dorsch, 2004a, S. 852) wird dieser Begriff als „[...] Beobachtung, dass die Wahrscheinlichkeit eines Verhaltens eines Menschen zunimmt, wenn dieses Ereignis bzw. dieses Verhalten erwartet wird [...]“ definiert. Nach Eck et al. (2007) heisst dies im Kontext des Assessment-Center, dass die Assessoren beispielsweise aufgrund von im Vorfeld gesehenen Daten eines Probanden Hypothesen über dessen Persönlichkeit entwickeln. Nach dem Konzept der self-fulfilling prophecy werden die erwarteten Verhaltensweisen in dieser Situation vermehrt gezeigt was die Hypothesen bestätigt.
- Soziale Erwünschtheit: Dies betrifft Verfahren, in welchen sich die Versuchsperson selbst beschreiben muss. Antwortet diese nach dem Prinzip der sozialen Erwünschtheit, wird sie dazu tendieren, nicht die für sie zutreffende Antwort als Selbsteinschätzung abzugeben, sondern diejenige, von der erwartet wird dass sie erwünscht ist (Häcker, zit. nach Dorsch, 2004b, S. 874). Die self-fulfilling prophecy und die soziale Erwünschtheit spielen nicht nur beim Assessment-Center eine Rolle sondern auch bei anderen Selektionsverfahren wie zum Beispiel dem Interview.

Im Assessment-Center der PostFinance sind sowohl Rollenspiele als auch eine Selbstvorstellung integriert. Deshalb werden diese Übungen hier etwas näher vorgestellt:

Die Aufgabe der Selbstvorstellung ist, während etwa fünf bis zehn Minuten etwas zur eigenen Person vorzutragen. Die Inhalte (zum Beispiel ein Hobby) werden meist - in mehr oder weniger strukturierter Form - von den Assessoren vorgegeben. Je nach Unternehmung wird die teilnehmende Person im Vorfeld darüber informiert, damit eine Vorbereitung möglich ist.

Beim Rollenspiel wird in erster Linie das Interaktionsverhalten einer Person mit deren Gegenüber beobachtet. Der Inhalt des Gespräches ist abhängig von den Anforderungen die eine Stelle mit sich bringt. Meist handelt es sich um Problemgespräche. Um das Vorgehen möglichst zu standardisieren ist es von Vorteil, wenn das Gegenüber des Assessees eine geschulte Person ist, welche bei jedem Assessee die selbe Rolle spielt (Kanning, 2004).

### **Leistungstests**

Obwohl Leistung auch zur Persönlichkeit gehört, können Leistungstests insofern von Persönlichkeitsfragebögen abgegrenzt werden, dass diese situativ maximales Verhalten messen, während sich die Persönlichkeitsfragebögen auf typisches Verhalten fokussieren. Weiter unterscheiden Leistungstests zwischen richtig und falsch. Als Leistungstest zählen Aufmerksamkeits- und Belastungstests, Intelligenztests, spezielle Funktionsprüfungen im sensorischen oder motorischen Bereich sowie kognitive Tests zu Sprachen und Wissen (Simon, 2006, S. 39 - 40).



## 5.2. Was misst die Personaldiagnostik?

In den vorgängigen Abschnitten wurde bereits klar, dass die Personaldiagnostik vielfältige Ziele verfolgt. Im weitesten Sinne geht es jedoch immer darum, zu erkennen, welche Verhaltensweisen einer Person zum gewünschten Ziel führen oder eben nicht. Der Fokus wird nach Kanning (2004, S. 32 - 50) in der Personaldiagnostik aber nicht nur auf das konkrete **Verhalten** einer Person gerichtet. Auch die zugrunde liegenden **Kompetenzen** und **Einstellungen** sowie die daraus resultierenden **Konsequenzen** sind zentral. Im Folgenden sind diese Bereiche kurz beschrieben:

### **Kompetenzen**

Diese können als Basis für beruflich erfolgreiches Handeln gesehen werden. Der Begriff wurde bereits in Kapitel 2 umschrieben. Bei der Personaldiagnostik stehen meist Methoden-, Fach-, Selbst- und Sozialkompetenz im Zentrum.

### **Einstellungen**

In der Kombination mit den Kompetenzen bilden Einstellungen eine zentrale Grundlage für das Verhalten. So kann beispielsweise jemand sehr kompetent sein, ohne positive Einstellung zur Arbeit werden trotzdem keine Spitzenleistungen erzielt. Einstellungen beeinflussen auch die Aneignung neuer Kompetenzen und zeigen sich beispielsweise in der Arbeitsintensität und der Stossrichtung einer Handlung. Für die Personaldiagnostik sind die Einstellungen im Gebiet der Leistungsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Berufsinteressen von zentraler Bedeutung.

### **Verhalten**

Die bereits beschriebenen Einstellungen und Kompetenzen eines Menschen beeinflussen das Verhalten wesentlich. Da Einstellungen und Kompetenzen aber immer unter bestimmten Arbeitsbedingungen entfaltet werden, sind dies weitere wichtige Einflussfaktoren auf das Verhalten. Die Arbeitsbedingungen setzen sich aus dem Inhalt der Aufgabe, der Qualität von Hilfsmitteln, Umgebungsfaktoren und sozialen Einflussfaktoren zusammen. Weiter wird das Verhalten von Variablen beeinflusst, die mit dem Arbeitsplatz in keinem Zusammenhang stehen (zum Beispiel dem Gesundheitszustand). Diese Einflussfaktoren erschweren den Rückschluss auf zugrunde liegende Einstellungen und Kompetenzen. Hierfür kann beispielsweise ein Assessment-Center eingesetzt werden, wo das Verhalten in unterschiedlichen Situationen genau beobachtet wird.

### **Konsequenzen**

Um Verhaltenskonsequenzen zu ermitteln, werden durchschnittliche und maximale Leistung oder Arbeitszufriedenheit gemessen. Auch Befragungsergebnisse können beigezogen werden.

Eine zentrale Schwierigkeit der (Personal-) Diagnostik liegt darin, dass der gemessene Faktor (wie beispielsweise die Kompetenz) an sich nicht existiert. Die Begriffe werden immer konstruiert. Dies führt dazu, dass beispielsweise jeder Test der vorgibt, Kompetenzen zu messen, „nur“ das Konstrukt des Begriffs und somit andere Faktoren der Persönlichkeit misst (Rauchfleisch, 2005).

## **II EMPIRISCHER TEIL**

Im empirischen Teil dieser Arbeit wird in einem ersten Schritt die Untersuchungssituation beschrieben. Anschliessend werden die Entwicklung der Arbeitshypothese und das Untersuchungsdesign dargelegt. Vor der Darstellung und der Interpretation der Ergebnisse werden noch die verwendeten statistischen Methoden erklärt.

### **6. Beschreibung der Untersuchungssituation**

Wie bereits in der Einleitung beschrieben, führt die PostFinance bei der Rekrutierung von Kundenberatenden ein umfangreiches Selektionsverfahren durch, welches eigens für diesen Zweck entwickelt wurde. Dazu werden unter Anderem Untersuchungsinstrumente der Firma SHL verwendet (die Firma SHL wird im Kapitel 8.3 näher beschrieben).

Das Ziel dieser Arbeit ist es, den Assessoren Hinweise zu liefern, welche Dimensionen des Persönlichkeitsfragebogens OPQ32 in einem engen Zusammenhang mit der Empfehlung für eine Anstellung stehen. Im Assessment-Center der PostFinance wird bis anhin unter Anderem versucht, der Selbsteinschätzung der Assessee eine Fremdeinschätzung durch die Assessoren gegenüber zu stellen und die Übereinstimmung zu prüfen. Somit müssen sich die Assessoren im Rahmen des Assessment-Centers über mehrere Dutzend Persönlichkeitseigenschaften eines Assessee ein Bild machen. Dank dem Wissen, welche Dimensionen empfehlungsrelevant sind, soll nach dieser Untersuchung der Fokus in erster Linie auf empfehlungsrelevante Dimensionen gerichtet werden. Somit kann die Komplexität des Assessment-Centers reduziert werden, was insgesamt die Aussagekraft des Verfahrens erhöhen soll.

Das folgende Kapitel beschreibt die Ausgangslage der vorliegenden Studie näher. Nach einer kurzen Vorstellung des Unternehmens PostFinance wird auf die Anforderungen an die zu rekrutierenden Kundenberatenden eingegangen und das konkrete Assessment-Verfahren näher beschrieben.

#### **6.1. PostFinance**

Als Geschäftsbereich der Schweizerischen Post tritt die PostFinance im Markt als eigenständiges Finanzinstitut auf. Sie ist die führende Anbieterin im schweizerischen Zahlungsverkehr und entwickelt Lösungen für nahezu alle Geldangelegenheiten. Ein zentrales Ziel der PostFinance ist die Kundennähe. Aus diesem Grund baut die PostFinance zur Zeit ihr Vertriebsnetz stark aus und will in den kommenden Jahren rund zweihundertfünfzig neue Stellen schaffen, welche vorwiegend im Bereich der Kundenberatung angesiedelt sein werden (PostFinance, 2008).

### 6.1.1. Anforderungen an Kundenberatende der PostFinance

Die PostFinance besitzt einige Unterlagen, welche Ablauf und Hintergründe des Selektionsverfahrens und des Assessment-Centers festhalten. Die Inhalte dieser Unterlagen ändern sich jedoch laufend und werden streng vertraulich behandelt. Deshalb stützen sich die in Kapitel 6.1.1 und 6.1.2 gemachten Angaben auf eine persönliche Mitteilung des Auftraggebenden dieser Arbeit (Herr M. Arametti, 19. September 2007).

Der folgende Ausschnitt aus dem Stelleninserat für Kundenberatende umschreibt den Verantwortungsbereich und das geforderte Profil einer sich bewerbenden Person. Das vollständige Inserat ist im Anhang II ersichtlich.

Abbildung 3: Anforderungen an Kundenberatende der PostFinance (PostFinance, 2007)

|  |
|--|
| <p><b>Ihr Verantwortungsbereich:</b><br/>Für unsere neue PostFinance Filiale in ... suchen wir nach Vereinbarung – eine engagierte Verkaufspersönlichkeit. Sie beraten Kunden in allen Finanzfragen (Zahlen, Sparen, Anlagen, Vorsorge, Finanzieren), verkaufen unsere attraktiven Dienstleistungen und akquirieren neue Privatkunden.</p>   |
| <p><b>Ihr Profil:</b><br/>Ihre Fähigkeit, Menschen zu begeistern, zeichnet Sie aus. Eine fundierte berufliche Grundausbildung, z.B. im kaufmännischen Bereich haben Sie bereits absolviert und Verkaufserfahrung (vorzugsweise im Finanz- und/oder Versicherungsdienstleistungsbereich) gesammelt. Die Bereitschaft sich weiterzubilden, rundet Ihr Profil ab. Sie sind eine kommunikative, kontaktfreudige und initiative Person, die Teamarbeit schätzt.</p> |

Im Kompetenzmodell für Kundenberatende werden die Anforderungen noch wesentlich detaillierter festgehalten. Der Schwerpunkt liegt einerseits auf dem Kundenkontakt und andererseits auf der Verkaufshandlung. Insgesamt werden vier Kompetenzbereiche unterschieden:

Abbildung 4: Ausschnitt aus dem Kompetenzmodell für Kundenberatende der PostFinance (PostFinance, 2006)

|                    |   |                                       |                      |                   |
|--------------------|---|---------------------------------------|----------------------|-------------------|
| Kompetenzbereiche: | Positiver Kundenkontakt herstellen und aufrechterhalten | Analyse der Kundensituation vornehmen | Angebot präsentieren | Abschluss tätigen |
|--------------------|---|---------------------------------------|----------------------|-------------------|

Die Kompetenzbereiche werden wiederum in drei bis vier Bereiche unterteilt. Diese werden jeweils in einigen Sätzen als Verhaltensindikatoren ausformuliert. Das komplette Modell ist der Autorin bekannt, zur Gewährung des Datenschutzes darf hier jedoch nur die oben gezeigte Grobeinteilung des Kompetenzmodells angegeben werden. Dieses Kompetenzmodell gilt als Grundlage für das Assessment-Center, welches im folgenden Kapitel beschrieben wird.

### 6.1.2. Selektionsverfahren für Kundenberatende der PostFinance

Das Hauptziel des Assessment-Centers der PostFinance für Kundenberatende lautet folgendermassen: „Das Assessment-Center Kundenberater PostFinance soll interne und externe Bewerber bezüglich ihrem für die PostFinance relevanten Berater- und Verkaufspotenzial beurteilen“.

Um dieses Ziel zu erreichen werden in einem ersten Schritt Stelleninserate auf der Homepage der PostFinance und in den jeweiligen Stellenanzeigen der Region veröffentlicht. Bewerbende müssen darauf ihr vollständiges Bewerbungsdossier und ihre Lohnforderungen einreichen. Diese Unterlagen werden von Junior-Mitarbeitenden der Abteilung Human Resources (HR) triagiert. Anschliessend wird die Triage durch erfahrene HR-Beratende nochmals verfeinert und, sofern die intern definierten Anstellungskriterien erfüllt sind, ein erstes Interview durchgeführt.

Dieses Interview wird durch eine Person aus der Abteilung HR und durch die Person, welche der sich bewerbenden Person in Zukunft vorgesetzt sein wird, durchgeführt. Dazu wird ein bestehender Interviewleitfaden beigezogen, welcher sowohl zeitlich als auch inhaltlich stark strukturiert ist. Im Zentrum des Interviews stehen folgende Themen: Motivation für die Stellenbewerbung, Kundenorientierung, Kommunikationsfähigkeit, Verkaufsorientierung, Leistungsorientierung, Entschlussfreudigkeit, Selbständigkeit und Fachkompetenz. Die Fragen fordern meist Antworten anhand konkreter Beispiele (Anlehnung an die „Critical Incident Technique“). Für die Durchführung des Interviews wird eine Stunde Zeit eingeplant.

Im Anschluss an das Interview entscheiden die interviewenden Personen aufgrund des gewonnenen Eindrucks, ob ein Assessment durchgeführt wird oder nicht. Wird die sich bewerbende Person für ungeeignet befunden, scheidet sie aus dem Bewerbungsprozess aus.

Im Vorfeld des Assessments müssen die Assessee den OPQ32 und ein weiterer Persönlichkeitsfragebogen („Motivation Questionnaire“ MQ) in der On-line Version ausgefüllt werden. Diese Fragebögen werden von der Firma SHL ausgewertet und der PostFinance in Form eines Reports zur Verfügung gestellt.

Das Assessment-Center wird durch geschulte Fachpersonen der PostFinance durchgeführt und dauert einen Tag. Die Übungen werden anhand einer Kompetenzmatrix so zusammengestellt, dass die geforderten Kompetenzen in möglichst vielen und unterschiedlichen Situationen beurteilt werden können. Die Beobachtung erfolgt nach dem Vier-Augen-Prinzip. Das heisst, dass jedes Assessee im Verlaufe des Assessment-Centers von mindestens zwei verschiedenen Assessoren beobachtet wird. Neben dem Fokus auf die Kompetenzen machen sich die Assessoren ein Bild über die in den Persönlichkeitsfragebögen erfragte Selbsteinschätzung der persönlichen Eigenschaften.

In der ersten Übung des Assessments geht es darum, dass die Assessee eine Präsentation zu ihrer beruflichen Erfahrung und weiteren Aspekten im Hinblick auf die zukünftige Aufgabe als Kundenberatende gestalten. Diese Aufgabe wird bereits im Vorfeld des Assessment-Centers kommuniziert und kann deshalb vorbereitet werden. Die zweite Übung ist ein Rollenspiel zum Thema „Anfragenmanagement“. Während ein Schauspieler die Rolle des Kunden spielt, hat die sich bewerbende Person die Aufgabe, sich möglichst authentisch in die Rolle des Verkaufenden hinein zu versetzen. Die gleiche Situation gilt für die dritte Übung „Beschwerdenmanagement“. Im Anschluss werden zwei Leitungstests durchgeführt.

Aufgrund des durchgeführten Assessment-Verfahrens treffen die Assessoren eine gemeinsame Entscheidung im Hinblick auf eine Empfehlung – respektive Ablehnung – der Anstellung. Diese werden folgendermassen codiert:

- 1) Anstellung wird nicht empfohlen
- 2) Anstellung wird bedingt empfohlen (Potenzial ist vorhanden, aber mit Entwicklungsbedarf)
- 3) Anstellung wird empfohlen

Am Ende des Assessment-Centers wird diese Empfehlung dem Assessee in einem Feedbackgespräch mitgeteilt.

Ob ein Assessee schlussendlich angestellt wird oder nicht, wird von derjenigen Person entschieden, welche in Zukunft der sich bewerbenden Person vorgesetzt ist. Erfahrungen zeigen, dass etwa fünf Prozent der Bewerbenden, welche nicht empfohlen werden (also eine 1 erhalten), trotzdem eingestellt werden. Dies zeigt, dass das Assessment-Center nicht die alleinige Grundlage für den Entschluss für oder gegen eine Einstellung ist, sondern dass noch weitere Einflussfaktoren wirksam werden. Im Durchschnitt erhalten etwa zwei Drittel der Assessee ein Stellenangebot der PostFinance, welches dann auch von einem Grossteil der Bewerbenden angenommen wird.

Wie bereits in Kapitel 6.1.1 erwähnt, stützen sich die gemachten Angaben dieses Kapitels auf eine zur Verwendung freigegebene persönliche Mitteilung vom Auftraggeber dieser Arbeit (Herr M. Arametti, 19. September 2007).

## 7. Arbeitshypothese

Von der Firma PostFinance wurde für die Untersuchung keine Hypothese vorgegeben. Somit standen der Autorin unzählige Möglichkeiten wie beispielsweise der Bezug aktueller Literatur zur Generierung einer Hypothese offen. Eine nahe liegende Möglichkeit war, eine vergleichbare Studie zu konsultieren und deren Resultate im aktuellen Kontext zu überprüfen. Es konnte jedoch keine Untersuchung gefunden werden, die eine ähnliche Situation untersucht. Deshalb wurden zwei Hypothesen von Grund auf neu entwickelt.

Als Grundlage wurde das detaillierte Kompetenzmodell für Kundenberatende und die detaillierte Skalenbeschreibung der 32 Dimensionen des OPQ32 gewählt (siehe Anhang IV). Zur Herleitung der Hypothesen wurde zunächst jede einzelne, passende Verhaltensbeschreibung der 32 Dimensionen des OPQ32 in deren tiefen und hohen Ausprägungen den geforderten Kompetenzen zugeordnet. Das detaillierte Kompetenzmodell ist der Autorin bekannt, darf aber aus Datenschutzgründen nicht veröffentlicht werden. Deshalb wird hier exemplarisch die Zuordnung von zutreffenden Verhaltensweisen, welche vom OPQ32 zusammenfassend als Dimensionen definiert werden, in eine einzelne Untergruppe eines Kompetenzbereichs aufgezeigt:

Tabelle 1: Exemplarische Zuordnung von Verhaltensbeschreibungen zu einem Kompetenzbereich

|  | Auszug aus dem Kompetenzmodell für Kundenberatende der Firma PostFinance  | ← zugeordnete Verhaltensbeschreibungen des OPQ32 (SHL, 2002, Kapitel 4, S. 4 - 39)  |
|--|---|---|
| <b>Positiver Kundenkontakt herstellen und aufrechterhalten</b> | <b>Auftreten</b><br>> sympathisches, sicheres und entspanntes Auftreten<br>(= ein Beispiel von mehreren Verhaltensbeschreibungen) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erlebt sich sicher und unbefangen in der Gesellschaft von fremden Personen (hohe Ausprägung der Dimension „Selbstsicher“).</li> <li>• Fühlt sich generell ruhig, entspannt und kann gut abschalten (hohe Ausprägung der Dimension „Entspannt“).</li> <li>• Erwartet, dass die Dinge ein gutes Ende nehmen (hohe Ausprägung der Dimension „Optimistisch“).</li> <li>• Bleibt auch in herausfordernden Situationen ruhig und gelassen (tiefe Ausprägung der Dimension „Besorgt“).</li> </ul> |

Die Selbsteinschätzung, sich auf unterschiedliche Menschen einstellen zu können und das Verhalten der jeweiligen Situation anzupassen wurde am häufigsten in das Kompetenzmodell eingeordnet. Diese selbstzugeschriebenen Verhaltensweisen entsprechen laut OPQ32 der Operationalisierung einer hohen Ausprägung der Dimension „Anpassungsbereit“. Das Kompetenzmodell formuliert auch einzelne Anforderungen an die Kundenberatenden negativ. So konnte die Selbsteinschätzung, dass die eigene Meinung selten offen ausgesprochen und Kritik an anderen zurückhaltend geäußert wird, am häufigsten den negativ formulierten Anforderungen des Kompetenzmodells zugeordnet werden. Der OPQ32 subsumiert diese Verhaltensweisen („spricht die eigene Meinung selten offen aus“ und „hält sich mit Kritik zurück“) als tiefe Ausprägung der Dimension „Direkt“. So wurden folgende zwei Hypothesen formuliert:

### Hypothese 1

Personen die den Eindruck haben, dass sie sich gut auf unterschiedliche Menschen und Situationen einstellen können und angepasst reagieren, werden eher als Kundenberatende empfohlen als diejenigen, die sich als wenig anpassungsbereit einschätzen.

➔ **Arbeitshypothese:** Zwischen „Anpassungsbereitschaft“ (dieser Begriff umfasst nach OPQ32 die oben genannten Verhaltensweisen) und einer Anstellungsempfehlung besteht eine signifikant positive Korrelation.

### Hypothese 2

Personen, die davon ausgehen, dass sie ihre eigene Meinung selten offen aussprechen und sich mit Kritik an Anderen zurückhalten, werden eher als Kundenberatende empfohlen als diejenigen Personen, die sich als direkt einschätzen.

➔ **Arbeitshypothese:** Zwischen „Direkt“ (dieser Begriff umfasst nach OPQ32 die oben beschriebenen Verhaltensweisen) und einer Anstellungsempfehlung besteht eine signifikant negative Korrelation.

Um die Herleitung der Hypothese auch ohne Veröffentlichung des Kompetenzmodells möglichst transparent zu gestalten, wird an dieser Stelle noch aufgezeigt, welche Dimensionen mit welcher Häufigkeit in welche der vier Kompetenzbereiche eingeordnet wurden.

Zahlen, die in der folgenden Tabelle nach dem Begriff „Hoch“ aufgeführt werden geben an, wie oft die hohe Ausprägung dieser Dimension der jeweiligen Kompetenz zugeordnet wurde. Zahlen nach dem Begriff „Tief“ geben die Anzahl der entsprechenden Zuordnungen der tiefen Ausprägung an. Da im detaillierten Kompetenzmodell jeder Kompetenzbereich in bis zu zwölf Verhaltensbeschreibungen aufgeschlüsselt wird, erhalten einzelne OPQ-Dimensionen mehrere Nennungen pro Kompetenzbereich.

Tabelle 2: Zuordnung von Persönlichkeitsdimensionen zu den Kompetenzbereichen

| OPQ-Dimensionen:        | Kompetenzbereiche:   |  |   |  |
|-------------------------|--|--|---|--|
|                         | Positiver Kundenkontakt herstellen und aufrechterhalten<br>Tief ----- Hoch<br>Anzahl Nennungen | Analyse der Kundensituation vornehmen<br>Tief ----- Hoch<br>Anzahl Nennungen | Angebot präsentieren<br>Tief ----- Hoch<br>Anzahl Nennungen | Abschluss tätigen<br>Tief ----- Hoch<br>Anzahl Nennungen |
| Überzeugend             | Hoch: 2  |  | Hoch: 3   |  |
| Führend                 |  | Hoch: 2  | Hoch: 2   | Hoch: 1  |
| <b>Direkt</b>           | Tief: 4  | Tief: 2  |   |  |
| Unabhängig              |  |  |   |  |
| Gesellig                | Hoch: 1  |  |   |  |
| Anschlussfreudig        | Hoch: 1  |  |   |  |
| Selbstsicher            | Hoch: 2  |  | Hoch: 1   | Hoch: 1  |
| Zurückhaltend           |  |  | Tief: 2   |  |
| Kooperativ              | Hoch: 1  | Hoch: 2  |   |  |
| Fürsorglich             | Hoch: 4  | Hoch: 2  | Hoch: 2   |  |
| Datenorientiert         |  |  |   | Hoch: 1  |
| Kritisch bewertend      | Hoch: 2  | Hoch: 2  | Hoch: 2   |  |
| Verhaltensorientiert    | Hoch: 3  | Hoch: 2  | Hoch: 3   | Hoch: 1  |
| Traditionell            |  | Tief: 3  |   |  |
| Konzeptionell           |  |  |   |  |
| Innovativ               | Hoch: 1  | Hoch: 1  |   |  |
| Abwechslung suchend     |  |  |   |  |
| <b>Anpassungsbereit</b> | Hoch: 7  | Hoch: 2  | Hoch: 3   | Hoch: 1  |
| Vorausdenkend           | Hoch: 2  | Hoch: 1  | Hoch: 2   | Hoch: 1  |
| Detailorientiert        | Hoch: 1  | Hoch: 1  | Hoch: 2   |  |
| Gewissenhaft            |  | Hoch: 1  |   | Hoch: 4  |
| Regeln folgend          |  |  |   | Hoch: 2  |
| Entspannt               | Hoch: 2  | Hoch: 1  |   |  |
| Besorgt                 | Tief: 1  | Tief: 2  | Tief: 1   |  |
| Robust                  | Hoch: 3  | Hoch: 2  |   |  |
| Optimistisch            | Hoch: 2  |  |   |  |
| Vertrauensvoll          |  |  |   |  |
| Emotional kontrolliert  | Hoch: 5  | Hoch: 1  |   |  |
| Dynamisch               |  |  | Hoch: 1   | Hoch: 1  |
| Wettbewerbsorientiert   |  |  | Hoch: 1   |  |
| Erfolgsorientiert       | Hoch: 1  |  |   | Hoch: 2  |
| Entschlussfreudig       |  |  |   |  |
| Konsistenz              |  |  |   |  |



## 8. Untersuchungsdesign

Bis anhin wurden im vorliegenden Text bereits mehrfach Themen angedeutet, die im Kontext des Untersuchungsdesigns stehen. Um den Ansprüchen einer wissenschaftlichen Arbeit zu genügen wird in diesem Kapitel eine vollständige Beschreibung der Stichprobe, des methodischen Vorgehens und des Untersuchungsinstrumentes abgegeben.

### 8.1. Beschreibung der Stichprobe

Nach Vorgaben der ZHAW (Departement P), beträgt die Richtgrösse für quantitative Untersuchungen im Rahmen einer Bachelorarbeit 80 Personen (Gamper, 2005). Eine Stichprobe dient dazu, Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zu ziehen und kann somit als kleines Abbild dieser Grundgesamtheit betrachtet werden. Generell wird davon ausgegangen, dass mit zunehmend grösserer Stichprobe die Schätzung genauer und aussagekräftiger wird (Hullinger, 2006, S. 3). Die hier erfasste Stichprobe beinhaltet 85 Personen welche nach dem Zufallsprinzip ausgewählt wurden. Alle Personen durchliefen im Jahre 2007 das im Kapitel 6.1.2 beschriebene Assessment-Verfahren der Firma PostFinance. Es wurden folgende Empfehlungen ausgesprochen:

|  |                      |
|--|----------------------|
| Anstellung wird nicht empfohlen (1):   | 18 Personen (21.17%) |
| Anstellung wird bedingt empfohlen (2): | 22 Personen (25.88%) |
| Anstellung wird empfohlen (3):         | 45 Personen (52.95%) |

Neben den Angaben zum Geschlecht (22 weibliche, 62 männliche Personen) lagen keine weiteren Angaben über die Assessees vor.

### 8.2. Methodisches Vorgehen

Ein zentraler Bestandteil des Auftrages der PostFinance war die Bearbeitung der Fragestellung mit einer quantitativen Methode. Nach Schätzungen von dem Auftraggeber Herr M. Arametti (persönliche Mitteilung vom 19. September 2007) durchliefen im Jahre 2007 ungefähr zweihundertfünfzig Personen das Assessment-Center der PostFinance.

Nach dem Zufallsprinzip wurden 85 vollständige Datensätze ausgewählt. Das heisst, dass beispielsweise keine OPQ32-daten von Personen verwendet wurden, die nach dem ausfüllen des Tests aus persönlichen Gründen nicht am Assessment-Center teilnahmen und deshalb keine Empfehlung vorlag. Die Namen der Assessees und der Wert der Empfehlungen wurden einer Liste mit allen Teilnehmenden des Assessment-Centers vom Jahre 2007 entnommen. Diese stellte die PostFinance der Autorin zu diesem Zwecke zur Verfügung. Von der Firma SHL wurden die OPQ-Profile der ausgewählten Assessees zur Verfügung gestellt. Die Ergebnisse der Selbsteinschätzungen wurden mit dem Datenverarbeitungsprogramm SPSS16 erfasst. Die korrekte Dateneingabe wurde durch stichprobenartige Kontrollen überprüft.

Um die Hypothesen zu prüfen wurde auf die im Kapitel 9 beschriebenen Methoden zurück ge-griffen:

Zur Prüfung der Stärke des Zusammenhangs zwischen Empfehlung und den einzelnen Dimensi-onen wurden Korrelationsberechnungen nach Spearman angestellt, wobei die Signifikanztests einseitig durchgeführt wurden. So sollten mehr signifikante Ergebnisse generiert werden, damit eine breitere Diskussionsgrundlage zur Verfügung steht. Mit dem Auftraggeber wurde die Ver-einbarung getroffen, dass neben den signifikanten Werten zusätzlich Tendenzen ( $p > .1$ ) näher untersucht und interpretiert werden.

Neben den Korrelationsberechnungen wurde ursprünglich noch die Durchführung einer Regres-sionsanalyse geplant um zusätzlich die Art des Zusammenhangs zwischen Dimensionen und Empfehlung zu prüfen. Im Verlaufe der Untersuchung wurde jedoch festgestellt, dass das Wissen über die Art des Zusammenhangs den Assessoren wenig Unterstützung im Kontext von der vor-liegenden Fragestellung bringt. Mit der Absicht, für die Assessoren mit einer anderen Berech-nungsart Informationen zu generieren, wurde mit dem Auftraggeber der PostFinance entschie-den, für jede Empfehlungsgruppe (1 = nicht empfohlen, 2 = bedingt empfohlen, 3 = empfohlen) jeweils die Mittelwerte der einzelnen Dimensionen zu bestimmen und diese Werte einander ge-genüber zu stellen. Somit soll sichtbar gemacht werden, inwiefern sich diese drei Gruppen (bei den Ausprägungen der Mittelwerte) unterscheiden. Die graphische Darstellung dieser Resultate, welche eigens zuhanden der Assessoren als Hilfestellung im Assessment-Verfahren erstellt wur-de, findet sich im Anhang III.

Weitere Berechnungsarten wie beispielsweise eine Varianzanalyse wurden durchgeführt. Auf eine Integration dieser Resultate wird jedoch verzichtet, da aufgrund der Ergebnisse keine weiterfüh-renden Aussagen getroffen werden können.

Die Graphiken und Tabellen des empirischen Teiles wurden mit dem Programm Microsoft Excel 2004 erstellt.

### **8.3. Beschreibung des Untersuchungsinstrumentes OPQ32**

Der OPQ32 ist ein Persönlichkeitsfragebogen, welcher weltweit angewendet wird, in über dreis-sig Sprachen vorliegt und viele Normgruppen aufweist. Die Informationsbroschüre zum OPQ32 (SHL, 2008a) liefert einen guten Überblick über die wichtigsten Informationen zu diesem In-strument. Alle in diesem Kapitel aufgeführten Informationen wurden (falls nicht anders gekenn-zeichnet) dieser Broschüre entnommen.

Der OPQ32 wurde von der Firma SHL (benannt nach den Gründern Peter Saville und Roger Holdsworth) entwickelt. Die Firma SHL wurde 1977 in London gegründet und hat über 200 Ver-fahren für die Erkennung und Entwicklung beruflichen Potenzials entwickelt. Der Unterneh-mung geht es in erster Linie darum, anhand von wissenschaftlich fundierten Lösungen die

Qualität bei der Personalauswahl zu verbessern, das Risiko für falsche Personalentscheidungen zu minimieren und die Mitarbeiterleistung messbar zu steigern (SHL, 2002).

Der OPQ32 wurde Ende der 70er-Jahre in Zusammenarbeit mit über fünfzig Unternehmungen aus unterschiedlichen Wirtschaftszweigen entwickelt und wird seither laufend aktualisiert. Der Fragebogen ist auf einem Persönlichkeitsmodell aufgebaut, das in drei Bereiche aufgeteilt wird:

Das **Zwischenmenschliche Verhalten** mit dem Schwerpunkt auf der Frage, wie sich ein Mensch anderen gegenüber verhält; anders formuliert: der **Beziehungsbereich**. Dieser wird durch Merkmale wie beispielsweise Selbstsicherheit, Kontaktfreude und Einfühlungsvermögen charakterisiert.

Der **individuelle Denkstil** einer Person: d.h. die Frage, wie eine Person an Dinge herangeht, welche Ansätze sie bevorzugt, wie sie sich eine Arbeit organisiert etc. Darunter werden Merkmale wie innovativ denkend, vorausdenkend, detailbewusst etc. subsumiert.

Der **Gefühlsbereich**. Hier geht es v.a. um Dispositionen wie etwa Belastbarkeit, Durchhaltevermögen, Optimismus. (SHL, 2002, Kapitel 3, S. 3)

Die Entwicklung des Fragebogens lässt sich zusammenfassend in die Phasen der Modellbildung, der Itemerprobung, der Entwicklung von faktoriellen Modellen und der Standardisierung unterteilen (SHL, 2002, Kapitel 3). Seit 1984 wird der OPQ32 im deutschsprachigen Raum eingesetzt. Er zeigt das Selbstbild des Probanden in berufsrelevanten Fragen auf. Im Folgenden werden exemplarisch einige Themen aufgeführt:

- Wie organisiert eine Person sich selbst und ihre Arbeit?
- Wie wird mit Stress umgegangen?
- Wie belastbar sieht sich diese Person?
- Wie werden komplexe Aufgaben angegangen?

Mit diesen und weiteren Themen wird das berufliche Selbstbild einer Person im Hinblick auf ihre Denkstile, Motivationen und Verhaltensweisen erfasst. Zwischen einer solchen Selbstbeschreibung und dem wirklichen Verhalten am Arbeitsplatz konnten in zahlreichen Studien Zusammenhänge nachgewiesen werden (SHL, 2008a, S. 3).

Die Firma SHL empfiehlt den Einsatz des OPQ32 neben der Personalauswahl in den Anwendungsbereichen der Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Teamentwicklung, Teambuilding, Karriereberatung, Training, Management Audits und Forschung. Im Hinblick auf die Zielgruppe richtet sich der OPQ32 an Personen mit Führungsverantwortung in Positionen vom mittleren bis zum höchsten Management, Hochschulabsolventen, Trainees, Mitarbeitende, Spezialisten und Spezialistinnen.

Der Fragebogen setzt sich aus 104 Blöcken zusammen. Jeder Block beinhaltet jeweils vier Aussagen. Pro Block müssen immer diejenigen Aussagen angekreuzt werden, welche für sich selbst als am meisten und als am wenigsten zutreffend angesehen werden (auch „forced choice“ genannt).

Abbildung 5: Beispielfrage für den OPQ32 (SHL, 2002, Kapitel 3, S.28)

|   |          |   |   |
|---|----------|---|---|
| Wählen Sie aus, welche der vier Aussagen für Sie am MEISTEN (M) und welche am WENIGSTEN (L) zutrifft/typisch ist: |          |   |   |
| Ich übe offen Kritik  | <b>A</b> | ● | L |
| Ich pflege Freundschaften   | <b>B</b> | M | L |
| Ich probiere neue Aktivitäten aus   | <b>C</b> | M | L |
| Ich halte Vorschriften ein  | <b>D</b> | M | ● |

Dieses Fragenformat wird gewählt, weil es weniger anfällig für die bewusste Beeinflussung des Ergebnisses durch die befragte Person ist als herkömmliche Fragebogenkonstruktionen (Amelang & Schmidt-Atzert, 2006, S. 249). Werden die Items über die forced choice-Methode formuliert, liegt ein ipsatives Fragenformat vor. Es existiert auch eine Form des OPQ32 welche nach dem normativen Fragenformat aufgebaut ist. Hier muss bei 230 Statements auf einer Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft sehr zu) angekreuzt werden, inwiefern diese als zutreffend beurteilt werden (SHL, 2006). Die PostFinance hat für ihr Assessment-Center das weitaus geläufigere, ipsative Format des OPQ32 gewählt.

Eine Zeitdauer für die Beantwortung der 104 Blöcke wird nicht vorgegeben. Im Schnitt wird dafür zwischen 45 und 60 Minuten benötigt. Es gibt drei Möglichkeiten zur Testdurchführung: Der Fragebogen kann in der Papier-und-Bleistift-Version, online oder computergestützt (mit einem dafür installierten Programm) durchgeführt werden.

Im Assessment-Center der PostFinance wird den Assesseees jeweils im Vorfeld einen Weblink zugestellt, aufgrund dessen sie den OPQ32 online ausfüllen können.

Der OPQ32 lehnt sich am Persönlichkeitsmodell der Firma SHL an (die genauere Beschreibung der Definition von „Persönlichkeit“ nach SHL erfolgt in Kapitel 2). Es wird davon ausgegangen, dass mit Hilfe des OPQ32 ein Teil des Selbstbilds der Persönlichkeit (das bevorzugte Verhalten am Arbeitsplatz) gemessen wird. Bei der Auswertung können die 32 erfassten Dimensionen in drei Hauptbereiche eingeteilt werden. Diese Hauptbereiche werden bei der Auswertung in insgesamt acht Bereiche unterteilt. Darin können, wie im Folgenden aufgeführt, die 32 Dimensionen des OPQ32 eingeordnet werden (SHL, 2008a, S. 4).

Der Bereich des **zwischenmenschlichen Verhaltens** fokussiert sich auf den Beziehungsbereich. Im Zentrum steht die Art und Weise, wie der Kontakt zu anderen Menschen aus Sicht der Assessee gestaltet wird. Darunter fällt beispielsweise die Bereitschaft zur Kooperation mit Teamkollegen oder die Selbstsicherheit, mit welcher eine Person in sozialen Situationen auftritt. In diesem Bereich werden folgende Merkmale gemessen:

|               |               |          |                    |             |                 |
|---------------|---------------|----------|--------------------|-------------|-----------------|
| Durchsetzung: | - Führend     | Kontakt: | - Anschlussfreudig | Einfühlung: | - Zurückhaltend |
|               | - Überzeugend |          | - Selbstsicher     |             | - Kooperativ    |
|               | - Unabhängig  |          | - Gesellig         |             | - Fürsorglich   |
|               | - Direkt      |          |                    |             |                 |

Der Bereich des **Denkstils** erfasst, wie eine Person in deren Augen an die Lösung von Aufgaben herangeht. Der Denkstil umfasst Bereiche wie beispielsweise die Flexibilität des Verhaltens bei Veränderungen oder die Selbstorganisation einer Person bei der Arbeit. Dazu werden folgende Merkmale gemessen:

|          |                        |               |                       |           |                    |
|----------|------------------------|---------------|-----------------------|-----------|--------------------|
| Analyse: | - Kritisch bewertend   | Flexibilität: | - Konzeptionell       | Struktur: | - Detailorientiert |
|          | - Datenorientiert      |               | - Traditionell        |           | - Vorausdenkend    |
|          | - Verhaltensorientiert |               | - Abwechslung suchend |           | - Gewissenhaft     |
|          | - Direkt               |               | - Anpassungsbereit    |           | - Regeln folgend   |
|          |                        |               | - Innovativ           |           |                    |

Um festzustellen, wie dynamisch sich eine Person sieht, wie gut beispielsweise mit Stress umgegangen wird oder wie gross ihr Ehrgeiz für das Erreichen hoher Ziele ist, werden das Selbstbild im arbeitsbezogenen Selbstmanagement und Motivationsquellen erfasst. Dieser **Emotions- und Motivationsbereich** misst die Merkmale:

|                   |                          |             |                         |
|-------------------|--------------------------|-------------|-------------------------|
| Selbstmanagement: | - Besorgt                | Motivation: | - Dynamisch             |
|                   | - Entspannt              |             | - Erfolgsorientiert     |
|                   | - Optimistisch           |             | - Entschlussfreudig     |
|                   | - Vertrauensvoll         |             | - Wettbewerbsorientiert |
|                   | - Robust                 |             |                         |
|                   | - Emotional kontrolliert |             |                         |

Die 33. Dimension wird „Konsistenz“ genannt. Diese wird aufgrund der Einheitlichkeit ermittelt, mit der die Fragen zur jeweiligen Dimension beantwortet werden. Weist eine Person einen niedrigen Wert auf, dann wurde der Fragebogen wenig einheitlich beantwortet. Dafür gibt es unterschiedliche Ursachen. So ist es möglich, dass die Person über kein klares Selbstbild verfügt, wenig motiviert ist den Fragebogen auszufüllen und deshalb die Antworten per Zufall abgegeben hat, dass keine klare Instruktion zum Ausfüllen des Bogens abgegeben wurde, dass versucht wurde, die Resultate zu verfälschen oder dass die Antworten sehr situationsbezogen abgegeben wurden.

Wird ein hoher Konsistenzwert erzielt, waren die abgegebenen Antworten über den gesamten Fragebogen hinweg konsistent. Dies deutet darauf hin, dass die Person motiviert war den Fragebogen auszufüllen, über ein relativ klares Selbstbild verfügt und ein generelles Verständnis des Fragebogens vorhanden ist. Solche Personen erkennen sich in den Ergebnissen meist gut wieder. Eine verhaltensnahe Beschreibung aller Dimensionen sowie Angaben darüber, zwischen welchen Dimensionen des OPQ32 ein Zusammenhang nachgewiesen werden konnte, findet sich im Anhang IV.

Die Ergebnisse des Fragebogens werden jeweils anhand der passenden Normgruppe normiert. Für die Normierung des vorliegenden Fragebogens hat die PostFinance die Kategorie „Berufserfahrene Manager“ gewählt. Diese deutsche Normgruppe wurde von 2000 bis 2002 erhoben und wies eine Stichprobengrösse von 1094 deutschsprachigen Arbeitnehmenden auf.

Die zusammengefassten Auswertungsergebnisse werden in einem Profilblatt dargestellt, welches im Anhang I aufgeführt wird. Darauf sind die Ausprägungen der Ergebnisse der 32 Dimensionen in Form eines Balkenprofils auf einer Skala von 1 (niedriger Wert) bis 10 (hoher Wert) ersichtlich. Diese bei Persönlichkeitsfragebögen häufig verwendete Werteeinteilung ist der sogenannte Stenwert (Standard Ten Wert). Dieser ist eine Masseinheit welche erlaubt, den Abstand eines Ergebnisses zu einem anderen Ergebnis oder zur Vergleichsgruppe zu bestimmen. Der Mittelwert ist bei 5.5 festgelegt (SHL, 2002, Kapitel 2).

Das Profilblatt bietet einen umfassenden Überblick über die individuellen Werte im Hinblick auf jede einzelne Dimension. Um dieses Profil richtig und aussagekräftig interpretieren zu können, wird für die Vergabe der Testlizenz von der Firma SHL der Besuch einer Anwenderschulung vorausgesetzt. Im Rahmen dieser Schulung lernen die Anwendenden auch, wie die weiteren Interpretations- und Auswertungshilfen der Firma SHL eingesetzt werden können.

Die Firma SHL ist bestrebt, den OPQ32 konstant weiterzuentwickeln. Es liegen zahlreiche Studien vor, welche statistische Kennwerte des Fragebogens ermitteln. Der Grad der Genauigkeit (Reliabilität), mit welcher der OPQ32 die Dimensionen misst, liegt zwischen .630 und .870 (Cronbach's Alpha), was einer hohen Zuverlässigkeit entspricht. Dass mit Hilfe des OPQ32 wirklich auch diejenigen Personen als für einen Arbeitsplatz geeignet befunden werden, die sich anschliessend auch in der Praxis als geeignet erweisen, konnte im Rahmen vieler Validierungsstudien nachgewiesen werden (SHL, 2002, Kapitel 3).

## 9. Empirische Methoden

Vor der Darstellung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse in Kapitel 10 werden diejenigen Berechnungsmethoden theoretisch beschrieben, die zur Überprüfung der Hypothese beigezogen wurden.

### 9.1. Korrelationsberechnungen

Im Alltag treffen wir, ohne es zu bemerken, laufend Annahmen über Zusammenhänge von Dingen. So gehen wir davon aus, dass Akademiker klug sind oder dass Ärzte einen gesunden Lebensstil pflegen. Sogenannte Korrelationsberechnungen ermitteln nach Bortz und Döring (2003, S. 506 ff.) die Stärke und die Richtung des Zusammenhangs zwischen mindestens zwei Variablen.

#### Korrelationskoeffizient

Die Stärke und die Richtung einer Korrelation wird mit dem Korrelationskoeffizienten quantifiziert und beschränkt sich auf die Identifikation linearer Zusammenhänge. Die Enge des Zusammenhangs wird mit dem Korrelationskoeffizienten ( $r$ ) quantifiziert. Positive Werte weisen auf einen positiv linearen Zusammenhang hin, negative Werte auf einen negativ linearen Zusammenhang. Wird ein Wert von 0 ermittelt, bedeutet dies, dass kein linearer Zusammenhang ermittelt wurde (Bortz & Döring, 2003). Für die Interpretation dieses Koeffizienten existieren keine allgemeingültigen Werte. Brosius (2004) hat folgende Richtwerte angegeben:

*Tabelle 3: Mögliche Interpretation des Korrelationskoeffizienten nach Brosius (2004, S. 525)*

| <b>Betrag des Korrelationskoeffizienten:</b> | <b>Mögliche Interpretation:</b>         |
|--|---|
| 0  | Keine Korrelation                       |
| über 0 bis 0,2                               | Sehr schwache Korrelation               |
| 0,2 bis 0,4                                  | Schwache Korrelation                    |
| 0,4 bis 0,6                                  | Mittlere Korrelation                    |
| 0,6 bis 0,8                                  | Starke Korrelation                      |
| 0,8 bis 1                                    | Sehr starke Korrelation                 |
| -1 / +1                                      | Perfekt negative / positive Korrelation |

Werden Werte von Korrelationsberechnungen interpretiert, muss stets beachtet werden, dass auch eine starke Korrelation nie einen kausalen Zusammenhang zwischen den Variablen belegt. In der Praxis werden Korrelationen von -1 und +1 selten erreicht. Im Kontext der beruflichen Potential- und Eignungsdiagnose sind positive und negative Werte zwischen 0.200 und 0.500 üblich (SHL, 2002, Kapitel 2).

Ob diese Koeffizienten eine statistische Bedeutsamkeit besitzen, wird mit Hilfe der Bestimmung des Signifikanzniveaus, beziehungsweise der Irrtumswahrscheinlichkeit, ermittelt.

## Signifikanzniveau / Irrtumswahrscheinlichkeit

Mit dieser Berechnungsmethode können objektive Werte ermittelt werden, die nachweisen, ob der gemessene Zusammenhang zufällig zustande gekommen ist oder nicht. Werden in einer Untersuchung signifikante Zusammenhänge zwischen den untersuchten Variablen nachgewiesen, sagt dies aus, dass die Resultate von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit übertragen werden können und nicht per Zufall entstanden sind (so genannte Artefakte). Die Berechnung des Signifikanzniveaus erlaubt auch die Ermittlung der Irrtumswahrscheinlichkeit. Darunter wird die Grösse der Wahrscheinlichkeit verstanden, dass die Nullhypothese zu Unrecht verworfen wird und die Alternativhypothese ebenfalls zu Unrecht angenommen wird (Bühl & Zöfel, 2005).

Unter Nullhypothese ( $H_0$ ) wird die statistische Hypothese verstanden, in welcher davon ausgegangen wird, dass sich die gewonnenen Daten von denjenigen der Grundgesamtheit nicht oder nur zufällig unterscheiden (Mikula, 2004a). Die Alternativhypothese ( $H_A$ ) geht davon aus, dass zwischen den gemessenen Daten eine reale Differenz besteht (Häcker, 2004c).

Bühl und Zöfel beurteilen Kennzahlen zu Signifikanzniveau und Irrtumswahrscheinlichkeit folgendermassen:

Table 4: Aussagen der Signifikanzmessung nach Bühl und Zöfel (2005, S. 113)

| Irrtumswahrscheinlichkeit p: | Bedeutung:        | Signifikanzniveau: | Symbolisierung: |
|------------------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| $p > 0.05$                   | Nicht signifikant | Unter 95 %         | Ns              |
| $p = 0.05$                   | Signifikant       | 95 %               | *               |
| $p = 0.01$                   | Sehr signifikant  | 99 %               | **              |
| $p = 0.001$                  | Hoch signifikant  | 99.9 %             | ***             |

Das Signifikanzniveau kann sowohl aufgrund ein- als auch zweiseitiger Berechnung bestimmt werden. Solange nicht bekannt ist, ob ein positiver oder ein negativer Zusammenhang zwischen den Variablen besteht, wird ein zweiseitiger Signifikanztest durchgeführt. Damit wird überprüft, ob eine Art von linearem Zusammenhang vorhanden ist (beträgt der Korrelationskoeffizient in der Grundgesamtheit 0 oder weicht er von 0 ab). Wird der Signifikanztest einseitig durchgeführt, können mehr signifikante Werte ermittelt werden (Brosius, 2004). Die Chance, ein signifikantes Ergebnis zu ermitteln steigt mit einem wachsendem Stichprobenumfang (Künzli, 2006, S. 17).

## Berechnung des Korrelationskoeffizienten

Zwei häufig eingesetzte Verfahren zur Ermittlung des Korrelationskoeffizienten sind die Berechnungen nach **Spearman** und nach **Pearson**. Die Auswahl der Berechnungsart hängt davon ab, wie die verwendeten Daten skaliert sind und ob diese in der Grundgesamtheit normalverteilt sind. In dieser Untersuchung werden folgende Skalenniveaus verwendet:

32 OPQ-Dimensionen: Intervallskala

Empfehlung: Ordinalskala



Die Berechnung nach **Spearman** misst die Stärke des Zusammenhanges durch den Rangkorrelationskoeffizienten. Hierfür müssen die Variablen mindestens Ordinalskalenniveau aufweisen. Dass die Daten in der Grundgesamtheit normalverteilt sind, ist nicht zwingend notwendig. Voraussetzung für die Berechnung der Stärke des Zusammenhanges nach **Pearson** ist, dass die Daten intervallskaliert und in der Grundgesamtheit normalverteilt sind (Brosius, 2004).

Im Forschungsalltag werden Korrelationen meist nach Pearson und Spearman berechnet - unabhängig vom jeweiligen Skalenniveau. In dieser Arbeit wird die hier korrekte Berechnung nach Spearman vorgenommen. Zusätzlich werden p-Werte zwischen 0.050 und 0.100 als Tendenzen von signifikanten Korrelationen beschrieben. Das heisst, dass diese Werte auf die Möglichkeit hinweisen, dass bei einer grösseren Stichprobe eventuell eine signifikante Korrelation nachgewiesen werden kann (persönliche Mitteilung von Herr M. Arametti, 1. April 2008).

## 9.2. Mittelwertbestimmungen

Die Bestimmung von Mittelwerten dient dazu, die statistische Lage und Verteilungsmasse für verschiedene Variablen zu bestimmen. Diese Werte liefern einen ersten Hinweis auf mögliche Zusammenhänge zwischen den untersuchten Variablen. Daraus kann häufig bereits abgelesen werden, ob diese Variablen sinnvoll in weitergehenden Analysen eingesetzt werden können (Brosius, 2004, S. 465).

Als Mittelwerte gelten unter Anderem das arithmetische Mittel, der Median oder der Modus (Mikula, 2004b). In dieser Untersuchung wird das arithmetische Mittel als Mittelwert bestimmt.

## **10. Darstellung der Ergebnisse**

Im folgenden Kapitel werden die Untersuchungsergebnisse auf Basis der in Kapitel 9 beschriebenen Berechnungsmethoden dargestellt und der Hypothese gegenüber gestellt. Da sich die Hypothese nur auf Korrelationen bezieht, wird diese auch nur aufgrund von Korrelationsberechnungen gestützt respektive verworfen. Die Mittelwertbestimmungen werden als Grundlage weiterführender Überlegungen genutzt.

Signifikante Ergebnisse und Tendenzen werden beschrieben um darzulegen, welche Dimensionen des OPQ32 den Assessoren als Prognoseinstrument dienen können.

## 10.1. Korrelationsberechnungen und Mittelwertbestimmungen

Tabelle 5: Korrelationsberechnungen und Mittelwertbestimmungen zwischen den Dimensionen des OPQ32 und einer Anstellungsempfehlung

| N= 85        |                        | Empfehlung              | Mittelwert:<br>nicht empfohlen | Mittelwert:<br>bedingt empfohlen | Mittelwert:<br>empfohlen | Mittelwert:<br>Gesamt-SP |
|--------------|------------------------|-------------------------|--------------------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Spearman-Rho | Empfehlung             | Korrelationskoeffizient | 1.000                          |                                  |                          |                          |
|              | Überzeugend            | Korrelationskoeffizient | 0.169                          | 7.277                            | 7.363                    | 7.822                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.061                          |                                  |                          |                          |
|              | Führend                | Korrelationskoeffizient | -0.057                         | 4.556                            | 4.500                    | 4.288                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.301                          |                                  |                          | 4.399                    |
|              | Direkt                 | Korrelationskoeffizient | -0.149                         | 4.611                            | 4.546                    | 4.022                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.087                          |                                  |                          | 4.282                    |
|              | Unabhängig             | Korrelationskoeffizient | -0.034                         | 4.722                            | 4.273                    | 4.467                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.377                          |                                  |                          | 4.471                    |
|              | Gesellig               | Korrelationskoeffizient | -0.067                         | 5.778                            | 6.091                    | 5.644                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.270                          |                                  |                          | 5.788                    |
|              | Anschlussfreudig       | Korrelationskoeffizient | -0.011                         | 6.167                            | 6.136                    | 6.067                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.462                          |                                  |                          | 6.106                    |
|              | Selbstsicher           | Korrelationskoeffizient | -0.044                         | 6.722                            | 6.682                    | 6.533                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.346                          |                                  |                          | 6.612                    |
|              | Zurückhaltend          | Korrelationskoeffizient | 0.056                          | 5.111                            | 4.955                    | 5.267                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.304                          |                                  |                          | 5.153                    |
|              | Kooperativ             | Korrelationskoeffizient | -0.003                         | 4.333                            | 3.864                    | 4.067                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.490                          |                                  |                          | 4.071                    |
|              | Fürsorglich            | Korrelationskoeffizient | -.241(*)                       | 7.000                            | 5.909                    | 5.800                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.013                          |                                  |                          | 6.082                    |
|              | Datenorientiert        | Korrelationskoeffizient | 0.119                          | 6.000                            | 6.046                    | 6.200                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.138                          |                                  |                          | 6.118                    |
|              | Kritisch bewertend     | Korrelationskoeffizient | .184(*)                        | 3.889                            | 3.818                    | 4.644                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.046                          |                                  |                          | 4.271                    |
|              | Verhaltensorientiert   | Korrelationskoeffizient | -.198(*)                       | 5.500                            | 4.000                    | 4.178                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.035                          |                                  |                          | 4.412                    |
|              | Traditionell           | Korrelationskoeffizient | -0.048                         | 5.778                            | 6.500                    | 5.867                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.330                          |                                  |                          | 6.012                    |
|              | Konzeptionell          | Korrelationskoeffizient | 0.075                          | 4.778                            | 3.773                    | 4.800                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.248                          |                                  |                          | 4.529                    |
|              | Innovativ              | Korrelationskoeffizient | -0.098                         | 5.278                            | 6.455                    | 4.800                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.187                          |                                  |                          | 5.329                    |
|              | Abwechslung suchend    | Korrelationskoeffizient | -0.108                         | 4.222                            | 4.500                    | 3.844                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.162                          |                                  |                          | 4.094                    |
|              | Anpassungsbereit       | Korrelationskoeffizient | 0.036                          | 5.444                            | 5.773                    | 5.711                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.373                          |                                  |                          | 5.671                    |
|              | Vorausdenkend          | Korrelationskoeffizient | 0.031                          | 4.722                            | 4.955                    | 4.841                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.389                          |                                  |                          | 4.845                    |
|              | Detailorientiert       | Korrelationskoeffizient | -0.026                         | 6.611                            | 6.409                    | 6.511                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.407                          |                                  |                          | 6.506                    |
|              | Gewissenhaft           | Korrelationskoeffizient | 0.125                          | 5.778                            | 6.318                    | 6.422                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.128                          |                                  |                          | 6.259                    |
|              | Regeln folgend         | Korrelationskoeffizient | -0.048                         | 6.944                            | 7.909                    | 7.200                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.331                          |                                  |                          | 7.329                    |
|              | Entspannt              | Korrelationskoeffizient | 0.020                          | 6.111                            | 6.318                    | 6.222                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.428                          |                                  |                          | 6.224                    |
|              | Besorgt                | Korrelationskoeffizient | -0.069                         | 4.778                            | 4.773                    | 4.733                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.265                          |                                  |                          | 4.753                    |
|              | Robust                 | Korrelationskoeffizient | 0.024                          | 5.722                            | 5.864                    | 5.911                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.412                          |                                  |                          | 5.859                    |
|              | Optimistisch           | Korrelationskoeffizient | 0.177                          | 5.389                            | 6.000                    | 6.178                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.053                          |                                  |                          | 5.965                    |
|              | Vertrauensvoll         | Korrelationskoeffizient | 0.075                          | 5.056                            | 5.227                    | 5.444                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.247                          |                                  |                          | 5.306                    |
|              | Emotional kontrolliert | Korrelationskoeffizient | -0.032                         | 5.500                            | 5.182                    | 5.178                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.384                          |                                  |                          | 5.247                    |
|              | Dynamisch              | Korrelationskoeffizient | 0.110                          | 5.389                            | 5.955                    | 6.022                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.158                          |                                  |                          | 5.871                    |
|              | Wettbewerbsorientiert  | Korrelationskoeffizient | -0.069                         | 6.056                            | 6.136                    | 5.933                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.265                          |                                  |                          | 6.012                    |
|              | Erfolgsorientiert      | Korrelationskoeffizient | 0.001                          | 6.833                            | 6.591                    | 6.822                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.498                          |                                  |                          | 6.765                    |
|              | Entschlussfreudig      | Korrelationskoeffizient | 0.162                          | 4.167                            | 4.455                    | 4.778                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.069                          |                                  |                          | 4.565                    |
|              | Konsistenz             | Korrelationskoeffizient | -0.022                         | 4.833                            | 5.182                    | 4.844                    |
|              |                        | Sig. (1-seitig)         | 0.421                          |                                  |                          | 4.929                    |

\*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (einseitig).

\*\*. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einseitig).

## 10.1.1. Überprüfung der Hypothesen

### Hypothese 1

Personen die den Eindruck haben, dass sie sich gut auf unterschiedliche Menschen und Situationen einstellen können und angepasst reagieren, werden eher als Kundenberatende empfohlen als diejenigen, die sich als wenig anpassungsbereit einschätzen.

➔ **Arbeitshypothese:** Zwischen „Anpassungsbereitschaft“ (dieser Begriff umfasst nach OPQ32 die oben genannten Verhaltensweisen) und einer Anstellungsempfehlung besteht eine signifikant positive Korrelation.

Tabelle 6: Korrelationsberechnung und Mittelwertbestimmung zwischen der Dimension „Anpassungsbereitschaft“ und einer Anstellungsempfehlung

| N= 85            | Empfehlung       | Mittelwert:<br>nicht empfohlen | Mittelwert:<br>nicht empfohlen | Mittelwert:<br>empfohlen | Mittelwert<br>Gesamt-SP |
|------------------|------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Spearman-<br>Rho | Anpassungsbereit | Korrelationskoeffizient 0.036  | 5.444                          | 5.773                    | 5.711                   |
|                  |                  | Sig. (1-seitig) 0.373          |                                |                          |                         |

\*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (einseitig).

\*\*. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einseitig).

Zwischen der Dimension „Anpassungsbereitschaft“ und der Empfehlung als kundenberatende Person kann nur ein sehr schwacher positiver Zusammenhang (.036) nachgewiesen werden. Die Sicherheit, dass dieser Zusammenhang richtig bestimmt wurde liegt bei 37.3%.

Somit kann die Dimension „Anpassungsbereitschaft“ nicht für eine sichere Aussage einer prädiktiven Empfehlung im Assessment-Verfahren für Kundenberatende verwendet werden.

➔ Hypothese 1 wird verworfen.

Die Mittelwertbestimmungen zeigen, dass sich die drei Gruppen (Anstellung empfohlen, bedingt empfohlen und nicht empfohlen) bei diesen Berechnungen nicht stark unterscheiden. Es kann lediglich ausgesagt werden, dass sich Menschen, deren Anstellung empfohlen oder bedingt empfohlen wird, etwas anpassungsbereiter einschätzen als diejenigen, die nicht empfohlen werden.

### Hypothese 2

Personen, die davon ausgehen, dass sie ihre eigene Meinung selten offen aussprechen und sich mit Kritik an Anderen zurückhalten, werden eher als Kundenberatende empfohlen als diejenigen Personen, die sich als direkt einschätzen.

➔ **Arbeitshypothese:** Zwischen „Direkt“ (dieser Begriff umfasst nach OPQ32 die oben beschriebenen Verhaltensweisen) und einer Anstellungsempfehlung besteht eine signifikant negative Korrelation.

Tabelle 7: Korrelationsberechnung und Mittelwertbestimmung zwischen der Dimension „Direkt“ und einer Anstellungsempfehlung

| N= 85                   | Empfehlung   | Mittelwert:<br>nicht empfohlen | Mittelwert:<br>nicht empfohlen | Mittelwert:<br>empfohlen | Mittelwert<br>Gesamt-SP |
|-------------------------|--|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Spearman- Direkt<br>Rho | Korrelationskoeffizient 0.149<br>Sig. (1-seitig) 0.087 | 4.611                          | 4.546                          | 4.022                    | 4.282                   |

\*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (einseitig).

\*\*. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einseitig).

Zwischen dem Item „Direkt“ und den Empfehlungen als Kundenberatende kann, wie in der Hypothese angenommen, ein negativer Zusammenhang ermittelt werden. Dieser Zusammenhang ist jedoch nur sehr schwach. Ein Zusammenhang kann mit einer Sicherheit von 91.3 Prozent als richtig angenommen werden. Eine Tendenz zu einem signifikanten Ergebnis wird festgestellt.

➔ Hypothese 2 wird verworfen.

Die Interessenten für den Beruf als Kundenberatende stufen sich im Vergleich zur Normgruppe insgesamt als weniger direkt ein. Diejenigen die eine Empfehlung (3) erhalten, stufen sich als noch weniger direkt ein als diejenigen, die nicht empfohlen werden (1).

### 10.1.2. Signifikante Ergebnisse

#### Fürsorglich

Tabelle 8: Korrelationsberechnung und Mittelwertbestimmung zwischen der Dimension „Fürsorglich“ und einer Anstellungsempfehlung

| N= 85                        | Empfehlung  | Mittelwert:<br>nicht empfohlen | Mittelwert:<br>nicht empfohlen | Mittelwert:<br>empfohlen | Mittelwert<br>Gesamt-SP |
|------------------------------|---|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Spearman- Fürsorglich<br>Rho | Korrelationskoeffizient -.241(*)<br>Sig. (1-seitig) 0.013 | 7.000                          | 5.909                          | 5.800                    | 6.082                   |

\*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (einseitig).

\*\*. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einseitig).

Brosius (2004) beurteilt den vorliegenden Korrelationskoeffizienten von -.241 als schwache Korrelation. Gemäss der Firma SHL (2002, Kapitel 2) sind solche Korrelationen (zwischen 0.200 und 0.500) im Berufskontext allerdings üblich.

Die vorliegende Korrelation zwischen der Dimension „Fürsorglich“ und der Empfehlung als kundenberatende Person weist einen schwach negativen Zusammenhang auf. Es ist zu beachten, dass dies der höchste ermittelte Korrelationskoeffizient dieser Untersuchung ist. Die Annahme, dass Bewerbende, die sich als weniger fürsorglich als deren Mitbewerbende einschätzen, eher eine Stellenempfehlung erhalten, wird mit 98.7 - prozentiger Sicherheit belegt.

Die Mittelwertbestimmungen zeigen auf, dass sich die empfohlenen Personen als weniger fürsorglich einschätzen, als die nicht empfohlenen Personen. Während der Mittelwert der empfohlenen Personen .3 Sten-Werte oberhalb der Normgruppe liegt, stufen sich nicht empfohlene Personen 1.5 Sten-Werte höher ein.

## Kritisch bewertend

Tabelle 9: Korrelationsberechnung und Mittelwertbestimmung zwischen der Dimension „Kritisch bewertend“ und einer Anstellungsempfehlung

| N= 85            |                    | Empfehlung                                 | Mittelwert:<br>nicht empfohlen | Mittelwert:<br>nicht empfohlen | Mittelwert:<br>empfohlen | Mittelwert<br>Gesamt-SP |
|------------------|--------------------|--|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Spearman-<br>Rho | Kritisch bewertend | Korrelationskoeffizient<br>Sig. (1-seitig) | .184(*)<br>0.046               | 3.889                          | 3.818                    | 4.644<br>4.271          |

\*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (einseitig).

\*\*. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einseitig).

Zwischen der Empfehlung zur Einstellung als kundenberatende Person und der Dimension „Kritisch bewertend“ kann ein sehr schwacher positiver Zusammenhang festgestellt werden, dessen Befund mit 95.4 - prozentiger Sicherheit gegen den Zufall abgesichert werden kann.

Die erhaltenen Mittelwerte zeigen auf, dass sich nicht empfohlene Kundenberatende im Durchschnitt als weniger kritisch bewertend einschätzen als diejenigen, die eine Empfehlung erhalten. Jedoch liegt auch der Mittelwert der empfohlenen Personen durchschnittlich einen knappen Sten-Wert unterhalb demjenigen der Normgruppe.

## Verhaltensorientiert

Tabelle 10: Korrelationsberechnung und Mittelwertbestimmung zwischen der Dimension „Verhaltensorientiert“ und einer Anstellungsempfehlung

| N= 85            |                      | Empfehlung                                 | Mittelwert:<br>nicht empfohlen | Mittelwert:<br>nicht empfohlen | Mittelwert:<br>empfohlen | Mittelwert<br>Gesamt-SP |
|------------------|----------------------|--|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Spearman-<br>Rho | Verhaltensorientiert | Korrelationskoeffizient<br>Sig. (1-seitig) | -.198(*)<br>0.035              | 5.500                          | 4.000                    | 4.178<br>4.412          |

\*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (einseitig).

\*\*. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einseitig).

Die Dimension „Verhaltensorientiert“ weist einen sehr schwachen negativen Zusammenhang mit der Empfehlung auf. Das Risiko, dass ein derartiger Befund nicht zutreffend ist beträgt lediglich 3.5 Prozent.

Die Mittelwerte der Empfehlungsgruppen unterscheiden sich um 1.5 Sten-Werte: So liegen diejenigen der nicht empfohlenen Personen direkt auf den Werten der Normgruppe von 5.5, während sich empfohlene und bedingt empfohlene Assessees als weniger verhaltensorientiert einschätzen.

### 10.1.3. Tendenzen

#### Überzeugend

*Tabelle 11: Korrelationsberechnung und Mittelwertbestimmung zwischen der Dimension „Überzeugend“ und einer Anstellungsempfehlung*

| N= 85            |             | Empfehlung                                 | Mittelwert:<br>nicht empfohlen | Mittelwert:<br>nicht empfohlen | Mittelwert:<br>empfohlen | Mittelwert<br>Gesamt-SP |
|------------------|-------------|--|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Spearman-<br>Rho | Überzeugend | Korrelationskoeffizient<br>Sig. (1-seitig) | 0.169<br>0.061                 | 7.277                          | 7.363                    | 7.822<br>7.588          |

\*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (einseitig).

\*\*.. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einseitig).

Zwischen der Selbsteinschätzung überzeugend zu sein und einer Anstellungsempfehlung kann ein sehr schwacher positiver Zusammenhang nachgewiesen werden. Tendenziell kann auch davon ausgegangen werden, dass dieser Befund nicht per Zufall entstanden ist (der Wert kann zu 93.9 Prozent gegen den Zufall abgesichert werden).

Assessees sehen sich als überzeugender als die Normgruppe. So liegt der Mittelwert bei den nicht empfohlenen Personen etwas weniger als zwei Sten-Werte oberhalb von demjenigen der Normgruppe, der von Empfohlenen etwas mehr als zwei Sten-Werte über dem der Normgruppe.

#### Direkt

Dieser Befund wurde bereits im Abschnitt 10.1.1 beschrieben.

#### Optimistisch

*Tabelle 12: Korrelationsberechnung und Mittelwertbestimmung zwischen der Dimension „Optimistisch“ und einer Anstellungsempfehlung*

| N= 85            |              | Empfehlung                                 | Mittelwert:<br>nicht empfohlen | Mittelwert:<br>nicht empfohlen | Mittelwert:<br>empfohlen | Mittelwert<br>Gesamt-SP |
|------------------|--------------|--|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Spearman-<br>Rho | Optimistisch | Korrelationskoeffizient<br>Sig. (1-seitig) | 0.177<br>0.053                 | 5.389                          | 6.000                    | 6.178<br>5.965          |

\*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (einseitig).

\*\*.. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einseitig).

Zwischen der Selbsteinschätzung optimistisch zu sein und der Empfehlung als Kundeberatende Person kann ein sehr schwacher positiver Zusammenhang nachgewiesen werden. Auch dieser Befund kann tendenziell gegen den Zufall abgesichert werden: die Irrtumswahrscheinlichkeit liegt bei 5.3 Prozent.

Nicht empfohlene Personen sehen sich im Durchschnitt etwas weniger optimistisch als die Normgruppe. Empfohlene Assessees stufen sich als etwas optimistischer ein.

## Entschlussfreudig

Tabelle 13: Korrelationsberechnung und Mittelwertbestimmung zwischen der Dimension „Entschlussfreudig“ und einer Anstellungsempfehlung

| N= 85                       | Empfehlung              |       | Mittelwert:<br>nicht empfohlen | Mittelwert:<br>nicht empfohlen | Mittelwert:<br>empfohlen | Mittelwert<br>Gesamt-SP |
|-----------------------------|-------------------------|-------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Spearman- Entschlussfreudig | Korrelationskoeffizient | 0.162 | 4.167                          | 4.455                          | 4.778                    | 4.565                   |
| Rho                         | Sig. (1-seitig)         | 0.069 |                                |                                |                          |                         |

\*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (einseitig).

\*\*.. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einseitig).

Die Entschlussfreudigkeit von Assessees kann in einem sehr schwach positiven Zusammenhang mit der Empfehlung als kundenberatende Person gesehen werden. Dieser Befund ist mit einer Sicherheit von 94.1 Prozent zutreffend.

Die Mittelwerte der Assessees liegen alle unterhalb derjenigen der Normgruppe. Nicht empfohlene Personen schätzten sich als weniger entschlussfreudig ein als diejenigen, die empfohlen wurden.



## 11. Diskussion

Im folgenden Kapitel wird der theoretische Hintergrund nochmals kurz zusammengefasst. Anschliessend wird die Untersuchungssituation und das methodische Vorgehen im einzelnen jeweils kurz dargestellt und kritisch beleuchtet. Zum Abschluss werden die Untersuchungsergebnisse diskutiert.

### 11.1. Zusammenfassung der Theorie

Die Personalselektion, wie sie von PostFinance im Rahmen der Rekrutierung von Kundenberatenden Personen betrieben wird, kann als eines von vier Arbeitsfeldern der Personaldiagnostik betrachtet werden. Die Personaldiagnostik selbst ist ein Teil der Personalpsychologie.

Ein wissenschaftlich fundiertes Vorgehen im Rahmen der Personalselektion läuft nach Kanning (2004) in neun Schritten ab. Auch in der Praxis geschieht die Rekrutierung von neuen Arbeitnehmenden in mehreren Schritten, welche jedoch (abhängig von der Unternehmung) unterschiedlich stark gewichtet und mehr oder weniger standardisiert durchgeführt werden. Die sich bewerbende Person erhält meist nur einen kleinen Einblick in das gesamte Rekrutierungsverfahren. In erster Linie handelt es sich hierbei um die eingesetzten Verfahren zur Selektion. Diese Arbeit beschreibt diejenigen Verfahren näher, welche die Firma PostFinance in ihrer Rekrutierung einsetzt. Konkret sind dies die Analyse von Bewerbungsunterlagen, das Interview, der Einsatz von Persönlichkeitsfragebögen und die Durchführung eines Assessment-Centers, wo Leistungstests, Präsentationen und Rollenspiele integriert werden. Berchtold (2006) hat in einer repräsentativen Studie ermittelt, welche Personalselektionsverfahren in der Schweiz am häufigsten eingesetzt werden. An erster Stelle steht hier die Analyse von Bewerbungsunterlagen, gefolgt von Interviews, dem Einholen von Referenzen, dem Einsatz von Persönlichkeitsfragebögen und der Durchführung von Assessment-Centern. Dies zeigt, dass die Firma PostFinance durchaus geläufige Selektionsverfahren einsetzt. Laut Schuler et al. (2007) nimmt in der Praxis insbesondere die Bedeutung des Assessment-Centers zu.

Im Zentrum der vorliegenden Untersuchung steht der Persönlichkeitsfragebogen OPQ32. Diesem Instrument liegt ein weit gefasstes Persönlichkeitsmodell zugrunde. Der OPQ 32 hat zum Ziel, das Selbstbild einer Person im Hinblick auf deren berufsrelevanten Eigenschaften zu messen. Wird dieses Modell in einen theoretischen Kontext eingeordnet, so ist der eigenschaftstheoretische Ansatz naheliegend. Dieser Ansatz geht nach Nolting und Paulus (1999) davon aus, dass die Persönlichkeit des Menschen durch die Beschreibung seiner Eigenschaften dargestellt werden kann. Der eigenschaftstheoretische Ansatz ist einer von mehreren Ansätzen, welche in die Persönlichkeitspsychologie eingeordnet werden können.

Weitere Ansätze der Persönlichkeitspsychologie sind der psychodynamische, phänomenologische, kognitiv-behavioristische und der dynamisch-interaktionistische Ansatz. Neben der Persönlichkeitspsychologie befasst sich auch die Differenzielle Psychologie mit der Persönlichkeit und den Eigenschaften des Menschen (Laux, 2003). Zentrale Themen sind nach Nolting und Paulus (1999) Kompetenzen, Motive, Gefühlsneigungen, Verhaltens- und Erlebnisstile, Temperament und Selbstbild einer Person. Da das Thema „Kompetenzen“ bei der Personaldiagnostik und dem Assessment-Center von zentraler Bedeutung ist, wird im Theorieteil auch die Differenzielle Psychologie etwas näher beschrieben.

## **11.2. Diskussion der Untersuchungssituation**

### **Zusammenfassung der Untersuchungssituation**

Bei der Auswahl eines Untersuchungsthemas war es der Autorin wichtig, einen praxisnahen Auftrag aus der Privatwirtschaft bearbeiten zu können, dessen Ergebnisse in diesem Kontext auch einen Nutzen bringen. So kam aufgrund persönlicher Beziehungen zu einer Mitarbeiterin der Firma SHL folgender Auftrag zustande:

Der Nutzen des Selektionsinstruments OPQ32 sollte in einer Praxissituation überprüft werden (der OPQ32 ermittelt das berufsbezogene Selbstbild einer Person im Hinblick auf deren Denkstile, Motivationen und Verhaltensweisen). Ein langjähriger Kunde der Firma SHL, die Firma PostFinance, zeigte Interesse daran, den Nutzen dieses Instruments im internen Selektionsverfahren für Kundenberatende zu evaluieren. Die Fragestellung und die Hypothesen wurden aufgrund dieser Ausgangslage aus Sicht der PostFinance erarbeitet.

Ausgewählte Unterlagen der Firma PostFinance wie das Stelleninserat, Angaben über das Selektionsverfahren und das zugrundeliegende Kompetenzmodell wurden mündlich oder schriftlich abgegeben. Das Kompetenzmodell für Kundenberatende Personen besteht aus vier generischen Kompetenzen mit den entsprechenden Verhaltensindikatoren, welche als Basis zur Herleitung der Hypothesen dienen (die detaillierte Entwicklung findet sich in Kapitel 7).

Die zur Beantwortung der Fragestellung beigezogene Stichprobe wurde nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. Die hierfür benötigten Namen und OPQ32-Profile wurden im Printformat seitens der Firma SHL und der Firma PostFinance zur Verfügung gestellt. Insgesamt bestand die Stichprobe aus 85 Personen. Neben Angaben zum Geschlecht (22 weibliche, 62 männliche Personen) und der Bewertung aufgrund des Assessment-Centers (53% der Assesseees wurden empfohlen, 25% bedingt empfohlen, 21% nicht empfohlen) lagen keine weiteren Informationen vor.

Das Selektionsverfahren wurde von PostFinance aufgrund der Anforderungskompetenzen an Kundenberatende entwickelt und wird in fünf Schritten durchgeführt:

1. Einreichung der Bewerbungsunterlagen und Lohnforderungen.
2. Vorselektionsinterview durch eine Person aus der Abteilung Human Resources und durch die Person, welche der sich bewerbenden Person in Zukunft vorgesetzt sein wird.
3. Bewerbende, welche im Anschluss an das Interview für das Assessment-Center selektioniert wurden, werden aufgefordert, im Vorfeld des Assessment-Centers die online-version des Persönlichkeitsfragebogens OPQ32 und einen weiteren Fragebogen auszufüllen.
4. Durchführung des Assessment-Centers und anschließende Empfehlung der Assessoren.
5. Entscheidung des zukünftigen Vorgesetzten über eine Anstellung.

Das in der vorliegenden Arbeit untersuchte Instrument kommt im dritten Schritt des Selektionsverfahrens zur Anwendung. Die Auswertung dieser Daten wird in Form des OPQ-Reports an die Assessoren des bevorstehenden Assessments ausgehändigt. Da jeder Persönlichkeitsfragebogen eine Selbsteinschätzung des Assessees darstellt, verfolgt das Assessment-Center der PostFinance unter Anderem das Ziel, dieser Selbsteinschätzung eine Fremdeinschätzung der Assessoren gegenüber zu stellen. Im Rahmen des Assessment-Centers müssen sich die Assessoren dazu über mehrere Dutzend Persönlichkeitseigenschaften eines Assessees ein Bild machen.

Mit Korrelationsberechnungen und Mittelwertbestimmungen wird an dieser Stelle untersucht, inwiefern die einzelnen Dimensionen des OPQ32 die Empfehlung für eine Einstellung prognostizieren können. Die Assessoren können sich so bei ihrer Einschätzung im Assessment-Center auf die empfehlungsrelevanten Dimensionen fokussieren.

### **Diskussion und kritische Betrachtung der Untersuchungssituation**

Die Tatsache, dass diese Arbeit im Auftrag einer externen Unternehmung geschrieben wurde, hatte zur Folge, dass die Autorin in verschiedenen Situationen von den auftraggebenden Personen abhängig gewesen ist. Dies brachte unterschiedliche Schwierigkeiten mit sich. So standen beispielsweise die zur Berechnung benötigten Daten unvollständig oder nicht zur richtigen Zeit zu Verfügung. Da bei der Untersuchung zwei Firmen involviert gewesen sind, wurde dadurch auch die Kommunikation erschwert. Dies zeigte sich beispielsweise darin, dass zu Beginn keine Einigkeit über die eigentliche Fragestellung bestand. Da die Arbeit neben der Unterstützung durch zwei Firmen mit einem Referenten und einer Co-Referentin erstellt wurde, war es zudem oft unklar, wer Ansprechperson für welche Fragen war.

Um im Rahmen dieser Arbeit die Einhaltung des Datenschutzes zu gewährleisten, war besonders ein sorgfältiger Umgang mit den vorhandenen Daten von zentraler Bedeutung.

Vorschriften zum Datenschutz führten dazu, dass beispielsweise das Kompetenzmodell der PostFinance in dieser Arbeit nicht veröffentlicht werden darf und die Herleitung der Hypothese somit nur lückenhaft dargestellt werden kann.

Ein Einblick in die Assessment-Center-Matrix (ein Dokument das darstellt, mit welchen Instrumenten die benötigten Kompetenzen abgefragt werden) hätte Überlegungen einer möglichen neuen Einbettung des OPQ32 in das Verfahren ermöglicht, wurde aber vom Auftraggeber nicht offengelegt.

Auf kritische Punkte in Zusammenhang mit dem Kompetenzmodell der PostFinance wird im Kapitel 11.3 eingegangen. Das Selektionsverfahren der PostFinance wird im Kapitel 12 kritisch betrachtet.

### **11.3. Diskussion des methodischen Vorgehens**

Die Entwicklung der Fragestellung geschah in Zusammenarbeit mit der auftraggebenden Firma PostFinance. Es erwies sich als schwierig, eine praxisnahe, dem Ausbildungsniveau und Zeitrahmen entsprechende Fragestellung herzuleiten. Ursprünglich sollte sich die Fragestellung sowohl auf die Empfehlung als auch auf die Anstellung der sich bewerbenden Personen beziehen. Im Verlaufe der Untersuchung stellte sich diese Herangehensweise als ungeeignet heraus. Dem Anstellungsentscheid liegen so viele unterschiedliche intervenierende Faktoren (wie beispielsweise Lohnforderungen oder individuelle Ansprüche der in Zukunft vorgesetzten Person) zugrunde, dass eine Korrelation mit den Dimensionen des OPQ32 keine aussagekräftigen Informationen generiert hätte. Aus diesem Grund wurde die Fragestellung in Absprache mit dem Auftraggeber nachträglich auf die Variable „Empfehlung“ beschränkt.

Zur Entwicklung der Hypothese wurden die 32 verhaltensorientiert beschriebenen Persönlichkeitsdimensionen des OPQ32 dem Kompetenzmodell der PostFinance gegenübergestellt.

Anschliessend wurden passende Persönlichkeitsdimensionen in die jeweiligen Kompetenzbereiche eingeordnet. Die Verhaltensindikatoren der Kompetenzbereiche wiesen teilweise wenig operationalisierte und beobachtungsfreundliche Beschreibungen auf. So werden beispielsweise wiederholt Schlagwörter wie zum Beispiel „Sympathie“ eingesetzt, welche keine direkt beobachtbaren Verhaltensweisen darstellen. Die Einordnung der Verhaltensbeschreibungen der 32 Dimensionen in die Verhaltensindikatoren des Kompetenzmodells erwies sich aus diesem Grund als schwierig.

Beide Hypothesen wurden im Rahmen dieser Arbeit verworfen. Es wird nicht ausgeschlossen, dass der Abgleich von Kompetenzen und Persönlichkeitsdimensionen bei der Entwicklung der Hypothesen dazu mindestens teilweise beigetragen hat.

Im Verlaufe der Arbeit hat sich die Autorin in Absprache mit dem Auftraggeber dafür entschieden, dass die (zusätzlich zu den Korrelationsberechnungen) geplante Regressionsanalyse zur Prüfung der Art des Zusammenhangs zwischen Dimensionen und Empfehlung nicht durchgeführt wird. Es wurde festgestellt, dass das Wissen über die Art des Zusammenhangs den Assessoren wenig Unterstützung bei der Durchführung des Assessment-Centers bringt. Um den Assessoren geeignete Mittel zur Verfügung stellen zu können wurde mit dem Auftraggeber der PostFinance beschlossen, dass bei jeder Empfehlungsgruppe (1 = nicht empfohlen, 2 = bedingt empfohlen, 3 = empfohlen) jeweils die Mittelwerte der einzelnen Dimensionen bestimmt und diese einander gegenüber gestellt werden sollen. Die Zusammenstellung dieser Ergebnisse zuhanden der Assessoren findet sich im Anhang III.

Da die von der ZHAW (Departement P) vorgegebene Richtgrösse der Stichprobe 80 Personen umfasst (Gamper, 2005), wurde die Anzahl der Versuchspersonen auf 85 Assessees beschränkt. Hätte diese Untersuchung eine grössere Anzahl von Assessees umfasst, hätten dadurch möglicherweise mehr und signifikantere Korrelationen nachgewiesen werden können.

#### **11.4. Diskussion der Ergebnisse**

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse hinsichtlich der Hypothesen sowie signifikante Ergebnisse besprochen. Die im Vorfeld beschriebenen Tendenzen werden an dieser Stelle nicht diskutiert, da die Zusammenhänge jeweils sehr schwach sind und nicht als gesichert gelten.

Es wird bei jeder diskutierten Dimension zu Beginn aufgeführt, wie sich tiefe und hohe Werte im Verhalten der befragten Person zeigen (diese Beschreibungen wurden dem OPQ-Musterprofil entnommen, welches im Anhang I ersichtlich ist). Bei den Überlegungen zu den einzelnen Dimensionen wird an dieser Stelle auf die Berücksichtigung von Inhalten des Theorieteils verzichtet, da diese im besagten Abschnitt nicht genauer beleuchtet wurden.

##### **11.4.1. Diskussion der Hypothesen**

###### **Hypothese 1 (Dimension: Anpassungsbereitschaft)**

*Tiefe Werte:* „Verhält sich unabhängig von der Situation gleichbleibend; verhält sich gleich gegenüber unterschiedlichen Personen“

*Hohe Werte:* „Stellt sich auf unterschiedliche Menschen ein; passt sich im Verhalten der jeweiligen Situation an“

Die erste Hypothese erwartete zwischen der Dimension „Anpassungsbereitschaft“ und einer Empfehlung als kundenberatende Person eine signifikant positive Korrelation.

Diese Hypothese muss verworfen werden, da nur ein sehr schwacher Zusammenhang nachgewiesen werden konnte, welcher auch nicht gegen den Zufall abgesichert ist. Aus diesem Grund kann die Dimension „Anpassungsbereitschaft“ nicht zu einer sicheren Aussage für eine prädiktive Empfehlung im Assessment-Verfahren eingesetzt werden.

Da die vorhandene Korrelation eine positive ist, wird daraus geschlossen, dass die Chance für eine Empfehlung um so grösser ist, je mehr ein Assessee den Eindruck hat, sich auf die Menschen einzustellen und sich Situationen anzupassen.

Aus den errechneten Mittelwerten der drei verschiedenen Empfehlungsgruppen kann geschlossen werden, dass eine - im Vergleich zu der Normgruppe - minimal überdurchschnittliche Ausprägung der Anpassungsbereitschaft für eine Empfehlung nötig ist.

Ein Blick auf das detaillierte Kompetenzprofil für Kundenberatende zeigt, dass die Eigenschaft, sich auf Menschen und unterschiedliche Situationen einstellen zu können, eine wichtige Voraussetzung für eine Empfehlung ist. Daraus kann geschlossen werden, dass die Dimension Anpassungsbereitschaft des OPQ ein anderes Konstrukt des Begriffs misst, als es im Kompetenzprofil wiederzufinden ist.

Da dieser Begriff im Kompetenzprofil tief verankert ist, wird empfohlen, das Assessment-Verfahren entsprechend dahingehend durchzudenken und zu überprüfen, ob diese Verhaltensweise im Verfahren ausreichend oft provoziert wird, um sie fokussiert beobachten zu können. Dies kann beispielsweise durch die Vergabe von Gruppenaufgaben geschehen, welche unter Zeitdruck gelöst werden müssen.

## **Hypothese 2 (Dimension: Direkt)**

*Tiefe Werte:* „Spricht die eigene Meinung selten offen aus; hält sich mit Kritik an anderen zurück“

*Hobe Werte:* „Sagt die eigene Meinung frei heraus; spricht Widerspruch offen aus; scheut sich nicht Kritik klar zu äussern“

Auch die zweite Hypothese dieser Arbeit muss verworfen werden, da nur ein sehr schwacher negativer Zusammenhang zwischen dem Item „Direkt“ und der Anstellungsempfehlung nachgewiesen werden konnte. Zwar kann eine Tendenz zu einem signifikanten Resultat festgestellt werden, der Zusammenhang gilt jedoch als nicht ganz gesichert. Die Mittelwerte der Personen die eine Empfehlung (3) erhielten, liegen tiefer als die der Personen, die nicht empfohlen werden (1).

Das Berechnungsergebnis ist wie bereits gesagt knapp nicht signifikant. Wäre die Untersuchung mit einer grösseren Stichprobe durchgeführt worden, wäre es eventuell möglich gewesen, ein signifikantes Ergebnis nachzuweisen. Somit könnte dieser Befund in zukünftigen Assessment-Centern die ganz sichere Prognose einer Anstellungsempfehlung in Zusammenhang mit dem Item „Direkt“ ermöglichen.

Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass Personen, die sich als wenig direkt sehen, besser ins Profil von Kundenberatenden passen. Sie gehen davon aus, ihre Meinung selten offen auszusprechen und diese eher auf Rückfrage zu äussern. Im Arbeitsalltag könnte es sich also bewähren, persönliche Ansichten zurück zu halten und dem Kunden das Produkt unkritisch nahezubringen.

Es ist wahrscheinlich, dass sich der Fokus des Gesprächs in diesem Fall vollständig auf das zu verkaufende Produkt der PostFinance und nicht auf die Meinung der beratenden Person über dieses Produkt richtet.

Die detaillierte Verhaltensbeschreibung im Anhang IV zeigt auf, dass die Dimension „Direkt“ in einem Zusammenhang mit der Dimension „Kritisch bewertend“ steht. Diese Dimension weist in der vorliegenden Untersuchung eine positive Korrelation mit der Empfehlung auf. Daraus kann geschlossen werden, dass sich Kundenberatende (aus deren Sicht) bei der Abgabe der eigenen Meinung zurück halten (Beschreibung von niedrigem Wert der Dimension „Direkt“). Wenn auf Rückfrage aber eine Meinung abgegeben werden soll, wird diese im Voraus zumeist kritisch überprüft (Beschreibung von hohem Wert der Dimension „Kritisch bewertend“). Zwar erkennen kritisch bewertende Personen die Schwachstellen und Fehler in Argumenten von anderen Personen rasch - da die Bewertenden aber vorzugsweise wenig direkt sind, werden diese Erkenntnisse vermutlich nicht mitgeteilt. Es ist offen, ob und wie die Kundenberatenden diese Erkenntnisse einsetzen.

Die Autorin stellt an diesem Punkt die Überlegung an, dass sich Kundenberatende bemühen, die Produkte der PostFinance und deren Vorzüge zu vermitteln - sich aber mit der Äusserung ihrer Meinung über diese Produkte und deren mögliche Nachteile zurückhalten. Da es sich bei den von der PostFinance vermittelten Produkte um standardisierte Angebote handelt, ist diese Haltung nachvollziehbar. Weiter ist es bestimmt sinnvoll, die eigenen Produkte möglichst gut darzustellen um sich von der Konkurrenz positiv abzuheben.

Werden die Mittelwerte der beiden Begriffe der Hypothese („Anpassungsbereitschaft“ und „Direkt“) mit der Normgruppe verglichen, so wird ersichtlich, dass sich für eine Anstellung empfohlene Personen eher etwas anpassungsbereiter und etwas weniger direkt einschätzen als die Normgruppe. Eine mögliche Schlussfolgerung ist, dass wenig Direktheit eine logische Folge erhöhter Anpassungsbereitschaft ist. Die Suche nach einer Studie, welche diese Schlussfolgerung bestätigt, blieb erfolglos.

## 11.4.2. Diskussion der signifikanten Ergebnisse

### Fürsorglich

*Tiefe Werte:* „beschränkt Anteilnahme und Unterstützung auf ausgewählte Personen, wahrt Distanz zu Problemen anderer“

*Hobe Werte:* „bringt anderen Verständnis entgegen; ist sehr rücksichtsvoll und hilfsbereit; bietet anderen Unterstützung an“

Zwischen dieser Dimension und der Empfehlung als kundenberatende Person wird mit einem Korrelationskoeffizienten von  $-0.241$  der stärkste Zusammenhang dieser Studie ermittelt.

Die Aussage, dass Bewerbende, die sich als weniger fürsorglich als deren Mitbewerbende einschätzen, eher eine Stellenempfehlung erhalten, kann mit 98.7 - prozentiger Sicherheit belegt werden. Somit kann dieses Resultat in zukünftigen Assessment-Centern als Prognoseinstrument eingesetzt werden. Die Assessoren können sich daran orientieren, dass bei zunehmend höherer Selbsteinschätzung der Fürsorglichkeit eine Person eher weniger für eine Anstellung empfohlen wird. Die Mittelwertbestimmungen zeigen, dass der Mittelwert der empfohlenen Personen knapp über dem der Normgruppe liegt. Nicht empfohlene Personen stufen sich dagegen klar höher (um 1.5 Sten-Werte) ein.

Aus den Resultaten kann geschlossen werden, dass selbsteingeschätztes, überdurchschnittlich rücksichtsvolles und hilfsbereites Verhalten von den Assessoren negativ gewertet wird.

Diese Folgerung mag eher überraschend erscheinen, zeichnet sich der Kundenfokus aus der Sicht der Autorin doch eher dadurch aus, dass dem Kunden das Gefühl vermittelt wird, rücksichtsvoll und hilfsbereit behandelt zu werden. Eine mögliche Ursache, dass diese Überlegung nicht dem Resultat entspricht ist, dass bei Kundenberatenden eventuell ein grösseres Mass an Distanzierungsfähigkeit gefragt ist, was gerade bei kritischeren Kunden von Vorteil sein kann. Ein weniger fürsorgliches Verhalten kann von Kunden somit auch als „Professionelle Distanz“ gedeutet werden.

Fürsorgliches Verhalten lässt sich in einem Assessment-Center gut beobachten. Somit könnte die Aussage getroffen werden, dass eine Fremdeinschätzung dieser Dimension im Rahmen des Assessment-Centers leicht zu treffen ist. Es wird aber davon ausgegangen, dass gerade im Bewerbungskontext die Assessees bemüht sind, rücksichtsvoll und höflich zu erscheinen. Somit kann soziale Erwünschtheit (eine Definition dieses Begriffs findet sich in Kapitel 5.1.1.2) die im OPQ32 abgegebene Selbsteinschätzung verzerren. Deshalb wird hier nicht davon ausgegangen, dass Selbst- und Fremdeinschätzung in diesem Kontext unbedingt übereinstimmen.



## **Verhaltensorientiert**

*Tiefe Werte:* hinterfragt selten die Gründe für das Verhalten von anderen; analysiert selten psychologische Hintergründe

*Hobe Werte:* möchte die Motive und das Verhalten anderer verstehen; analysiert gern andere Menschen

Zwischen der Dimension „Verhaltensorientiert“ und einer Anstellungsempfehlung kann ein gesicherter negativer Zusammenhang nachgewiesen werden. Nicht empfohlene Personen zeigen sich genau so verhaltensorientiert wie die Normgruppe. Empfohlene und bedingt empfohlene Assessees schätzen sich weit weniger verhaltensorientiert ein. Auch dieses Resultat kann den Assessoren als prädiktiver Hinweis für eine Empfehlung abgegeben werden.

Es mag überraschend wirken, dass Assessees eher empfohlen werden welche davon ausgehen, dass sie die Gründe für das Verhalten von Anderen weniger hinterfragen und deren psychologischen Hintergründe wenig analysieren. Ein möglicher Grund hierfür mag sein, dass es gar nicht notwendig ist, vertieft auf die Bedürfnisse und Hintergründe der Kunden einzugehen, sondern dass nur eine grobe Passung zwischen den vorgefertigten Produkten der PostFinance und den Anliegen des Kunden gefunden werden muss.

Es ist aber auch möglich, dass für Kundenberatende nicht der Denkstil „Verhaltensorientiert“, sondern ein anderer Denkstil wie zum Beispiel die Datenorientierung wichtig ist. Letzterer wird im OPQ32 abgefragt und ergibt in dieser Untersuchung eine positive Korrelation mit der Empfehlung, welche jedoch nicht gegen den Zufall abgesichert werden kann.

## **Kritisch bewertend**

*Tiefe Werte:* „Findet es unnötig, Informationen und Argumente kritisch zu prüfen; sucht selten nach Schwachstellen und Fehlern“

*Hobe Werte:* „Hinterfragt und bewertet Informationen kritisch; erkennt oft Schwachstellen und Fehler in Argumenten oder Plänen“

Alle Assessees schätzen sich weniger kritisch bewertend ein als die Normgruppe. Die Korrelation (.184) und ein Blick auf die Mittelwerte zeigen, dass der kritisch bewertende Anteil der Assesses eher empfohlen wird. Diese Erkenntnis ist gegen den Zufall abgesichert und kann den Assessoren zur Unterstützung in der Beobachtung von zukünftigen Assessees abgegeben werden.

Es ist wahrscheinlich, dass kritisch bewertende Assessees bei Informationen und Argumenten von Kunden eher deren Schwachstellen und Fehler erkennen. Dies kann dabei helfen, ein passendes Produkt zu verkaufen. Somit ist es nachvollziehbar, dass diejenigen Personen empfohlen werden, die sich eher als kritisch bewertend einschätzen. Dennoch darf bei dieser Aussage die Tatsache nicht aus den Augen verloren werden, dass sich der Mittelwert dieser Dimension einen knappen Sten-Wert unterhalb von dem der Normgruppe befindet.

Die Überlegungen welche an dieser Stelle gemacht werden, können mit dem oben diskutierten Befund in Verbindung gebracht werden, dass empfohlene Assessee eher wenig verhaltensorientiert sind und somit die Gründe für das Verhalten von anderen nicht stark hinterfragen.

Die hier besprochenen Dimensionen „Kritisch bewertend“ und „Verhaltensorientiert“ werden beide in den OPQ-Bereich „Denkstil“ eingeordnet. In dieser Untersuchung korreliert „Kritisch bewertend“ signifikant positiv mit der Empfehlung, „Verhaltensorientiert“ dagegen signifikant negativ. Daraus ergibt sich die Schlussfolgerung, dass Assessee die sich vermehrt auf Informationen und weniger auf das Verhalten und die Motive ihrer Mitmenschen fokussieren eher empfohlen werden.

## 12. Erkenntnisse, weiterführende Überlegungen und Ausblick

Im folgenden Kapitel werden Überlegungen zum untersuchten Assessment-Center, zum Untersuchungsinstrument OPQ32 und weitere Erkenntnisse beschrieben. Zum Schluss wird ein Fazit im Hinblick auf die Fragestellung gezogen.

### Überlegungen zum untersuchten Assessment-Center

Im Vorfeld des Assessment-Centers wird mit zwei Persönlichkeitsfragebögen versucht, das Selbstbild des Assesseees im Hinblick auf verschiedene Eigenschaften zu erfassen. Im Assessment-Center der PostFinance erhalten die Assessoren diese Resultate bevor sie ein Assessee treffen. Aufgrund dieser Ergebnisse entwickeln die Assessoren in der Regel Hypothesen über die Persönlichkeit eines Assesseees. Diese Situation birgt die Gefahr, dass ein Assessor während des Assessment-Centers vermehrt darauf achtet, Verhaltensweisen des Assesseees zu erfassen, welche diese Hypothesen bestätigen (Self-fulfilling prophecy - siehe auch Kapitel 5.1.1.2). Dies hat zur Folge, dass die beobachteten Verhaltensweisen möglicherweise falsch eingeschätzt werden und andere, relevante Eigenschaften übersehen werden können. Würde der OPQ32 erst im Anschluss an das Assessment-Center an die Assessoren abgegeben, könnten diese die Ergebnisse dazu nutzen, die gemachte Fremdeinschätzung der Selbsteinschätzung gegenüber zu stellen. Im abschliessenden Feedbackgespräch könnten Hypothesen und Überlegungen zu ungewöhnlich stark oder schwach ausgeprägten Dimensionen oder kritische Zusammenhänge zwischen einzelnen Dimensionen angesprochen werden. Durch solche Gespräche könnten entsprechende Hypothesen der Assessoren gestützt werden oder darauf hinweisen, dass sie verworfen werden müssen. Diese Gespräche können in einem weiteren Schritt dazu dienen, abzuklären ob die Person aufgrund ihrer Persönlichkeit in die Struktur der Unternehmung und in das Aufgabenprofil passt (kann ein Assessee beispielsweise mit den vorgegebenen Hierarchien umgehen? Wird auf eingesetzte Anreizsysteme angesprochen?). Eine schlussfolgernde Empfehlung an dieser Stelle lautet, den OPQ32 im Assessment-Verfahren anders einzubinden und ihm mehr Gewicht zu geben. Diese Empfehlung kann durch Schulers Aussage (siehe Kapitel 5.1.1.2) gestützt werden, die besagt, dass für den Erfolg personaldiagnostischer Massnahmen eine sorgfältige Kombination der Untersuchungsmethoden von elementarer Bedeutung ist (Schuler, 1996).

Im Kontext des Assessment-Centers konnten drei signifikante Zusammenhänge zwischen Dimensionen und der Empfehlung als kundenberatende Person nachgewiesen werden. Zwei dieser Dimensionen werden dem OPQ-Bereich „Denkstil“, und hier dem Unterbereich „Analyse“ zugeordnet. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass der Bereich des analytischen Denkens mit der Empfehlung im Zusammenhang steht. Da diese beiden Korrelationen nicht hoch sind, gilt es zu überlegen, ob das Gebiet des analytischen Denkens im Verlauf des Assessment-Verfahrens nicht mit einem anderen Instrument genauer geprüft werden könnte.

Wie bereits angedeutet besteht bei dem Einsatz von Persönlichkeitsfragebögen die Gefahr einer Verzerrung der Ergebnisse durch den Versuch des Probanden, sich in dem Licht darzustellen, welches ihm möglichst günstig erscheint (soziale Erwünschtheit). Das ipsative Fragenformat des OPQ 32 versucht dem jedoch vorzubeugen. Auch die Dimension Konsistenz gibt Hinweise darauf, wie authentisch der jeweilige Fragebogen ausgefüllt wurde. Daraus kann geschlossen werden, dass bei tiefen Konsistenzwerten der Assessee im Assessment-Verfahren verstärkt beobachtet werden sollte, da die Resultate des OPQ32 weniger aussagekräftig sind. Im Assessment-Center selbst ist die soziale Erwünschtheit in einzelnen Übungen wie beispielsweise der Präsentation, die vorbereitet werden kann, ein Thema. Aus eigener Erfahrung kann gesagt werden, dass bei der Konstruktion eines Assessment-Centers in der Regel darauf geachtet wird, dass Verhaltensweisen die aufgrund sozialer Erwünschtheit entstehen, erkannt werden. Dennoch ist davon auszugehen, dass die soziale Erwünschtheit die Empfehlung beeinflusst. Diese Problematik erfasst somit auch die vorliegenden Untersuchungsergebnisse.

Die Entwicklung der Hypothese hat aufgezeigt, dass das Kompetenzmodell der PostFinance davon ausgeht, dass es für kundenberatende Personen wichtig ist, Eigenschaften zu zeigen welche im OPQ32 mit den Begriffen „Anpassungsbereit“ und „Direkt“ operationalisiert werden. Die Untersuchung hat jedoch ergeben, dass die Selbsteinschätzung zu diesen Begriffen nicht in einem nachweisbaren Zusammenhang mit einer Anstellungsempfehlung steht. Für die qualitative Weiterentwicklung des Assessment-Verfahrens der PostFinance wäre es deshalb sinnvoll zu ermitteln, ob diese zwei Eigenschaften mit anderen Instrumenten ausreichend oft provoziert werden, um sie beurteilen zu können. Die alleinige Abstützung einer Anstellungsempfehlung auf die Resultate des OPQ32 hinsichtlich dieser beiden Eigenschaften, ohne weitere Beurteilungsmöglichkeiten im Assessment-Center, ist auf Grund der Ergebnisse dieser Untersuchung nicht zu empfehlen.

Dass im Selektionsverfahren für Kundenberatende grundsätzlich ein sehr aufwändiges und kostenintensives Instrument wie das Assessment-Center eingesetzt wird, wird durch Schulers Aussage gestützt, dass auch bei den selben formalen Qualifikationen der Leistungsunterschied zwischen den Bewerbenden bis zu 100% betragen kann (Schuler, 1996, siehe Kapitel 5). Bewähren sich die selektionierten Personen im Arbeitsalltag, kann ein solches Verfahren als berechtigte Investition betrachtet werden. Die Firma PostFinance hat bis anhin in keiner Untersuchung evaluiert, ob die angestellten Kundenberatenden im Arbeitsalltag auch die erwarteten Leistungen erbringen. Da die Fragestellung der PostFinance nicht der Einsatz (und die Struktur) des Assessment-Centers an sich zur Diskussion stellt, wird an dieser Stelle keine weitere Überlegung dargelegt.

## **Überlegungen zum Untersuchungsinstrument OPQ32**

Die Mittelwerte der Gesamtstichprobe weichen von derjenigen der hier eingesetzten Normgruppe ab. Aufgrund der Resultate der vorliegenden Untersuchung wäre es möglich, eine neue Normgruppe für Bewerbende als Kundenberatende zu erstellen, welche dann in Zukunft auf die Bewerbenden angewendet werden kann. Somit müsste nicht die hier verwendete Normgruppe „Berufserfahrene Manager“ eingesetzt werden, sondern es könnte eine spezifischere Gruppe angewendet werden. Eine neue Normgruppe kann als Basis für weiterführende Überlegungen genutzt werden. So könnte beispielsweise nach einem sorgfältigen Matching vom Kompetenzprofil der PostFinance mit den Verhaltensbeschreibungen der 32 Dimensionen des OPQ32 eine Untersuchung wie die hier vorliegende erneut durchgeführt werden. Möglicherweise fördern dann die neuen Sten-Werte stärkere und signifikantere Korrelationskoeffizienten, welche ihrerseits mehr zur Beantwortung der entsprechenden Fragestellung beitragen könnten. Hier gilt es jedoch zu beachten, dass die Stichprobengrösse  $N = 85$  für den Aufbau einer Normgruppe eher klein ist. Weiterführende Überlegungen zum OPQ32 im Kontext des untersuchten Assessment-Centers wurden bereits im vorherigen Abschnitt besprochen.

### **Weitere Überlegungen**

Eine grössere Stichprobe hätte vermutlich mehr signifikante Ergebnisse generiert (Künzli, 2006), denn es wird davon ausgegangen, dass bei zunehmender Grösse der Stichprobe die Anzahl der signifikanten Ergebnisse wächst. Dies hätte eine breitere Diskussionsgrundlage geliefert. Zudem hätten nicht Tendenzen zur Interpretation beigezogen werden müssen deren Aussagen nicht gegen den Zufall abgesichert sind, sondern es hätten gesicherte Ergebnisse besprochen werden können. Als Folge hätten vermutlich mehr Hinweise an die Assessoren abgegeben werden können.

### **Fazit der Untersuchung**

Trotz sorgfältigem Matching bei der Entwicklung der Hypothesen mussten beide Hypothesen verworfen werden. Dies führt zum Schluss, dass sowohl Anpassungsbereitschaft als auch Direktheit wie vom OPQ32 gemessen nicht in einem nachweisbaren Zusammenhang mit der Empfehlung stehen. Auf der selbsteingeschätzten Verhaltensebene heisst das, dass Assessees nicht zwingend eingestellt werden, wenn sie von sich selbst denken, dass sie sich auf unterschiedliche Menschen einstellen, sich im Verhalten an die jeweilige Situation anpassen, die eigene Meinung selten offen aussprechen und sich eher mit Kritik an Anderen zurückhalten.

Stattdessen kann den Assessoren der Hinweis auf drei andere Dimensionen abgegeben werden, welche mit geringer Irrtumswahrscheinlichkeit auf eine Empfehlung hinweisen:

1. Bewerbende, die in der Dimension „**Fürsorglich**“ einen tieferen Wert als deren Mitbewerbernde erzielen, erhalten eher eine Stellenempfehlung. Somit kann dieses Resultat in zukünftigen Assessment-Verfahren als Prognoseinstrument eingesetzt werden. Die Assessoren können sich am Richtwert orientieren, dass bei zunehmend höherer Selbsteinschätzung der Fürsorglichkeit die Chance für eine Anstellungsempfehlung sinkt.
2. Zwischen der Dimension „**Verhaltensorientiert**“ und einer Empfehlung kann ein negativer Zusammenhang nachgewiesen werden. Empfohlene und bedingt empfohlene Assessees schätzen sich als weniger verhaltensorientiert als die Normgruppe ein, während die Selbsteinschätzung der nicht empfohlenen Personen äquivalent zu derjenigen der Normgruppe ist.
3. Die Korrelation der Dimension „**Kritisch bewertend**“ mit der Empfehlung konnte nachweisen, dass Assessees welche sich in dieser Dimension höher als die Mitbewerbernden einschätzen, grössere Chancen für eine Empfehlung als kundenberatende Person haben. Auch die empfohlenen Personen schätzen sich weniger kritisch bewertend als die Normgruppe ein.

Der vorliegende Untersuchungsbefund lässt die Frage aufkommen, ob der OPQ32 in dieser Art des Einsatzes ein geeignetes Instrument für prädiktive Aussagen im Selektionsverfahren der PostFinance ist. Um dies abschliessend beurteilen zu können, müssten in diesem Kontext Resultate von anderen Persönlichkeitsfragebögen, wie beispielsweise den im Kapitel 3.1.1.1 beschriebenen MBTI oder 16 PF, generiert und den vorliegenden Resultaten gegenüber gestellt werden. Hier gilt es jedoch zu beachten, dass die erwähnten Tests nicht speziell für den beruflichen Kontext konstruiert wurden.

Zahlreiche Untersuchungen der Firma SHL (siehe Kapitel 8.3) belegen, dass zwischen der im OPQ32 erfassten Selbstbeschreibung und der tatsächlichen Arbeitsleistung Zusammenhänge bestehen. Wenn keine der oben empfohlenen Untersuchungen durchgeführt werden, kann an diesem Punkt der weitere Einsatz des OPQ32 im Assessment-Verfahren für Kundenberatende empfohlen werden. Aufgrund der geführten Diskussion wird jedoch angeregt, die Einbettung des Fragebogens zu überprüfen.

### 13. Abstract

Die vorliegende empirische Studie wurde im Auftrag der Firma PostFinance erstellt. Sie überprüft im Assessment-Verfahren für Kundenberatende, welche Dimensionen des Persönlichkeitsfragebogens OPQ32 die Empfehlung für eine Anstellung prognostizieren.

Der theoretische Teil der Arbeit bettet die Untersuchungssituation in die Grundlagen der Persönlichkeits- und Differenzialpsychologie ein und vermittelt Informationen zur Personalselektion. Ausgangslage bilden die Hypothesen, dass die Dimension „Anpassungsbereit“ in einem signifikant positiven, die Dimension „Direkt“ in einem signifikant negativen Zusammenhang mit der Anstellungsempfehlung steht. Zur Überprüfung der Hypothesen wurde mit Korrelationsberechnungen der Zusammenhang zwischen den 85 untersuchten OPQ-Profilen und den jeweiligen Empfehlungen ermittelt. Mittelwertbestimmungen lieferten weitere Informationen zur vertieften Analyse der Daten. Die Untersuchung kann die erwarteten Zusammenhänge nicht mit signifikanten Ergebnissen bestätigen. Nachgewiesen werden konnten hingegen signifikant negative Zusammenhänge zwischen der Anstellungsempfehlung und selbstzugeschriebenem, fürsorglichem Verhalten sowie einem verhaltensorientierten Denkstil. Zudem wurde ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Anstellungsempfehlung und einer selbstzugeschriebenen, kritisch bewertenden Haltung nachgewiesen.

Um die Eignung des OPQ32 in diesem Kontext zu beurteilen müssten Vergleichsstudien mit anderen Persönlichkeitsfragebögen angestellt werden. Wird der Einsatz des Fragebogens im Aufnahmeverfahren der PostFinance beibehalten, wäre zu überprüfen, ob eine andere Einbettung des OPQ32 im Assessment-Verfahren nicht mehr Informationen generieren könnte.

## 14. Literaturverzeichnis

Amelang A. & Schmitt-Atzert L. (2006). *Psychologische Diagnostik und Intervention* (4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Heidelberg: Springer.

Asendorpf J. B. (2004). *Psychologie der Persönlichkeit* (3. überarbeitete und aktualisierte Auflage). Berlin: Springer.

Berchtold M. (2006). *Die Kluft zwischen Forschung und Praxis in der Arbeits- und Organisationspsychologie: Welche Faktoren erklären den Einsatz von Personalauswahlverfahren in der Praxis?*  
Unveröff. Lizenziatsarbeit, Universität Zürich, Philosophische Fakultät.

Bortz J. & Döring N. (2003). *Forschungsmethoden und Evaluation* (3. Auflage). Berlin: Springer.

Brosius F. (2004). *SPSS 12. Das mitp-Standardwerk*. Bonn: mitp-Verlag.

Bühl A. & Zöfel P. (2005). *SPSS 12: Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows* (9. Auflage). München: Pearson Studium.

Eck C. D., Jöri H. & Vogt M. (2007). *Assessment-Center*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag

Fisseni H. J. (1998). *Persönlichkeitspsychologie. Ein Theorienüberblick* (4., überarbeitete und erweiterte Auflage). Göttingen: Hogrefe.

Gamper V. (2005). *A1a Grundsatzpapier*. Im Skript für Studierende, präsentiert im Wintersemester 2005. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Departement Psychologie, Zürich.

Görlich Y. & Schuler H. (2007). Personalentscheidungen und Nutzen. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.). *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 520 - 527). Göttingen: Hogrefe Verlag.

Herrmann, T. (1969). *Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung*. Göttingen: Hogrefe.



- Hossiep R. & Mühlhaus O. (2005). *Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests. Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Hulliger, B. (2006). *Notgepäck Genauigkeit, Dienst statistische Methoden, Bundesamt für Statistik* [On-line]. Available:  
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/dienstleistungen/forumschule/meth/02.Document.80923.pdf>
- Kanning U. P. (2004). *Standards der Personaldiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Kaufhold M. (2006). *Kompetenz und Kompetenzerfassung. Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Künzli H. J. (2006). *Kapitel IV: Analytische Statistik*. Im Skript für Studierende, präsentiert im Wintersemester 2005. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Departement Psychologie, Zürich.
- Laux, L. (2003). *Persönlichkeitspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nolting H. P. & Paulus P. (1999). *Psychologie lernen. Eine Einführung und Anleitung* (vollständig überarbeitete Neuausgabe). Weinheim: Belz.
- Pervin, L. A., Cervone, D. & John, O. P. (2005). *Persönlichkeitstheorien* (5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). München: Ernst Reinhardt Verlag.
- PostFinance (2006). *Kompetenzanforderungen Kundenberater PF3* (Internes Dokument). Bern: PostFinance.
- PostFinance (2007). *Vorlage Ausschreibungstext\_Kundenberater/in Filiale...* (Internes Dokument). Bern: PostFinance.
- PostFinance (2008). *Wir über uns* [On-line]. Available:  
<http://www.postfinance.ch/pf/content/de/seg/about.html>
- Rauchfleisch U. (2005). *Testpsychologie* (4. Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Sarges W. (Hrsg.) (1995). *Management-Diagnostik* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Bern: Hogrefe.
- Schuler H. (2006). Gegenstandsbereich und Aufgaben der Personalpsychologie. In H. Schuler (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Überarbeitete und ergänzte Auflage) (S. 4-12). Bern: Hogrefe.
- Schuler H., Hell B., Trapmann S., Schaar H. & Boramir I. (2007). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutsche Unternehmen. Ein Vergleich über 20 Jahre. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6 (2), 60 - 70.
- Schulz C., Schuler H. & Stehle W. (1985). Die Verwendung eignungsdiagnostischer Methoden in deutschen Unternehmen. In H. Schuler & W. Stehle (Hrsg.). *Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation* (S. 126 - 132). Göttingen: Hogrefe Verlag für Angewandte Psychologie.
- SHL (2002). *Occupational Personality Questionnaire (OPQ32). Trainingsbegleitendes Manual zum fachgerechten Einsatz des OPQ32 bei Personalentscheidungen*. Zürich: SHL AG.
- SHL (2005). *Great Eight Factor model OPQ32 report. OPQ32 Technical Manual Supplement*. Zürich: SHL AG
- SHL (2006). *Occupational Personality Questionnaire (OPQ32). Technical Manual* [On-line]. Available: [http://www.shl.com/SHL/en-int/Products/Access\\_Personality/Access\\_Personality\\_List/opq32.htm](http://www.shl.com/SHL/en-int/Products/Access_Personality/Access_Personality_List/opq32.htm)
- SHL (2008a). *Occupational Personality Questionnaire (OPQ32). Broschüre* [On-line]. Available: <http://www.shl.com/NR/rdonlyres/C0B2E08C-7035-47CE-BB48-DC3C13F40B03/3995/OPQ32Broschüre.pdf>
- Simon W. (2006). Persönlichkeitstests. In W. Simon (Hrsg.). *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests: 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching* (S. 35 - 55). Offenbach: Gabal.
- Weinert A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5. vollständig überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz Verlag.
- Wollersheim H. W. (1993). *Kompetenzerziehung: Befähigung zur Bewältigung*. Frankfurt am Main: Lang.

## Lexika:

- Häcker H. O. (2004a). Self-fulfilling prophecy. In H. O. Häcker & K.-H. Stampf (Hrsg.), *Dorsch Psychologisches Wörterbuch* (S. 852, 14. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Bern: Verlag Hans Huber.
- Häcker H. O. (2004b). Soziale Erwünschtheit. In H. O. Häcker & K.-H. Stampf (Hrsg.), *Dorsch Psychologisches Wörterbuch* (S. 874, 14. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Bern: Verlag Hans Huber.
- Häcker H. O. & Stampf K.-H. (Hrsg.) (2004c). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch* (14. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Bern: Verlag Hans Huber.
- Mikula G. (2004a). Nullhypothese. In H. O. Häcker & K.-H. Stampf (Hrsg.), *Dorsch Psychologisches Wörterbuch* (S. 655, 14. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Bern: Verlag Hans Huber.
- Mikula G. (2004b). Mittelwert. In H. O. Häcker & K.-H. Stampf (Hrsg.), *Dorsch Psychologisches Wörterbuch* (S. 852, 14. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Bern: Verlag Hans Huber.

## Anhang

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Anhang I:   | Exemplarisches Profil des OPQ32 .....   | 65 |
| Anhang II:  | Vorlage für die Stellenausschreibung für Kundenberatende bei der<br>PostFinance .....           | 67 |
| Anhang III: | Graphische Darstellung der Mittelwerte aller Empfehlungsgruppen<br>zuhanden der Assessoren..... | 68 |
| Anhang IV:  | Beschreibung der Testdimensionen des OPQ32<br>(SHL, 2002, Kapitel 4, S. 4 – 39).....            | 73 |

**Anhang I: Exemplarisches Profil des OPQ32**

| ZWISCHENMENSCHLICHES VERHALTEN |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |                                    |
|--------------------------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------------------------------------|
| 8                              | verkauft und verhandelt nicht gern; drängt andere selten zur Meinungsänderung; gibt anderen Raum, ihr Urteil zu bilden |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | DURCHFÜHRUNG                       |
| 7                              | überlässt bereitwillig anderen die Führung; sagt anderen nicht gern, was sie tun sollen                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | DURCHFÜHRUNG                       |
| 5                              | spricht die eigene Meinung selten offen aus; hält sich mit Kritik an anderen zurück                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | DURCHFÜHRUNG                       |
| 7                              | ist bereit, sich nach dem Konsens zu richten; kann sich gut Mehrheitsentscheidungen unterordnen                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | DURCHFÜHRUNG                       |
| 7                              | ist ruhig und reserviert; steht nicht gern im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | KONTAKT                            |
| 4                              | legt Wert darauf, Zeit für sich allein zu haben; zieht sich gern zurück  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | KONTAKT                            |
| 7                              | fühlt sich befangen in Gesellschaft Fremder; fühlt sich im vertrauten Kreis und in informellen Situationen wohler      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | KONTAKT                            |
| 3                              | trägt eigene Stärken und Errungenschaften offen weiter; spricht über persönliche Erfolge                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ENFÜHRUNG                          |
| 4                              | ist es gewohnt, sich nicht mit anderen zu beraten; trifft Entscheidungen am liebsten allein                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ENFÜHRUNG                          |
| 5                              | beschränkt Anteilnahme und Unterstützung auf ausgewählte Personen; wahrt Distanz zu Problemen anderer                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ENFÜHRUNG                          |
| DENKSTIL                       |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |                                    |
| 8                              | gründet Entscheidungen lieber auf Erfahrungen und persönlicher Einschätzung als auf Zahlen und Daten                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ANALYSE                            |
| 6                              | findet es unnötig, Informationen und Argumente kritisch zu prüfen; sucht selten nach Schwachstellen und Fehlern        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ANALYSE                            |
| 4                              | hinterfragt selten die Gründe für das Verhalten von anderen; analysiert selten psychologische Hintergründe             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ANALYSE                            |
| 4                              | bevorzugt neuartige Ansätze; mag progressive Methoden; löst sich gern von traditionellen Vorstellungen                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | FLEXIBILITÄT                       |
| 6                              | bevorzugt praxisorientierte Ansätze über theoretische Problemstellungen; ist wenig an Theorien interessiert            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | FLEXIBILITÄT                       |
| 6                              | knüpft lieber an Vorschläge von anderen an, als selbst kreative Ideen oder originelle Lösungen zu entwickeln           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | FLEXIBILITÄT                       |
| 4                              | mag Routine; findet Veränderungen eher störend; ist bereit, sich wiederholende Tätigkeiten auszuführen                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | FLEXIBILITÄT                       |
| 3                              | verhält sich unabhängig von der Situation gleichbleibend; verhält sich gleich gegenüber unterschiedlichen Personen     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | STRUKTUR                           |
| 5                              | konzentriert sich auf die Dinge, die unmittelbar anstehen; denkt weniger langfristig und strategisch                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | STRUKTUR                           |
| 7                              | verliert sich nicht im Detail; geht bei Arbeiten weniger systematisch und organisiert vor; macht ungern Detailarbeit   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | STRUKTUR                           |
| 6                              | misst der genauen Einhaltung von Fristen eher geringe Bedeutung bei; kann auch mal etwas unerledigt lassen             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | STRUKTUR                           |
| 6                              | ist bereit, sich über Regeln hinwegzusetzen, um Ziele zu erreichen; fühlt sich nicht immer an Vorgaben gebunden        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | STRUKTUR                           |
| EMOTION & MOTIVATION           |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |                                    |
| 6                              | fühlt sich oft angespannt und unruhig; kann schlecht abschalten und entspannen   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | SELBSTMANAGEMENT                   |
| 4                              | bleibt vor wichtigen Terminen gelassen; behält bei wichtigen Ereignissen die Ruhe                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | SELBSTMANAGEMENT                   |
| 2                              | ist empfindlich gegenüber Kritik; reagiert sensibel auf unfaire Töne und harte Bemerkungen                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | SELBSTMANAGEMENT                   |
| 5                              | versucht, Erfolgchancen realistisch zu sehen; sieht die negativen Seiten einer Sache; blickt verhalten in die Zukunft  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | SELBSTMANAGEMENT                   |
| 4                              | verlässt sich ungern auf andere; lässt sich nicht leicht etwas vor machen; ist anderen gegenüber eher misstrauisch     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | SELBSTMANAGEMENT                   |
| 4                              | zeigt Gefühle und Stimmungen nach außen; bringt Emotionen offen zum Ausdruck   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | MOTIVATION                         |
| 5                              | arbeitet lieber in gleichmäßigem Tempo; verausgibt sich nicht gern   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | MOTIVATION                         |
| 8                              | steht ungern in Konkurrenz zu anderen; vermeidet Wettbewerbssituationen; muss nicht immer gewinnen                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | MOTIVATION                         |
| 8                              | steckt sich lieber erreichbare als sehr ehrgeizige Ziele; sieht die eigene Karriere nicht als den Lebensmittelpunkt    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | MOTIVATION                         |
| 5                              | nimmt sich Zeit, um Schlussfolgerungen zu treffen; ist sehr vorsichtig und bedächtig mit Entscheidungen                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | MOTIVATION                         |
| 5                              | hat den Fragebogen wenig konsistent bearbeitet   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | MOTIVATION                         |
|                                |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | OPQ32 Berufserfahrene Manager 2002 |

**Anhang II: Vorlage für die Stellenausschreibung für Kundenberatende bei der PostFinance**

|  |   |                        |                   |
|--|---|------------------------|-------------------|
| <b>Bezeichnung</b><br>Kundenberater/in Filiale ...   |   |                        |                   |
| <b>Ihr Verantwortungsbereich:</b><br>Für unsere neue PostFinance Filiale in ... suchen wir nach Vereinbarung – eine engagierte Verkaufspersönlichkeit. Sie beraten Kunden in allen Finanzfragen (Zahlen, Sparen, Anlagen, Vorsorge, Finanzieren), verkaufen unsere attraktiven Dienstleistungen und akquirieren neue Privatkunden.   |   |                        |                   |
| <b>Ihr Profil:</b><br>Ihre Fähigkeit, Menschen zu begeistern, zeichnet Sie aus. Eine fundierte berufliche Grundausbildung, z.B. im kaufmännischen Bereich haben Sie bereits absolviert und Verkaufserfahrung (vorzugsweise im Finanz- und/oder Versicherungsdienstleistungsbereich) gesammelt. Die Bereitschaft sich weiterzubilden, rundet Ihr Profil ab. Sie sind eine kommunikative, kontaktfreudige und initiative Person, die Teamarbeit schätzt. |   |                        |                   |
| <b>Wir bieten:</b>   |   |                        |                   |
| <b>Ihr nächster Schritt:</b><br>Senden Sie bitte Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen (Lebenslauf, Zeugnisse, Diplome) inkl. Lohnvorstellung an folgende Adresse: Die Schweizerische Post, PostFinance, Personal PF81, Ref.XXXX, Nordring 8, 3030 Bern oder per E-Mail an: verkaufskarriere@postfinance.ch. Für ergänzende Auskünfte steht Ihnen Frau Alexandra Herren (Tel. 031 338 61 40) gerne zur Verfügung.                                    |   |                        |                   |
| Führungserfahrung nötig  | Nein  | PLZ Dienstort (Kanton) |                   |
| Beschäftigungsgrad   |   | Stellenantritt         | nach Vereinbarung |
| PC-Kenntnisse  | Grundkenntnisse   | Anmeldefrist           |                   |
| Funktionskette/-stufe  | Die Funktionsstufe wird zu einem späteren Zeitpunkt festgelegt. |                        |                   |
| Tätigkeitsbereich  | Verkauf   |                        |                   |
| Ausbildung   | Fähigkeitszeugnis Berufslehre<br>Weiterführende Ausbildungen    |                        |                   |

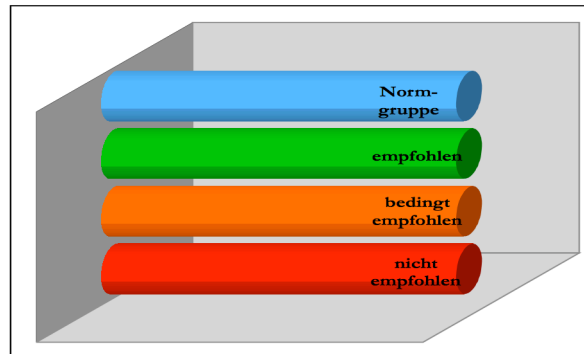
**Anhang III: Graphische Darstellung der Mittelwerte aller Empfehlungsgruppen  
zuhanden der Assessoren**



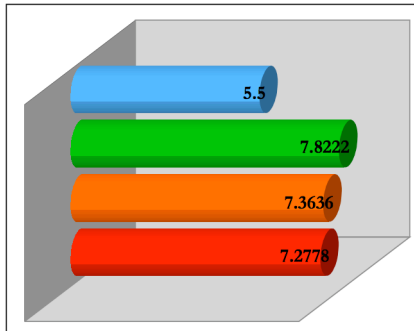
# OPQ 32

Graphische Darstellung der Mittelwerte aller OPQ32-Dimensionen von 85 Bewerbenden für eine Stelle als kundenberatenden Person bei der Firma PostFinance.

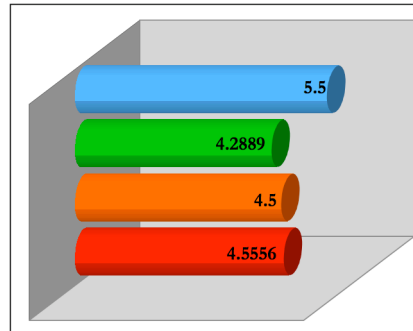
## Legende:



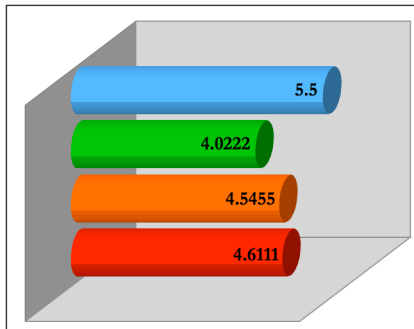
## Überzeugend:



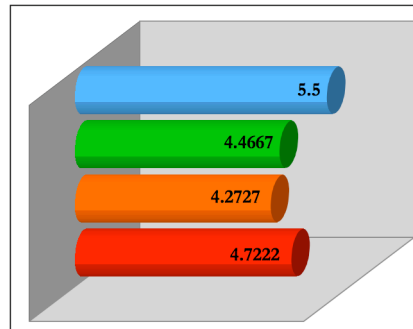
## Führend:



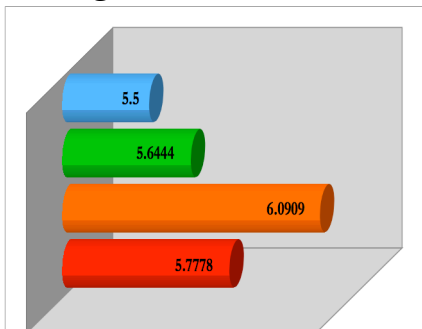
## Direkt:



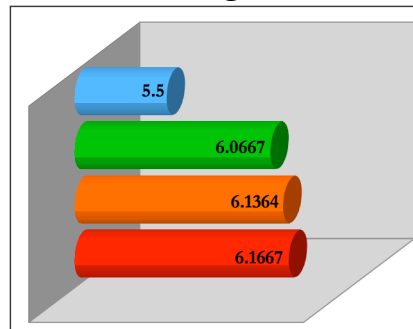
## Unabhängig:



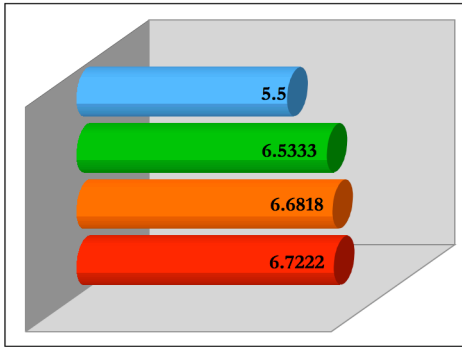
## Gesellig:



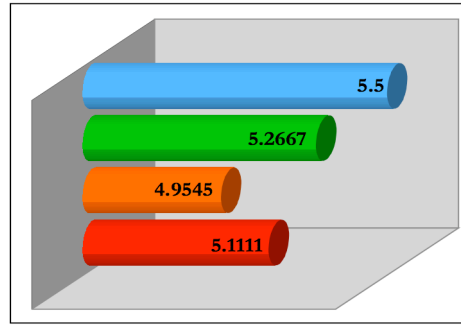
## Anschlussfreudig



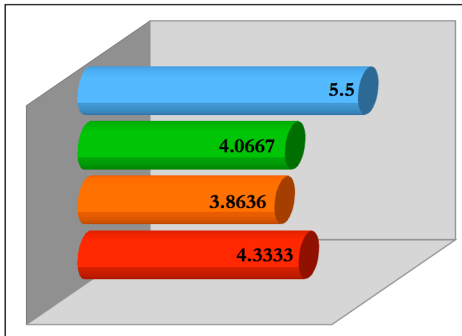
**Selbstsicher:**



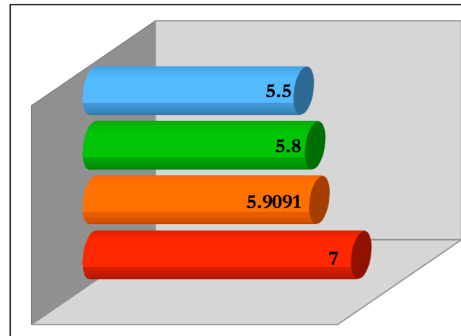
**Zurückhaltend:**



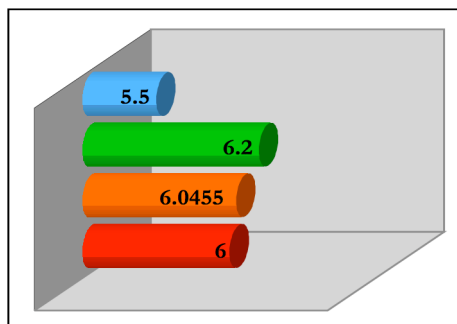
**Kooperativ:**



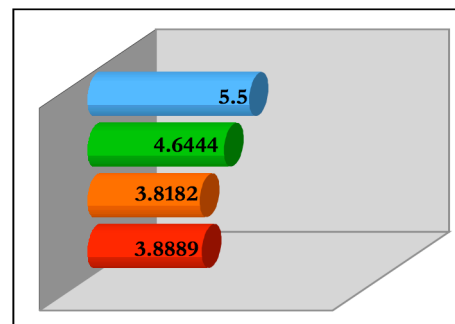
**Fürsorglich:**



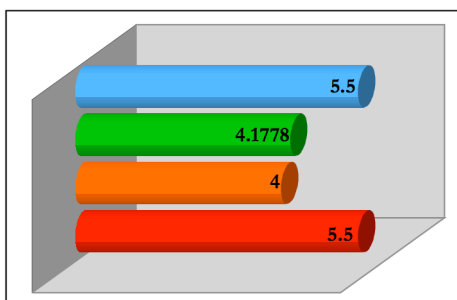
**Datenorientiert:**



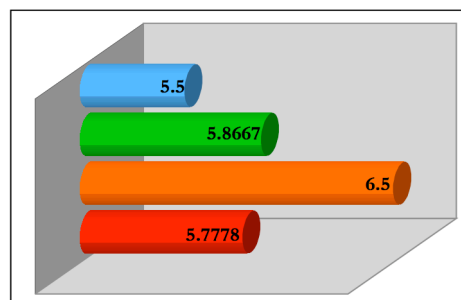
**Kritisch bewertend:**



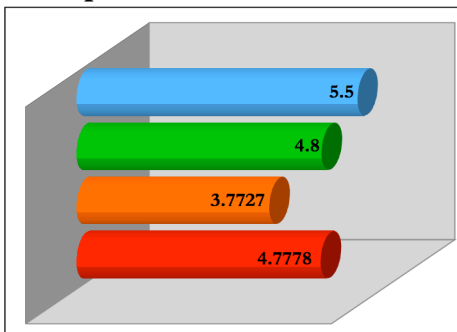
**Verhaltensorientiert:**



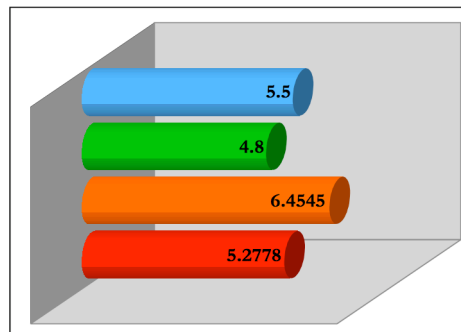
**Traditionell:**



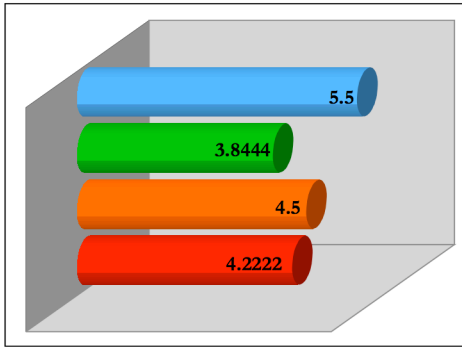
**Konzeptionell:**



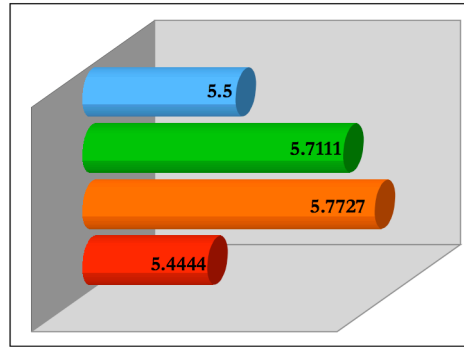
**Innovativ:**



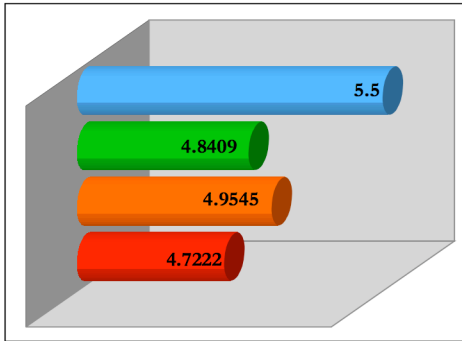
**Abwechslung suchend:**



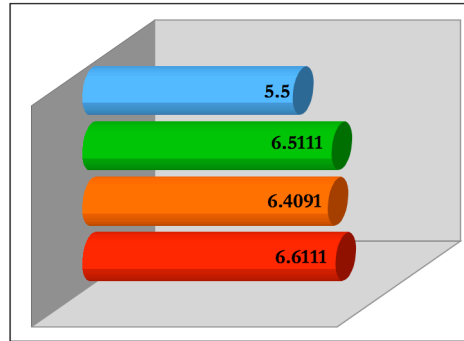
**Anpassungsbereit:**



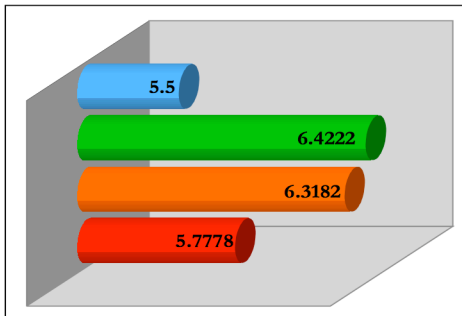
**Vorausdenkend:**



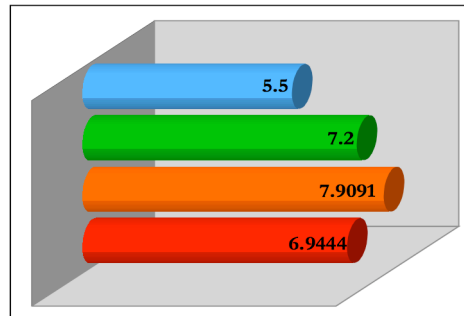
**Detailorientiert:**



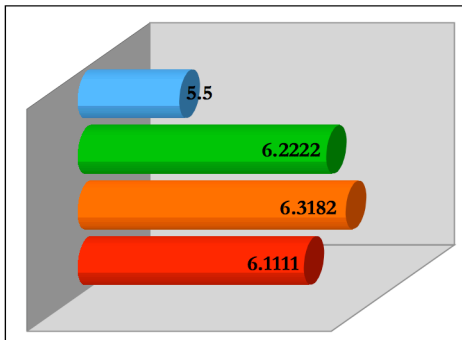
**Gewissenhaft:**



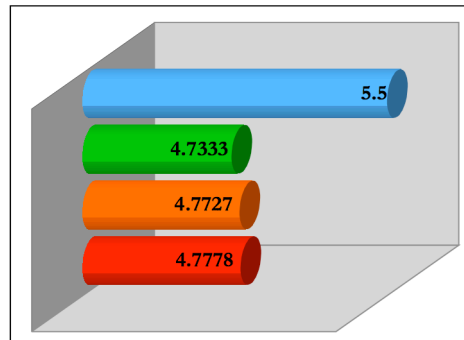
**Regeln folgend:**



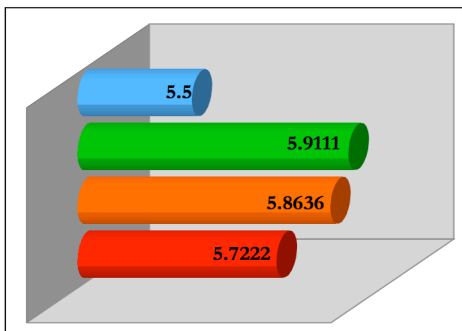
**Entspannt:**



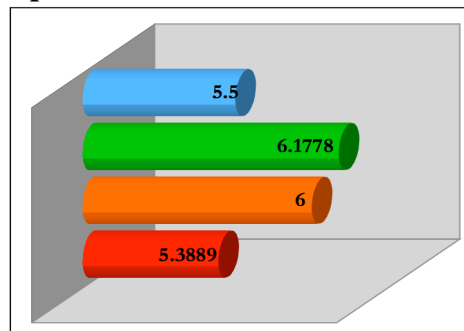
**Besorgt:**



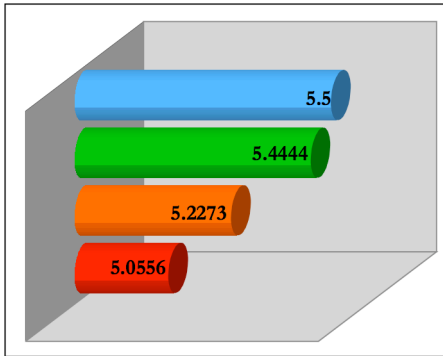
**Robust:**



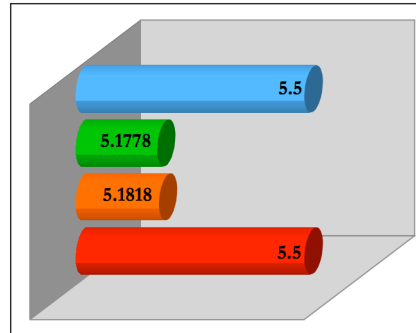
**Optimistisch:**



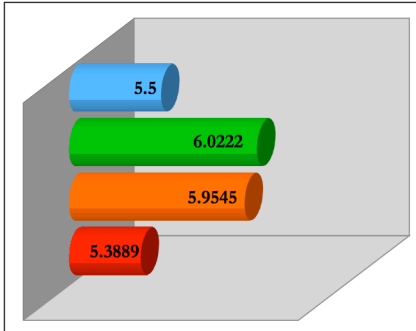
**Vertrauensvoll:**



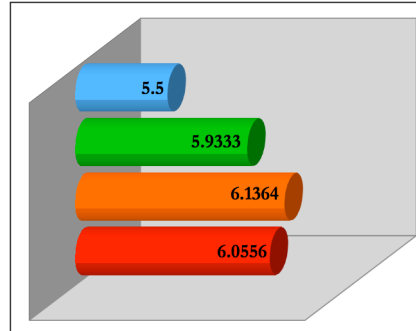
**Emotional kontrolliert:**



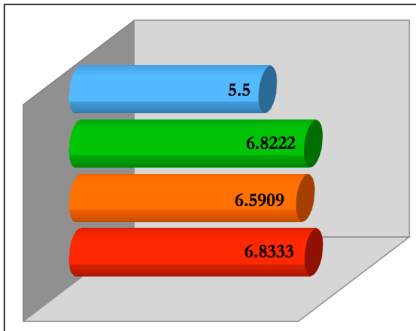
**Dynamisch:**



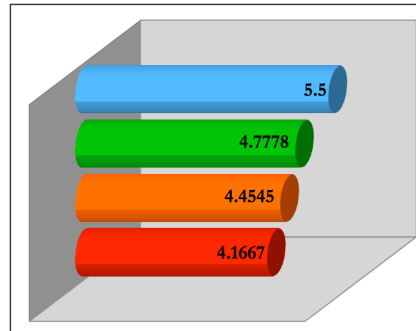
**Wettbewerbsorientiert:**



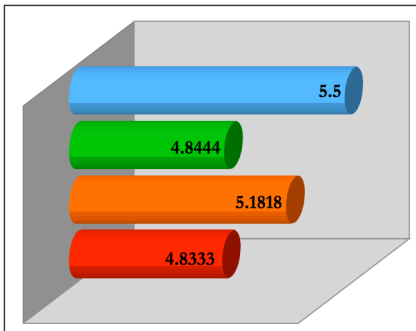
**Erfolgsorientiert:**



**Entschlusssfreudig:**



**Konsistenz:**



In der selben Untersuchung wurde nachgewiesen, dass zwischen der Empfehlung zur kundenberatenden Person und den Dimensionen **Fürsorglich**, **Kritisch bewertend** und **Verhaltensorientiert** ein gesicherter Zusammenhang besteht.

Anhang IV: Beschreibung der Testdimensionen des OPQ32  
(SHL, 2002, Kapitel 4, S. 4 – 39)

| <b>ÜBERZEUGEND</b>  |   |
|---|---|
| <b>Typische Items:</b><br>Ich habe Spaß am Verhandeln.<br>Ich kann Ideen und Vorschläge gut verkaufen.  |   |
| <b>Niedrige Ausprägung (1-3)</b>  | <b>Hohe Ausprägung (8-10)</b>   |
| <b>Kurzbeschreibung:</b><br>Verkaufen und verhandeln nicht gern; drängen andere selten zur Meinungsänderung geben anderen Raum, ihr Urteil zu bilden  | <b>Kurzbeschreibung:</b><br>Verkaufen gern und verhandeln geschickt; nehmen gern Einfluss auf die Meinung anderer   |
| <b>Wesentliche Verhaltensweisen:</b><br>Haben nicht das Bedürfnis, andere von ihrer Meinung zu überzeugen, sondern erwarten, dass sich jeder sein eigenes Urteil bildet. Beteiligen sich nicht unbedingt an Verhandlungen oder Diskussionen. Fühlen sich unwohl in Verkaufssituationen – sowohl in der Rolle des Verkäufers als auch in der des Kunden. | <b>Wesentliche Verhaltensweisen:</b><br>Mögen Verhandlungen und Debatten und haben Freude daran, andere von der eigenen Meinung zu überzeugen. Haben das Gefühl, andere durch eine stichhaltige Argumentation dazu bringen zu können, etwas zu tun oder ein Produkt zu kaufen. Haben Spaß am Verkaufen und Beeinflussen – können dabei manchmal sogar als aufdringlich erlebt werden. |
| <b>Mittlere Ausprägung (4-7)</b>  |   |
| <p>Überzeugen und verhandeln lieber als zu verkaufen oder umgekehrt;<br/>Oder</p> <p>Verkaufen, überzeugen oder verhandeln nur in bestimmten Situationen gern;<br/>Oder</p> <p>Mögen Verhandlungen und fühlen sich relativ wohl in Diskussionen, erleben ihre Verkaufs- oder Überzeugungsfähigkeiten aber als weniger effektiv.</p>                     |   |

| <b>Zusammenhänge mit anderen Skalen</b> | Positive                                  | Negative |
|---|---|----------|
| Hohe Korrelationen mit:                 | Führend<br>Innovativ<br>Erfolgsorientiert |          |
| Mittlere Korrelationen mit:             | Gesellig<br>Selbstsicher                  |          |

| <b>FÜHREND</b>   |  |
|--|--|
| <b>Typische Items:</b><br>Ich übernehme in der Gruppe die Führung.<br>Ich trage gern Verantwortung.  |  |
| <b>Niedrige Ausprägung (1-3)</b>   | <b>Hohe Ausprägung (8-10)</b>  |
| <b>Kurzbeschreibung:</b><br>Überlassen bereitwillig anderen die Führung; sagen anderen nicht gern, was sie tun sollen  | <b>Kurzbeschreibung:</b><br>Übernehmen Verantwortung im Team; leiten und managen; geben gern den Ton an  |
| <b>Wesentliche Verhaltensweisen:</b><br>Übernehmen nur ungern Verantwortung für Gruppen und sind daher froh, wenn andere diese Rolle übernehmen. Vermeiden Situationen, in denen sie eine Führungsaufgabe erhalten könnten. Fühlen sich wohler, wenn andere die Entscheidungen für das Team treffen und geben bereitwillig Verantwortung ab.   | <b>Wesentliche Verhaltensweisen:</b><br>Leiten und organisieren gern andere. Sind bereit, die Führungsrolle zu übernehmen und geben Anweisungen, kontrollieren oder dirigieren das Team. Können aufgrund dieses hohen Führungsanspruches gelegentlich etwas direktiv oder dominant wirken. |
| <b>Mittlere Ausprägung (4-7)</b>   |  |
| <p>Sind in der Lage, andere zu organisieren und zu führen, werden dabei aber wenig kontrollierend oder dominierend vorgehen.</p> <p style="text-align: center;">Oder</p> <p>Sind bereit, anderen in bestimmten Situationen die Führung zu überlassen.</p> <p style="text-align: center;">Oder</p> <p>Übernehmen in manchen Situationen gern Verantwortung und Führung, in anderen dagegen nicht.</p> |  |

| <b>Zusammenhänge mit anderen Skalen</b> | Positive  | Negative |
|---|---|----------|
| Hohe Korrelationen mit:                 | Überzeugend<br>Direkt<br>Kritisch Bewertend<br>Innovativ<br>Erfolgsorientiert |          |
| Mittlere Korrelationen mit:             | Unabhängig<br>Selbtsicher<br>Abwechslung Suchend<br>Entschlussfreudig         |          |

| <b>DIREKT</b>   |   |
|---|---|
| <b>Typische Items:</b><br>Ich bringe meine Haltung zu einer Sache deutlich zum Ausdruck.<br>Ich bin bereit, anderen zu sagen, dass sie falsch liegen.   |   |
| <b>Niedrige Ausprägung (1-3)</b>  | <b>Hohe Ausprägung (8-10)</b>   |
| <b>Kurzbeschreibung:</b><br>Sprechen die eigene Meinung selten offen aus; halten sich mit Kritik an anderen zurück  | <b>Kurzbeschreibung:</b><br>Sagen die eigene Meinung frei heraus; sprechen Widerspruch offen aus; scheuen sich nicht, Kritik klar zu äußern   |
| <b>Wesentliche Verhaltensweisen:</b><br>Ziehen es vor, die eigene Meinung nur auf Nachfrage zu äußern und wollen andere durch direkte Kritik nicht verletzen. Wirken in Diskussionen eher unbeteiligt und empfinden Direktheit manchmal als unhöflich oder respektlos. Versuchen, Konflikte oder Konfrontation eher zu vermeiden. Brauchen lange, um sich für ein Thema zu erwärmen und sich für die eigene Sichtweise stark zu machen. | <b>Wesentliche Verhaltensweisen:</b><br>Sind mit eigenen Meinungen sehr direkt und halten es für wichtig, Kritik geradeheraus zu äußern. Verteidigen ihre Sichtweise auch gegen Opposition oder in hitzigen Debatten. Sind bereit, anderen deren Fehler zu verdeutlichen und bringen auch Missbilligung klar zum Ausdruck, wobei sie sich selten über Takt oder Diplomatie Gedanken machen. |
| <b>Mittlere Ausprägung (4-7)</b>  |   |
| <p>Vermeiden Konfrontationen nicht generell, ziehen aber ein taktvolles, diplomatisches Vorgehen einer allzu großen Direktheit vor.</p> <p>Oder</p> <p>Sind in bestimmten Situationen direkt und offen, in anderen dagegen nicht.</p> <p>Oder</p> <p>Drücken eigene Meinungen klar aus, halten sich aber bei der Kritik von anderen zurück oder umgekehrt.</p>  |   |

| <b>Zusammenhänge mit anderen Skalen</b> | Positive                          | Negative      |
|---|-----------------------------------|---------------|
| Hohe Korrelationen mit:                 | Führend<br>Unabhängig<br>Gesellig |               |
| Mittlere Korrelationen mit:             | Kritisch Bewertend                | Zurückhaltend |

## UNABHÄNGIG

**Typische Items:**

Ich folge meinem eigenen Ansatz, egal was andere denken.

Ich brauche Freiraum, um nach eigenem Ermessen handeln zu können.

**Niedrige Ausprägung (1-3)**

**Kurzbeschreibung:**

Sind bereit, sich nach dem Konsens zu richten; verfolgen selten konsequent eine eigene Linie

**Hohe Ausprägung (8-10)**

**Kurzbeschreibung:**

Gehen eigene Wege; möchten eigene Vorstellungen umsetzen; sind bereit, sich gegen Mehrheitsentscheide zu behaupten

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Akzeptieren Entscheidungen, die im Team getroffen wurden und achten darauf, dass Dinge im Sinne des Konsens erledigt werden. Haben nur zu wenigen Themen dezidierte eigene Meinungen und sind daher offen für die Ideen und Gedanken anderer. Verfolgen selten eine eigene Linie, sondern passen sich (zu) schnell den jeweiligen Mehrheiten an.

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Möchten die Dinge auf ihre eigene Art und Weise erledigen und lassen sich nicht gern Anweisungen geben. Brauchen Freiraum, um ihre Vorstellungen durchzusetzen und vertrauen auf die eigenen Fähigkeiten. Um sie zu etwas zu bewegen, ist viel Überzeugungsarbeit nötig. Laufen Gefahr, gute Kompromisse zu verpassen oder als stur zu gelten.

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Haben zu ganz bestimmten Themen dezidierte Meinungen.

Oder

Wollen in einigen Situationen ihren Kopf durchsetzen und sind in anderen bereit, sich der Mehrheitsmeinung anzupassen.

Oder

Sind kompromissbereit, aber wehren sich gegen zu starre Vorgaben oder strikte Normen.

| Zusammenhänge mit anderen Skalen | Positive | Negative   |
|----------------------------------|----------|------------|
| Hohe Korrelationen mit:          | Direkt   |            |
| Mittlere Korrelationen mit:      | Führend  | Kooperativ |



## GESELLIG

**Typische Items:**

Ich bin ein gesprächiger Typ.  
 Ich trage oft den größten Teil zur Unterhaltung bei.

| <b>Niedrige Ausprägung (1-3)</b>   | <b>Hohe Ausprägung (8-10)</b>   |
|--|---|
| <p><b>Kurzbeschreibung:</b><br/>                     Sind ruhig und reserviert; stehen nicht gern im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit</p>  | <p><b>Kurzbeschreibung:</b><br/>                     Kontaktfreudig und lebhaft; unterhalten gern; stehen gern im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit</p>  |
| <p><b>Wesentliche Verhaltensweisen:</b><br/>                     Verhalten sich still, reserviert und eher introvertiert. Fühlen sich in großen, lebhaften Menschenmengen unwohl und bleiben lieber im Hintergrund. Warten eher darauf, dass andere auf sie zugehen, um Kontakt herzustellen. Wirken auf andere manchmal scheu und unzugänglich.</p> | <p><b>Wesentliche Verhaltensweisen:</b><br/>                     Gehen schnell auf andere zu und stellen Kontakt her. Erleben sich als fröhlich und humorvoll und tragen gern zur Stimmung bei. Verhalten sich in Gruppen extrovertiert und gesprächig und brauchen die Aufmerksamkeit anderer – können dabei (von stilleren Menschen) als überschwänglich oder erdrückend erlebt werden.</p> |
| <b>Mittlere Ausprägung (4-7)</b>   |   |
| Interagieren mit anderen in recht lebendiger Weise mit ausgewogenen Gesprächsanteilen.<br>Oder<br>Sind in einigen Gruppen oder Situationen lebhaft und gesprächig, in anderen dagegen nicht.<br>Oder<br>Gehen verhältnismäßig zügig auf andere zu und sind recht gesprächig.   |   |

| <b>Zusammenhänge mit anderen Skalen</b> | Positive                                   | Negative                                |
|---|--|---|
| Hohe Korrelationen mit:                 | Direkt<br>Anschlussfreudig<br>Selbstsicher |   |
| Mittlere Korrelationen mit:             | Überzeugend                                | Zurückhaltend<br>Emotional Kontrolliert |

## ANSCHLUSSFREUDIG

**Typische Items:**

Ich bin lieber mit anderen zusammen als allein.

Ich bin gern unter Leuten.

| <b>Niedrige Ausprägung (1-3)</b>  | <b>Hohe Ausprägung (8-10)</b>  |
|---|--|
| <p><b>Kurzbeschreibung:</b><br/>Legen Wert darauf, Zeit für sich allein zu haben; ziehen sich gern zurück</p>   | <p><b>Kurzbeschreibung:</b><br/>Sind gern mit anderen zusammen; legen Wert auf Gemeinschaft; sind gern Teil einer Gruppe</p>   |
| <p><b>Wesentliche Verhaltensweisen:</b><br/>Bleiben lieber für sich als ständig unter Leuten zu sein. Halten in zwischenmenschlichen Beziehungen normalerweise etwas Distanz und widmen sich auch längerfristig Einzelaufgaben, ohne sich isoliert zu fühlen. Ihr Freundeskreis ist eher klein und sie verbringen ihre Freizeit nicht unbedingt mit sozialen Aktivitäten.</p> | <p><b>Wesentliche Verhaltensweisen:</b><br/>Sind lieber mit anderen zusammen als allein. Pflegen intensiv zahlreiche Freundschaften und schätzen Kameradschaft und Gemeinschaft. Fühlen sich schnell einsam und ausgeschlossen, wenn sie längere Zeit alleine arbeiten müssen.</p> |
| <p><b>Mittlere Ausprägung (4-7)</b></p>   |  |
| <p>Brauchen Zeit für sich, wenn sie länger in Gruppen agiert haben und umgekehrt.<br/>Oder<br/>Verbringen gern Zeit mit anderen, sind aber recht anspruchsvoll in der Auswahl ihrer Freunde.<br/>Oder<br/>Suchen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen sozialen Kontakten und Zeit für sich.</p>   |  |

| <b>Zusammenhänge mit anderen Skalen</b> | Positive    | Negative |
|---|-------------|----------|
| Hohe Korrelationen mit:                 | Gesellig    |          |
| Mittlere Korrelationen mit:             | Fürsorglich |          |

## SELBSTSICHER

**Typische Items:**

Ich bin selbstbewusst im Umgang mit fremden Menschen.  
 Ich fühle mich in formellen Situationen wohl.

| <b>Niedrige Ausprägung (1-3)</b>   | <b>Hohe Ausprägung (8-10)</b>   |
|--|---|
| <p><b>Kurzbeschreibung:</b><br/>                     Fühlen sich befangen in Gesellschaft Fremder; fühlen sich im vertrauten Kreis und in weniger formellen Situationen wohler</p>   | <p><b>Kurzbeschreibung:</b><br/>                     Fühlen sich unbefangen in Gesellschaft Fremder; erleben sich sicher auf formellem Parkett</p>  |
| <p><b>Wesentliche Verhaltensweisen:</b><br/>                     Fühlen sich bei offiziellen oder formellen sozialen Anlässen eher befangen und unsicher. Finden es anstrengend, vielen fremden Leuten zu begegnen und erleben sich dort als recht verkrampft und steif. Brauchen eine Weile, um mit anderen warm zu werden.</p>   | <p><b>Wesentliche Verhaltensweisen:</b><br/>                     Fühlen sich sicher und entspannt auf sozialem Parkett. Agieren bei formellen sozialen Anlässen natürlich und selbstbewusst und können damit anderen ihre Befangenheit oder Unsicherheit nehmen. Riskieren manchmal, arrogant oder selbstgefällig auf andere zu wirken.</p> |
| <p><b>Mittlere Ausprägung (4-7)</b></p>  |   |
| <p>Wirken auf gesellschaftlichem Parkett souverän, fühlen sich dabei aber nicht immer wohl.<br/>                     Oder<br/>                     Fühlen sich relativ wohl in Gesellschaft Fremder und sind recht sicher bei offiziellen Anlässen.<br/>                     Oder<br/>                     Finden einige soziale Situationen unangenehmer als andere und fühlen sich dementsprechend mal souverän und mal eher unsicher.</p> |   |

| <b>Zusammenhänge mit anderen Skalen</b> | Positive                               | Negative |
|---|--|----------|
| Hohe Korrelationen mit:                 | Gesellig                               | Besorgt  |
| Mittlere Korrelationen mit:             | Überzeugend<br>Führend<br>Optimistisch |          |

## ZURÜCKHALTEND

**Typische Items:**

Ich ziehe es vor, nicht über meine Erfolge zu sprechen.  
 Ich stelle meine Person nicht gern in den Vordergrund.

**Niedrige Ausprägung (1-3)**

**Kurzbeschreibung:**

Tragen eigene Stärken und Errungenschaften offen weiter; sprechen über persönliche Erfolge

**Hohe Ausprägung (8-10)**

**Kurzbeschreibung:**

Sprechen nicht gern über eigene Errungenschaften; sind zurückhaltend mit eigenen Erfolgen

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Reden gern von sich, den eigenen Erfolgen und Fähigkeiten. „Tu Gutes und sprich darüber“ könnte ihr Motto sein. Das kann offen und selbstbewusst wirken, mag aber manchmal auch als angeberisch oder eingebildet empfunden werden. Sind in ihrer Motivation stark von der Beachtung (positiv oder negativ) ihrer Arbeit abhängig.

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Sprechen ungern über eigene Verdienste und reagieren sehr bescheiden auf Komplimente. Überlassen anderen die Anerkennung für gemeinsame Leistungen und riskieren damit, dass die eigenen Beiträge nicht gesehen oder respektiert werden. Ihre Motivation hängt selten von Bestätigung oder Feedback von anderen ab.

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Gehen recht selbstbewusst mit eigenen Erfolgen um, achten aber darauf, diese Leistungen nicht überzubetonen.

Oder

Sind bereit, in speziellen Situationen (oder mit bestimmten Kollegen) eigene Leistungen darzulegen, verhalten sich in anderen Situationen aber sehr bescheiden.

Oder

Können einschätzen, wann es angemessen ist, die eigenen Erfolge hervorzuheben und wann es angebracht ist, dem Team die Anerkennung zu überlassen.

| Zusammenhänge mit anderen Skalen | Positive               | Negative                                    |
|----------------------------------|------------------------|---|
| Hohe Korrelationen mit:          |                        |   |
| Mittlere Korrelationen mit:      | Emotional Kontrolliert | Unabhängig<br>Gesellig<br>Erfolgsorientiert |

## KOOPERATIV

**Typische Items:**

Ich lege Wert darauf, dass Entscheidungen in der Gruppe getroffen werden.  
Ich berate mich gern ausgiebig mit anderen.

**Niedrige Ausprägung (1-3)**

**Kurzbeschreibung:**

Sind es gewohnt, sich nicht mit anderen zu beraten; treffen Entscheidungen am liebsten allein

**Hohe Ausprägung (8-10)**

**Kurzbeschreibung:**

Beraten sich ausgiebig und gern mit anderen; beziehen andere bei Entscheidungen ein; treffen ungern Entscheidungen allein

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Verbringen wenig Zeit damit, herauszufinden, was Kollegen denken und haben nicht das Bedürfnis, sich vor Entscheidungen mit anderen zu beraten. Empfinden längere Gruppendiskussionen als lästig und ineffektiv. Ihr Stil mag von anderen als autoritär oder diktatorisch wahrgenommen werden.

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Initiiieren Gruppendiskussionen und bevorzugen Konsensentscheidungen. Hören anderen zu und bitten um Ratschläge und Meinungen. Fühlen sich unwohl mit Entscheidungen, die sie ganz allein oder gegen die Mehrheit treffen müssen.

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Sind bereit, auch ohne ausgiebige Beratung zu entscheiden, beziehen aber andere ein, wenn die Zeit es zulässt.

Oder

Denken, dass es relativ wichtig ist, die Meinungen anderer zu erfahren, bevor man entscheidet.

Oder

Denken, dass es Probleme gibt, die eine ausführliche Beratung benötigen und andere, die schnelle Einzelentscheidungen verlangen.

| <b>Zusammenhänge mit anderen Skalen</b> | Positive             | Negative   |
|---|----------------------|------------|
| Hohe Korrelationen mit:                 | Fürsorglich          |            |
| Mittlere Korrelationen mit:             | Verhaltensorientiert | Unabhängig |

## FÜRSORGLICH

**Typische Items:**

Ich nehme mir Zeit, um andere zu unterstützen.

Ich berücksichtige die Gefühlslage anderer.

**Niedrige Ausprägung (1-3)**

**Kurzbeschreibung:**

Beschränken Anteilnahme und Unterstützung auf ausgewählte Personen; wahren eine gewisse Distanz zu Problemen anderer

**Hohe Ausprägung (8-10)**

**Kurzbeschreibung:**

Bringen anderen Verständnis entgegen; sind sehr rücksichtsvoll und hilfsbereit; bieten anderen Unterstützung an

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Betonen Eigenständigkeit und Selbstbestimmung jedes einzelnen – auch in schwierigen Situationen. Akzeptieren Ausnahmeregelungen für Kollegen in Schwierigkeiten nur bedingt. Gehen selektiv mit ihrer Sympathie um und achten bei Entscheidungen selten auf die Gefühle anderer. Sind um eine professionelle Distanz bemüht und wirken daher vielleicht hartherzig oder kühl auf andere.

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Nehmen sich der persönlichen Probleme anderer an und haben ein Interesse an deren Wohlergehen. Sind bereit, Rücksicht auf Kollegen in persönlichen Notlagen zu nehmen und Ausnahmeregelungen zuzulassen. Engagieren sich stark, investieren Zeit, um sich zu kümmern und finden es schwierig, sich aus den Belangen anderer herauszuhalten.

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Sind verhältnismäßig hilfsbereit, teilnehmend und verständnisvoll.

Oder

Zeigen Verständnis für andere, sehen aber nicht die Notwendigkeit, anderen ihre Hilfe anzubieten oder sich um sie zu kümmern.

Oder

Unterstützen und helfen bestimmten Personen oder bei sehr schwerwiegenden Problemen.

| <b>Zusammenhänge mit anderen Skalen</b> | Positive                           | Negative              |
|---|------------------------------------|-----------------------|
| Hohe Korrelationen mit:                 | Kooperativ<br>Verhaltensorientiert |                       |
| Mittlere Korrelationen mit:             | Anschlussfreudig                   | Wettbewerbsorientiert |

## DATENORIENTIERT

**Typische Items:**

Ich leite meine Entscheidungen aus Zahlen und Daten ab.  
 Ich löse gern rechnerische Probleme.

**Niedrige Ausprägung (1-3)**

**Kurzbeschreibung:**

Gründen Entscheidungen lieber auf Erfahrungen und persönliche Einschätzung als auf die Analyse von Zahlen und Daten

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Beschäftigen sich ungern mit Aufgaben mit einem hohen Anteil an Daten- und Zahlenanalyse. Es bereitet ihnen wenig Freude, sich mit statistischen oder numerischen Informationen zu beschäftigen, so dass ihnen manchmal die harten Fakten als Argumentationshilfe fehlen. Mangelnder Spaß am Umgang mit Zahlen muss nicht mit einem Mangel an Kompetenz einhergehen!

**Hohe Ausprägung (8-10)**

**Kurzbeschreibung:**

Arbeiten gern mit Zahlen; analysieren gern statistische Informationen; entscheiden auf Basis von Fakten und Daten

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Haben einen Faible für Statistiken und mathematische Probleme und verlassen sich im Alltag stark auf numerische Informationen. Bevorzugen messbare und quantifizierbare Aussagen und fühlen sich im Umgang mit weicheren Daten oder Argumenten eher unwohl. Erleben sich als nüchtern, sachlich denkend und objektiv.

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Ziehen im Regelfall Daten und Fakten als Entscheidungsbasis heran, können aber auch mit weniger quantifizierbaren Informationen umgehen.

Oder

Vergleichsweise interessiert an numerischen und mathematischen Aufgaben und Problemstellungen.

Oder

Bestimmte numerische Aufgabenstellungen erledigen sie gern, andere finden sie eher mühselig (z.B. interpretieren gern Grafiken, aber erstellen ungern Statistiken).

| <b>Zusammenhänge mit anderen Skalen</b> | Positive           | Negative |
|---|--------------------|----------|
| Hohe Korrelationen mit:                 |                    |          |
| Mittlere Korrelationen mit:             | Kritisch Bewertend |          |

## KRITISCH BEWERTEND

**Typische Items:**

Ich prüfe Informationen kritisch.

Ich erkenne die Schwächen in einem Argument.

**Niedrige Ausprägung (1-3)**

**Kurzbeschreibung:**

Finden es unnötig, Informationen und Argumente kritisch zu prüfen; neigen dazu, Schwachstellen und Fehler zu übersehen

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Haben nicht das Bedürfnis, Informationen oder Annahmen zu überprüfen, da sie die Qualität der Arbeit anderer voraussetzen. Finden es eher lästig, Fehler zu suchen und sind schnell bereit, Maßnahmen in Angriff zu nehmen. Laufen Gefahr, Ideen auf falsche Informationen zu gründen und Risiken und Mängel in der Planung oder Qualität zu übersehen.

**Hohe Ausprägung (8-10)**

**Kurzbeschreibung:**

Hinterfragen und bewerten Informationen kritisch; erkennen oft Schwachstellen und Fehler in Argumenten oder Plänen

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Erkennen schnell die Fehler und Risiken einer Maßnahme. Legen Wert darauf, Informationen kritisch zu hinterfragen und Annahmen zu überprüfen. Sind auf der einen Seite als Qualitätssicherer in einem Team wichtig, können auf der anderen Seite aber auch Entscheidungen bremsen oder Dinge verhindern.

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Ihr Fokus wird nicht auf der Analyse von Fehlern oder Risiken liegen, aber Informationen werden auch nicht wahllos oder leichtgläubig akzeptiert.

Oder

Legen bei speziellen Problemen Wert darauf, Dinge kritisch zu hinterfragen, werden es bei anderen aber weniger genau nehmen.

Oder

Finden es relativ interessant, potentielle Probleme zu entdecken und nach Risiken zu suchen.

| Zusammenhänge mit anderen Skalen | Positive   | Negative |
|----------------------------------|--|----------|
| Hohe Korrelationen mit:          | Führend<br>Konzeptionell<br>Innovativ<br>Erfolgsorientiert                             |          |
| Mittlere Korrelationen mit:      | Direkt<br>Datenorientiert<br>Verhaltensorientiert<br>Vorausdenkend<br>Detailorientiert |          |



## VERHALTENSORIENTIERT

**Typische Items:**

Ich versuche, das Handeln von Menschen zu verstehen.

Ich finde es interessant, Menschen zu analysieren.

**Niedrige Ausprägung (1-3)**

**Kurzbeschreibung:**

Hinterfragen selten die Gründe für das Verhalten von anderen; sind wenig geneigt, psychologische Hintergründe zu analysieren

**Hohe Ausprägung (8-10)**

**Kurzbeschreibung:**

Möchten die Motive und das Verhalten anderer verstehen; analysieren gern andere Menschen

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Machen sich wenig Gedanken über die menschliche Natur oder die Gründe für die Reaktionen von anderen. Laufen Gefahr, in Fettnäpfchen zu treten oder andere vor den Kopf zu stoßen, da sie unbedacht in Gesprächen agieren und sich nicht auf die möglichen Reaktionen vorbereiten.

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Legen Wert darauf, das Verhalten, die Motive und Reaktionen anderer zu verstehen und Mitmenschen einschätzen zu können. Berücksichtigen die psychologischen Aspekte einer Problemstellung bei Beschlüssen. Das Wissen über andere kann sie vielleicht dazu verführen, dies für den eigenen Vorteil zu nutzen.

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Erkennen die Wichtigkeit, sich über seine Mitmenschen Gedanken zu machen; es ist für sie aber nur ein Aspekt unter mehreren anderen.

Oder

Versuchen, einige Aspekte des menschlichen Handelns zu verstehen, während andere sie weniger interessieren.

Oder

Analysieren die Reaktionen von bestimmten (ggf. schwierigen) Kollegen.

| Zusammenhänge mit anderen Skalen | Positive                         | Negative |
|----------------------------------|----------------------------------|----------|
| Hohe Korrelationen mit:          | Fürsorglich<br>Konzeptionell     |          |
| Mittlere Korrelationen mit:      | Kooperativ<br>Kritisch Bewertend |          |

## TRADITIONELL

**Typische Items:**

Ich bevorzuge erprobte und geprüfte Methoden.

Ich gehe konventionell an Dinge heran.

**Niedrige Ausprägung (1-3)**

**Kurzbeschreibung:**

Bevorzugen neuartige Ansätze; haben ein Faible für progressive Methoden; lösen sich gern von traditionellen Vorstellungen

**Hohe Ausprägung (8-10)**

**Kurzbeschreibung:**

Arbeiten bevorzugt nach bewährten Methoden; orientieren sich an traditionellen Ansätzen

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Denken unkonventionell und unorthodox. Ziehen es vor, neue Ansätze auszuprobieren anstatt etablierte Methoden beizubehalten – auch wenn sie dabei Effektivität oder Qualität riskieren. Empfinden traditionelle Ansichten als altmodisch und überholt und aktualisieren ihre Ansichten relativ häufig.

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Setzen bevorzugt bewährte Methoden ein und orientieren sich an ihren bisherigen Erfahrungen. Halten vertraute Prinzipien und korrektes Verhalten für wichtig und denken eher konservativ als progressiv. Machen nicht jeden Trend mit und bleiben in ihren Werthaltungen konstant, wodurch sie einerseits als ‚feste Größe‘ anerkannt werden, andererseits aber manchmal den Fortschritt bremsen können.

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Finden eine gute Balance zwischen bewährten Methoden und der Einführung von Neuerungen.

Oder

Sind in manchen Situationen Verfechter des erprobten Ansatzes und kämpfen in anderen für unkonventionelle Ideen.

Oder

Differenzieren zwischen Altem und Bewährtem und verhalten sich je nach Ergebnis unterschiedlich.

| <b>Zusammenhänge mit anderen Skalen</b> | Positive           | Negative                           |
|---|--------------------|------------------------------------|
| Hohe Korrelationen mit:                 |                    | Innovativ<br>Abwechslung Suchend   |
| Mittlere Korrelationen mit:             | Vorschriftsbezogen | Konzeptionell<br>Erfolgsorientiert |

## KONZEPTIONELL

**Typische Items:**

Ich habe Spaß an hypothetischen Diskussionen.

Ich möchte die zugrundeliegende Theorie verstehen.

**Niedrige Ausprägung (1-3)**

**Kurzbeschreibung:**

Ziehen praxisorientierte Ansätze theoretischen Problemstellungen vor; sind wenig an Theorien interessiert

**Hohe Ausprägung (8-10)**

**Kurzbeschreibung:**

Interessieren sich für Theorie; denken vernetzt; diskutieren gern über abstrakte Inhalte

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Wenig interessiert an hypothetischen Debatten oder intellektuellen Betrachtungen. Gehen Probleme eher lösungsorientiert und mit gesundem Menschenverstand an. Verlieren aufgrund dieses Pragmatismus manchmal den Blick für die tieferen Zusammenhänge.

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Denken gern über abstrakte Konzepte nach und diskutieren oft hypothetisch. Haben Spaß an intellektuellen Herausforderungen und möchten die zugrundeliegenden Theorien verstehen. Lösen Probleme analytisch und denken vernetzt, achten aber nicht immer auf die Umsetzbarkeit und Effektivität einer Idee.

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Interessieren sich nur für solche Konzepte und Theorien, die für die Problemlösung von Nutzen sind.

Oder

Verbinden die Tendenz, sich in theoretische Gedankengänge zu vertiefen mit dem Bewusstsein, praxisnahe Lösungen schaffen zu müssen.

Oder

Interessieren sich nur bei ganz bestimmten Themen für die zugrundeliegenden Konzepte.

| <b>Zusammenhänge mit anderen Skalen</b> | Positive                                   | Negative     |
|---|--|--------------|
| Hohe Korrelationen mit:                 | Kritisch Bewertend<br>Verhaltensorientiert |              |
| Mittlere Korrelationen mit:             | Innovativ<br>Erfolgsorientiert             | Traditionell |

## INNOVATIV

**Typische Items:**

Ich entwickle einfallsreiche Lösungen.  
Ich habe immer wieder kreative Einfälle.

**Niedrige Ausprägung (1-3)**

**Kurzbeschreibung:**

Knüpfen lieber an Vorschläge von anderen an, als selbst kreative Ideen oder originelle Lösungen zu entwickeln

**Hohe Ausprägung (8-10)**

**Kurzbeschreibung:**

Sind gern kreativ; entwickeln neue Ideen; ersinnen einfallsreiche Lösungen

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Bauen eher auf den Ideen von anderen auf, als selbst viele Vorschläge zu generieren. Ziehen es vor, Einfälle anderer mit eigenen kleinen Änderungen zu implementieren. Erleben sich selbst als weniger kreativ und mögen bisweilen Schwierigkeiten haben, neue, originelle Perspektiven einzunehmen.

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Erleben sich als kreativ und erfinderisch. Haben Spaß daran, Dinge von einer neuen Warte aus zu betrachten und fühlen sich in Brainstorming-Aufgaben sehr effektiv. Ihnen fallen ständig Innovationen oder Neuerungen ein, von denen aber nicht alle brauchbar und umsetzbar sind.

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Produzieren nicht besonders viele, dafür aber praktikable und lösungsorientierte Ideen.  
Oder  
Zu manchen Themenbereichen haben sie mehr Einfälle als zu anderen.  
Oder  
Kreativität und Phantasie sind durchaus vorhanden, gehören aber nicht zu ihren herausragenden Merkmalen.

| Zusammenhänge mit anderen Skalen | Positive   | Negative     |
|----------------------------------|--|--------------|
| Hohe Korrelationen mit:          | Überzeugend<br>Führend<br>Kritisch Bewertend<br>Abwechslung Suchend<br>Erfolgsorientiert | Traditionell |
| Mittlere Korrelationen mit:      | Konzeptionell  |              |

## ABWECHSLUNG SUCHEND

### Typische Items:

Ich habe Spaß daran, etwas Neues auszuprobieren.

Ich finde Routinearbeiten langweilig.

### Niedrige Ausprägung (1-3)

#### Kurzbeschreibung:

Mögen Routine; finden Veränderungen eher störend; sind bereit, sich wiederholende Tätigkeiten auszuführen

### Hohe Ausprägung (8-10)

#### Kurzbeschreibung:

Mögen Abwechslung und häufige Veränderungen; probieren gern Neues aus; führen ungern Routinearbeiten aus

#### Wesentliche Verhaltensweisen:

Brauchen Stabilität und ein vorhersehbares Umfeld, um sich wohl zu fühlen und effektiv arbeiten zu können. Wiederkehrende Abläufe und Routinetätigkeiten bieten ihnen Sicherheit und Beständigkeit. Schätzen Kontinuität, empfinden permanente Neuerungen als störend und probieren ungern etwas Neues aus.

#### Wesentliche Verhaltensweisen:

Suchen Veränderung und Abwechslung im Alltag. Lieben Überraschungen und experimentieren gern mit neuen Methoden. Empfinden Wechsel und Neuerungen als anspornend. Springen schnell von einer Aufgabe zur nächsten, werden bei Routineaufgaben unruhig und lassen sich dann leicht ablenken.

### Mittlere Ausprägung (4-7)

Schätzen Stabilität und Beständigkeit in ihrem Arbeitsumfeld, gehen aber souverän mit Veränderungen oder Methodenwechseln um.

Oder

Sind in einem gewissen Rahmen offen für Neuerungen, wehren sich aber gegen die Umstellung grundsätzlicher Strukturen ihres Tätigkeitsgebietes.

Oder

Vergleichsweise interessiert an Abwechslung und Variation im Alltag.

| Zusammenhänge mit anderen Skalen | Positive                     | Negative     |
|----------------------------------|------------------------------|--------------|
| Hohe Korrelationen mit:          | Innovativ                    | Traditionell |
| Mittlere Korrelationen mit:      | Führend<br>Erfolgsorientiert |              |

## ANPASSUNGSBEREIT

**Typische Items:**

Ich verhalte mich der jeweiligen Situation entsprechend.

Ich passe mein Verhalten an die Menschen an, mit denen ich zusammen bin.

**Niedrige Ausprägung (1-3)**

**Kurzbeschreibung:**

Verhalten sich unabhängig von der Situation gleichbleibend; verhalten sich gleich im Umgang mit unterschiedlichen Personen

**Hohe Ausprägung (8-10)**

**Kurzbeschreibung:**

Stellen sich auf unterschiedliche Menschen ein; passen sich im Verhalten an die jeweilige Situation an

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Verhalten sich konsistent - unabhängig von der Situation oder den Menschen, mit denen sie zu tun haben. Stehen zu ihren Eigenschaften und sehen keine Notwendigkeit, ihre Art laufend zu modifizieren. Wenn ihr Stil nicht zu dem anderer passt, werden sie wahrscheinlich nicht diejenigen sein, die sich anpassen und ihr Auftreten verändern.

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Variieren ihr Verhalten entsprechend den Gegebenheiten. Finden es wichtig, sich auf ihre Gesprächspartner einzustellen und sich z.B. im Sprach-niveau, in der Themenwahl oder dem Kenntnisstand anzupassen. Agieren gewandt und flexibel, können aber für andere schwer einzuschätzen sein oder konturlos wirken, da sie „ihr Fähnchen nach dem Wind“ zu hängen scheinen.

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Verändern ihren Verhaltensstil nur, wenn es unbedingt notwendig erscheint.

Oder

Passen ihr Verhalten bis zu einem gewissen Grad an, wollen diese Veränderungen aber in möglichst engen Grenzen belassen.

Oder

Verhalten sich im Regelfall konsistent, aber können ihren Stil in ganz bestimmten Situationen anpassen.

| Zusammenhänge mit anderen Skalen | Positive | Negative |
|----------------------------------|----------|----------|
| Hohe Korrelationen mit:          |          |          |
| Mittlere Korrelationen mit:      |          |          |

## VORAUSDENKEND

**Typische Items:**

Ich bedenke langfristige Auswirkungen.  
Ich denke gern weit voraus.

**Niedrige Ausprägung (1-3)**

**Kurzbeschreibung:**

Konzentrieren sich auf Dinge, die unmittelbar anstehen; denken weniger langfristig und strategisch

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Konzentrieren sich auf die aktuellen Aufgaben und fühlen sich durch zu konkrete Pläne in ihrer Spontaneität eingeschränkt. Reagieren lieber flexibel auf Situationen, als proaktiv Ereignisse vorzusehen. Riskieren, von Entwicklungen überrollt zu werden oder Probleme nicht endgültig lösen zu können.

**Hohe Ausprägung (8-10)**

**Kurzbeschreibung:**

Setzen langfristige Ziele; denken weit voraus; betrachten Dinge aus strategischer Sicht

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Berücksichtigen zukünftige Entwicklungen und agieren vorausschauend. Finden es wichtig, sich auf mittelfristige Dinge vorzubereiten und Notfallpläne aufzustellen. Überwachen Fortschritte recht genau und setzen langfristige Ziele. Fühlen sich in Situationen, in denen Pläne ständig geändert werden und flexible Reaktionen gefragt sind, eher unwohl.

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Finden eine längerfristige Grobplanung wichtig, reagieren im Alltag aber lieber spontan.

Oder

Denken manchmal über zukünftige Entwicklungen nach.

Oder

Sind im Tagesgeschäft involviert und berücksichtigen dabei die mittelfristigen Auswirkungen ihrer Entscheidungen.

| Zusammenhänge mit anderen Skalen | Positive   | Negative |
|----------------------------------|--|----------|
| Hohe Korrelationen mit:          | Erfolgsorientiert  |          |
| Mittlere Korrelationen mit:      | Verhaltensorientiert<br>Detailorientiert<br>Optimistisch |          |

## DETAILORIENTIERT

**Typische Items:**

Ich habe eine methodische Arbeitsweise.  
Ich bin genau, wenn es ums Detail geht.

**Niedrige Ausprägung (1-3)**

**Kurzbeschreibung:**

Gehen bei Arbeiten weniger systematisch und organisiert vor; machen ungern Detailarbeit; verlieren sich nicht im Detail

**Hohe Ausprägung (8-10)**

**Kurzbeschreibung:**

Kümmern sich um Details; arbeiten systematisch; sind bestrebt, sich gut zu organisieren

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Bevorzugen den groben Überblick und steigen nur ungern in alle Details einer Sache ein. Gehen eher chaotisch an Probleme heran und verlieren oder verlegen häufiger mal etwas. Überlassen das Prüfen der Details gern anderen und werden von anderen vielleicht als unordentlich und nachlässig beschrieben.

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Haben einen methodischen und akkuraten Arbeitsstil und achten darauf, dass alle Details stimmen. Wollen hundertprozentige Arbeitsqualität erreichen und finden es wichtig, sich zu organisieren und Dinge in Ordnung zu halten. Laufen Gefahr, sich in Details zu verlieren und als pedantisch und pingelig empfunden zu werden.

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Sind relativ methodisch im Ansatz und achten auf die wichtigen Details.

Oder

Haben die Notwendigkeit eines systematischen Arbeitsstils erkannt, würden aber lieber mit weniger Organisation und Disziplin auskommen.

Oder

Gehen bei bestimmten Arbeitsaufgaben sehr ordentlich und akkurat vor, während sie sich bei anderen Themen selten in die Details vertiefen.

| Zusammenhänge mit anderen Skalen | Positive   | Negative |
|----------------------------------|--|----------|
| Hohe Korrelationen mit:          | Gewissenhaft                                     |          |
| Mittlere Korrelationen mit:      | Kritisch Bewertend<br>Vorausdenkend<br>Dynamisch |          |



## GEWISSENHAFT

**Typische Items:**

Ich bringe zu Ende, was ich angefangen habe.  
 Ich stelle Arbeiten fristgerecht fertig.

**Niedrige Ausprägung (1-3)**

**Kurzbeschreibung:**

Messen der genauen Einhaltung von Fristen eher geringe Bedeutung bei; können auch einmal etwas unerledigt lassen

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Sind bereit, Teile von Arbeiten unerledigt zu lassen, wenn die Hauptaufgabe gelöst ist. Konzentrieren sich auf interessante und wichtige Aufgaben und halten es für unnötig, langweilige oder nebensächliche Aufträge zu Ende zu bringen. Gehen recht tolerant mit Fristen um und halten es für unmöglich, alle Zeitpläne und Termine einzuhalten.

**Hohe Ausprägung (8-10)**

**Kurzbeschreibung:**

Messen termingerechter Erledigung hohen Stellenwert bei; bleiben an Aufgaben dran, bis sie abgeschlossen sind

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Führen Aufgaben zu Ende, auch wenn sie langweilig oder relativ unwichtig sind. Sehen sich als ausdauernd und zuverlässig und erachten die Einhaltung von Fristen und Zeitplänen für unerlässlich. Lösen sich nur schwer von Aufgaben und haben ein ungutes Gefühl, wenn sie Dinge unerledigt liegen lassen müssen.

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Bringen ihnen wichtig erscheinende Aufgaben unter allen Umständen zu Ende, können aber ihnen eher unwichtige Aufträge liegen lassen.

Oder

Setzen angemessene Prioritäten für die anstehenden Aufgaben und widmen ihre Aufmerksamkeit den wichtigeren Dingen.

Oder

Haben einen verhältnismäßig ausdauernden und gewissenhaften Arbeitsstil.

| Zusammenhänge mit anderen Skalen | Positive                      | Negative |
|----------------------------------|-------------------------------|----------|
| Hohe Korrelationen mit:          | Detailorientiert<br>Dynamisch |          |
| Mittlere Korrelationen mit:      |                               |          |

## REGELN FOLGEND

**Typische Items:**

Ich halte mich an Regeln und Vorschriften.

Ich mag es absolut nicht, gegen Regeln verstoßen zu müssen.

**Niedrige Ausprägung (1-3)**

**Kurzbeschreibung:**

Sind bereit, sich über Regeln hinwegzusetzen, um Ziele zu erreichen; fühlen sich nicht unbedingt an Vorgaben gebunden

**Hohe Ausprägung (8-10)**

**Kurzbeschreibung:**

Halten sich gern an vorgeschriebene Abläufe; schätzen klare Vorgaben; betrachten Regeln als verbindlich

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Regeln und Anweisungen werden als Arbeitshilfen gesehen und eingehalten, wenn sie als sinnvoll erachtet und keine effektiveren Wege gefunden werden. Schätzen ein Umfeld, in dem sie frei und eigenständig arbeiten dürfen und keiner strengen Hierarchie unterworfen werden. Sind bereit, Vorschriften zu übergehen, wenn die Situation es erfordert.

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Erkennen Regeln als wichtiges Instrument zur Durchsetzung von Standards und halten sich daher sehr strikt daran. Schätzen die Struktur und Sicherheit, die Vorschriften bieten, und stellen diese nur selten in Frage. Werden wahrscheinlich als autoritätsgläubig und fügsam beschrieben.

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Unterstützen die Einhaltung von Vorschriften im allgemeinen, prüfen aber den Sinn einzelner Regeln recht genau.

Oder

Versuchen, die meisten Regeln einzuhalten.

Oder

Haben wenig Respekt vor Autoritäten, aber verstehen die Bedeutung von standardisierten Prozessen für die Qualität.

| Zusammenhänge mit anderen Skalen | Positive     | Negative |
|----------------------------------|--------------|----------|
| Hohe Korrelationen mit:          | Traditionell |          |
| Mittlere Korrelationen mit:      |              |          |

## ENTSPANNT

**Typische Items:**

Ich fühle mich selten angespannt.  
Ich kann mich leicht entspannen.

**Niedrige Ausprägung (1-3)**

**Kurzbeschreibung:**

Fühlen sich oft angespannt und unruhig; können schlecht abschalten und entspannen

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Fühlen sich generell recht angespannt und stehen unter Strom. Brauchen länger als andere, um abzuschalten und die Arbeit zu vergessen. Reagieren leicht hektisch oder ungeduldig in Krisensituationen. Einige werten diese Anspannung als positive Energiequelle, andere fühlen sich dadurch in ihrer Effektivität eher behindert.

**Hohe Ausprägung (8-10)**

**Kurzbeschreibung:**

Können gut abschalten und sich entspannen; fühlen sich generell ruhig und unbeschwert

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Erleben sich als ruhig und ausgeglichen im Berufsalltag. Können sehr schnell abschalten und lassen die Arbeit im Büro. Haben selten das Bedürfnis, sich entspannen zu müssen, da sie sich generell recht gelöst fühlen. Wirken sehr gelassen und besonnen, mögen aber manchmal auch als desinteressiert oder teilnahmslos angesehen werden.

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Sind im Alltag relativ angespannt, können aber nach der Arbeit leicht abschalten.

Oder

Erleben sich meistens als recht gelassen, reagieren aber in bestimmten Situationen doch vergleichsweise ungeduldig und hektisch.

Oder

Benötigen etwas mehr Zeit als andere, um sich zu entspannen.

| <b>Zusammenhänge mit anderen Skalen</b> | Positive               | Negative |
|---|------------------------|----------|
| Hohe Korrelationen mit:                 |                        |          |
| Mittlere Korrelationen mit:             | Robust<br>Optimistisch | Besorgt  |

| <b>BESORGT</b>   |  |
|--|--|
| <b>Typische Items:</b><br>Ich bin in entscheidenden Situationen oft nervös.<br>Ich mache mir bei wichtigen Dingen Sorgen, dass etwas schief gehen könnte.  |  |
| <b>Niedrige Ausprägung (1-3)</b>   | <b>Hohe Ausprägung (8-10)</b>  |
| <b>Kurzbeschreibung:</b><br>Bleiben vor wichtigen Terminen gelassen; behalten bei außergewöhnlichen Ereignissen die Ruhe   | <b>Kurzbeschreibung:</b><br>Sind vor wichtigen Terminen nervös; sorgen sich vor außergewöhnlichen Ereignissen, dass etwas schief gehen könnte  |
| <b>Wesentliche Verhaltensweisen:</b><br>Werden vor wichtigen Situationen nicht nervös. Bleiben ruhig, auch wenn die Dinge schief laufen oder unerwartete Wendungen nehmen. Machen sich vor entscheidenden Terminen kaum Sorgen und reagieren gelassen unter Druck. Wirken nach außen ggf. wie der „Fels in der Brandung“.  | <b>Wesentliche Verhaltensweisen:</b><br>Reagieren vor wichtigen Situationen sehr nervös und machen sich viele Gedanken und Sorgen darüber, was alles schief laufen könnte. Das kann für sie eine Motivationsquelle sein, mag aber auch zu übertriebener Betriebsamkeit und Besorgnis führen. Stehen sich durch diese Nervosität eventuell selbst im Weg. |
| <b>Mittlere Ausprägung (4-7)</b>   |  |
| Sorgen sich vor ganz bestimmten Ereignissen, bleiben vor anderen aber ruhig und gelassen.<br>Oder<br>Obwohl sie vor entscheidenden Terminen relativ nervös und besorgt reagieren, können sie mit diesen Gefühlen effektiv umgehen und die Situation meistern.<br>Oder<br>Werden vor wichtigen Situationen durchaus nervös, aber in einem Maße, dass es sie anspricht und nicht beeinträchtigt. |  |

| <b>Zusammenhänge mit anderen Skalen</b> | Positive | Negative                       |
|---|----------|--------------------------------|
| Hohe Korrelationen mit:                 |          | Selbstsicher                   |
| Mittlere Korrelationen mit:             |          | Führend<br>Entspannt<br>Robust |

## ROBUST

**Typische Items:**

Ich kann gut mit Kritik umgehen.  
Ich bin nicht so leicht zu verletzen.

**Niedrige Ausprägung (1-3)**

**Kurzbeschreibung:**

Sind empfindlich gegenüber Kritik; reagieren sensibel auf unfaire Töne und harsche Bemerkungen

**Hohe Ausprägung (8-10)**

**Kurzbeschreibung:**

Sind schwer zu verletzen; können einiges einstecken; lassen sich durch Kritik nicht erschüttern

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Denken viel darüber, wie andere sie sehen und reagieren sehr empfindlich auf negative Bewertungen. Im Extremfall suchen sie in Aussagen nach versteckter Kritik und wirken daher mimosenhaft oder dünnhäutig. Andererseits kann ihre Sensibilität in manchen Situationen sehr wertvoll sein und ihre Angst vor Kritik sie zu Höchstleistungen motivieren.

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Bleiben von Beleidigungen oder harter Kritik unberührt und es kümmert sie wenig, was andere von ihnen halten. Reagieren auf persönliche Anfeindungen mit einem dicken Fell und mögen daher manchmal recht gleichgültig wirken. Laufen Gefahr, auch konstruktives Feedback zu überhören und verpassen so manchmal eine Lernchance.

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Fühlen sich von negativen Bemerkungen oder Beleidigungen verletzt,  
sind aber sehr offen für förderliche Kritik.

Oder

Reagieren empfindlich auf die Kritik bestimmter Personen, während sie die  
Bemerkungen anderer ignorieren können.

Oder

Sind nur bei bestimmten Themen oder Arbeitsabläufen besonders empfindsam.

| Zusammenhänge mit anderen Skalen | Positive  | Negative |
|----------------------------------|-----------|----------|
| Hohe Korrelationen mit:          |           |          |
| Mittlere Korrelationen mit:      | Entspannt | Besorgt  |

## OPTIMISTISCH

**Typische Items:**

Ich blicke optimistisch in die Zukunft.  
Ich habe eine positive Grundhaltung.

**Niedrige Ausprägung (1-3)**

**Kurzbeschreibung:**

Sehen die negativen Seiten einer Sache; blicken verhalten in die Zukunft; versuchen, Erfolgchancen realistisch zu sehen

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Sehen sich als Realisten und erwarten, dass sie einiges dafür tun müssen, damit Dinge gut laufen. Bereiten sich auf Rückschläge vor und konzentrieren sich auf die negativen Aspekte einer Sache. Sind selten enttäuscht oder entmutigt, da sie mit Niederlagen gerechnet haben. Ihre negative Grundhaltung mag allerdings die Begeisterung und Motivation des Teams beeinflussen.

**Hohe Ausprägung (8-10)**

**Kurzbeschreibung:**

Sind zuversichtlich, dass Dinge ein gutes Ende nehmen; blicken optimistisch in die Zukunft; haben eine positive Grundhaltung

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Sind generell heiterer Stimmung und bleiben trotz Rückschlägen guten Mutes. Geben nicht auf, nur weil etwas schief geht. Schauen eher auf die positiven Seiten einer Sache und bagatellisieren die negativen, so dass sie ggf. die Risiken einer Situation übersehen. Durch ihren starken Optimismus trauen sie sich an Aufgaben heran, die andere für unlösbar halten würden.

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Vertrauen in realistischer Weise auf die Zukunft.

Oder

Sind bei manchen Themen sehr optimistisch, während sie für andere eher schwarz sehen.

Oder

Finden eine gute Balance zwischen zu sorglosem Optimismus und zu destruktivem Pessimismus.

| <b>Zusammenhänge mit anderen Skalen</b> | Positive   | Negative |
|---|--|----------|
| Hohe Korrelationen mit:                 |  |          |
| Mittlere Korrelationen mit:             | Selbstsicher<br>Vorausdenkend<br>Entspannt<br>Vertrauensvoll |          |

## VERTRAUENSFULL

**Typische Items:**

Ich verlasse mich auf andere.

Ich glaube, dass andere im allgemeinen ehrlich sind.

**Niedrige Ausprägung (1-3)**

**Kurzbeschreibung:**

Verlassen sich nicht gern auf andere; lassen sich nicht leicht etwas vor machen; sind anderen gegenüber eher misstrauisch

**Hohe Ausprägung (8-10)**

**Kurzbeschreibung:**

Vertrauen auf die guten Absichten anderer; verlassen sich auf das, was andere sagen

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Erwarten, dass andere schlechte Absichten haben und sind generell recht argwöhnisch und vorsichtig. Vertrauen anderen nur in Ausnahmefällen und sind nicht überrascht, wenn andere sich als unehrlich oder leichtfertig erweisen. Mögen manchmal zynisch oder herabwürdigend wirken.

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Glauben an das Gute im Menschen und sehen andere als ehrlich, zuverlässig und vertrauenswürdig. Suchen die Hilfe anderer und vertrauen auf deren guten Willen. Laufen Gefahr, getäuscht oder betrogen zu werden, da sie nicht erwarten, dass jemand sie anlügt. Können auf andere naiv oder gutgläubig wirken.

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Sind im allgemeinen bereit, anderen zu vertrauen,  
sind dabei aber nicht naiv oder leichtgläubig.

Oder

Vertrauen Freunden und Bekannten eher als Fremden.

Oder

Glauben solange an den guten Willen einer Person, bis sie vom Gegenteil überzeugt werden.

| <b>Zusammenhänge mit anderen Skalen</b> | Positive     | Negative |
|---|--------------|----------|
| Hohe Korrelationen mit:                 |              |          |
| Mittlere Korrelationen mit:             | Optimistisch |          |

## EMOTIONAL KONTROLLIERT

**Typische Items:**

Ich neige dazu, meine Gefühle zu verbergen.  
 Ich lasse mir selten anmerken, wie ich mich fühle.

**Niedrige Ausprägung (1-3)**

**Kurzbeschreibung:**

Zeigen Gefühle und Stimmungen nach außen; bringen Emotionen offen zum Ausdruck

**Hohe Ausprägung (8-10)**

**Kurzbeschreibung:**

Halten Emotionen zurück; vermeiden es, Stimmungen nach außen zu zeigen

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Finden es wichtig, dass andere wissen, wie sie sich fühlen. Tragen das Herz auf der Zunge und teilen bereitwillig mit, was sie gerade bewegt. Gefühlsausbrüche jeder Art gehören zum Alltag - sie mögen andere damit manchmal verunsichern oder nerven. Können irrational, launisch oder rührselig wirken, aber sind oft die „Seele“ der Abteilung.

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Versuchen, sachlich und vernünftig zu reagieren und vermeiden es, ihre wahren Gefühle zu zeigen. Halten ihren Ärger und Frust zurück, aber teilen auch ihre Freude oder Aufregung nicht mit anderen. Sind für Kollegen meist schwer einzuschätzen und wirken manchmal arrogant oder unbeteiligt.

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Wirken balanciert in ihrem Emotionsausdruck – reagieren weder zu überschäumend  
 noch zu zurückhaltend auf Ereignisse.

Oder

Zeigen positive Gefühle gern und offen, aber halten sich bei negativen eher zurück.

Oder

Sind bereit, einige Emotionen mit ihren Kollegen zu teilen, während sie andere dagegen eher zurückhalten.

| Zusammenhänge mit anderen Skalen | Positive      | Negative |
|----------------------------------|---------------|----------|
| Hohe Korrelationen mit:          |               |          |
| Mittlere Korrelationen mit:      | Zurückhaltend | Gesellig |



## DYNAMISCH

**Typische Items:**

Ich gehe an meine Arbeit energiegeladen heran.  
Ich bin gern vielbeschäftigt.

**Niedrige Ausprägung (1-3)**

**Kurzbeschreibung:**

Arbeiten lieber in gleichmäßigem Tempo; verausgaben sich nicht gern; bevorzugen ein mäßiges Arbeitspensum

**Hohe Ausprägung (8-10)**

**Kurzbeschreibung:**

Sind gern vielbeschäftigt; stecken voller Energie und Tatendrang; sind aktiv und vital

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Teilen sich ihre Aufgaben ein und arbeiten gern in konstantem Tempo. Fühlen sich in einem hektischen, arbeitsintensiven Umfeld eher unwohl und empfinden Anforderungen schnell als zu hoch oder unerreichbar. Suchen von sich aus nicht unbedingt nach zusätzlichen Aufgaben.

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Haben gern viel zu tun und sind stets vielbeschäftigt. Sehen sich als leistungsfähig und tatkräftig und langweilen sich, wenn sie einmal weniger zu tun haben. Suchen von sich aus zusätzliche Aufgaben, wobei sie Gefahr laufen, sich zu viel aufzubürden.

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Brauchen ein mittleres Arbeitspensum, die sie weder unter- noch überfordert.  
Oder  
Finden eine gute Balance zwischen Aktivität und Ruhepausen.  
Oder  
Sind über gewisse Zeiten sehr energiegeladen und benötigen dann eine bestimmte Erholungsphase.

| Zusammenhänge mit anderen Skalen | Positive                              | Negative |
|----------------------------------|---------------------------------------|----------|
| Hohe Korrelationen mit:          | Gewissenhaft                          |          |
| Mittlere Korrelationen mit:      | Detailorientiert<br>Erfolgsorientiert |          |

| <b>WETTBEWERBSORIENTIERT</b>   |   |
|--|---|
| <b>Typische Items:</b><br>Ich setze alles daran, um zu gewinnen.<br>Ich fordere den Wettbewerb heraus.   |   |
| <b>Niedrige Ausprägung (1-3)</b>   | <b>Hohe Ausprägung (8-10)</b>   |
| <b>Kurzbeschreibung:</b><br>Stehen nicht gern in Konkurrenz zu anderen; vermeiden Wettbewerbssituationen; finden Teilnehmen wichtiger als Gewinnen   | <b>Kurzbeschreibung:</b><br>Werden durch Wettbewerb motiviert; wollen andere übertreffen; nehmen Herausforderungen an; verlieren nicht gern   |
| <b>Wesentliche Verhaltensweisen:</b><br>Haben nicht das Bedürfnis, besser zu sein als andere und sind gute Verlierer. Empfinden Wettbewerb als störend für die Harmonie im Team und wollen nicht gegen andere konkurrieren, sondern mit ihnen zusammen arbeiten. Diese Art könnte als nachgiebig oder zu wenig beherzt interpretiert werden.                   | <b>Wesentliche Verhaltensweisen:</b><br>Spielen, um zu gewinnen und entwickeln eine Menge sportlichen Ehrgeiz. Kämpfen bis zum Ende, wenn sie in einen Wettstreit getreten sind und wollen die Gegner übertreffen. Dieser unbedingte Siegeswille kann auf andere rücksichtslos oder wenig teamorientiert wirken und ggf. Konflikte in der Gruppe fördern. |
| <b>Mittlere Ausprägung (4-7)</b>   |   |
| <p>Wollen besser abschneiden als andere, aber nicht um jeden Preis.</p> <p>Oder</p> <p>Finden es wichtig, eine ganz bestimmte Vergleichsgruppe zu übertreffen, ohne ständig von Wettbewerb angespornt zu werden.</p> <p>Oder</p> <p>Wollen in bestimmten, eingegrenzten Gebieten der/die Beste sein, sind aber generell nicht sehr kompetitiv eingestellt.</p> |   |

| <b>Zusammenhänge mit anderen Skalen</b> | Positive | Negative    |
|---|----------|-------------|
| Hohe Korrelationen mit:                 |          |             |
| Mittlere Korrelationen mit:             |          | Fürsorglich |

**ERFOLGSORIENTIERT**

**Typische Items:**  
 Ich habe sehr hohe Ansprüche an meine Leistung.  
 Ich setze viel daran, um hochgesteckte Ziele zu erreichen.

|  |   |
|--|---|
| <b>Niedrige Ausprägung (1-3)</b>   | <b>Hohe Ausprägung (8-10)</b>   |
| <b>Kurzbeschreibung:</b><br>Stecken sich lieber sicher erreichbare als sehr ehrgeizige Ziele; stellen die eigene Karriere nicht in den Mittelpunkt des Lebens  | <b>Kurzbeschreibung:</b><br>Ehrgeizig und karriereorientiert; stecken sich hohe Ziele; erwarten viel von sich selbst  |
| <b>Wesentliche Verhaltensweisen:</b><br>Setzen sich eher bescheidene Ziele und legen ihre Prioritäten <b>bevorzugt</b> auf den privaten Bereich. <b>Denken, dass</b> sie arbeiten, um zu leben und nicht leben, um zu arbeiten. Schöpfen allerdings manchmal ihr volles Potential nicht aus und wirken gegebenenfalls etwas lethargisch oder bequem. | <b>Wesentliche Verhaltensweisen:</b><br>Setzen sich sehr hohe Ziele und erwarten eine Menge von sich. Verfolgen eifrig ihre Karrierefortschritte und versuchen, ihr Leistungsvermögen auszuschöpfen. Im Streben nach Perfektion oder Beförderung sind sie bereit, so hart zu arbeiten, dass ihr privates Leben oder soziales Netzwerk darunter leiden könnte. |

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Wollen gute Leistungen erbringen und vorwärtskommen, sind aber nicht bereit, dafür alles andere aufzugeben.

Oder

Sind in bestimmten Gebieten sehr ehrgeizig, während sie in anderen eher bereit sind, Kompromisse in der Qualität zu akzeptieren.

Oder

Streben eine Beförderung an, müssen aber nicht die oberste Sprosse der Karriereleiter erreichen.

| <b>Zusammenhänge mit anderen Skalen</b> | Positive   | Negative |
|---|--|----------|
| Hohe Korrelationen mit:                 | Überzeugend<br>Führend<br>Kritisch Bewertend<br>Innovativ<br>Vorausdenkend |          |
| Mittlere Korrelationen mit:             | Konzeptionell<br>Abwechslung Suchend<br>Dynamisch                          |          |

## ENTSCHLUSSFREUDIG

**Typische Items:**

Ich entscheide mich schnell für eine Alternative.  
 Ich schätze eine Situation schnell ein.

**Niedrige Ausprägung (1-3)**

**Kurzbeschreibung:**

Nehmen sich Zeit, um Schlussfolgerungen zu treffen; sind sehr vorsichtig und bedächtig mit Entscheidungen

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Treffen Entscheidungen erst nach sorgfältigen Abwägen aller Alternativen und versuchen, Risiken zu vermeiden. Ziehen ihre Schlüsse eher zögerlich und bedächtig, wodurch sie riskieren, Chancen zu verpassen, da sie zu langsam reagieren.

**Hohe Ausprägung (8-10)**

**Kurzbeschreibung:**

Entscheiden schnell; ziehen rasch eigene Schlussfolgerungen; gehen in Entscheidungssituationen auch Risiken ein

**Wesentliche Verhaltensweisen:**

Wägen die Alternativen schnell ab und entscheiden ohne Verzögerung. Sind bereit, Risiken einzugehen und nehmen auch Fehler in Kauf. Entscheiden manchmal fast zu schnell und impulsiv und laufen dadurch Gefahr, unkalkulierbare Risiken einzugehen oder wichtige Aspekte zu übersehen.

**Mittlere Ausprägung (4-7)**

Finden eine gute Balance zwischen der Schnelligkeit und Güte einer Entscheidung.  
 Oder  
 Entscheiden im allgemeinen recht schnell, nehmen sich aber bei bedeutsamen Entscheidungen mehr Zeit.  
 Oder  
 Versuchen, die Alternativen gründlich abzuwägen und trotzdem zügig zu entscheiden.

| Zusammenhänge mit anderen Skalen | Positive | Negative |
|----------------------------------|----------|----------|
| Hohe Korrelationen mit:          |          |          |
| Mittlere Korrelationen mit:      | Führend  |          |

| <b>KONSISTENZ</b>   |   |
|---|---|
| <b>Niedrige Ausprägung (1-3)</b>  | <b>Hohe Ausprägung (8-10)</b>   |
| <p><b>Kurzbeschreibung:</b><br/>Antworten auf die jeweiligen Aussagen einer Skala waren wenig konsistent oder ähnlich.</p>  | <p><b>Kurzbeschreibung:</b><br/>Antworten waren über den gesamten Fragebogen hinweg sehr konsistent.</p>  |
| <p><b>Wesentliche Verhaltensweisen:</b><br/>Haben meist Probleme beim Ausfüllen des Fragebogens und finden es sehr schwer, sich für eine der vier Alternativen zu entscheiden. Es kann mehrere Gründe dafür geben:</p> <p><b>1. Situationsbezogener Stil</b><br/>Finden, dass ihr Verhalten stark von der jeweiligen Situation abhängig ist. Denken beim Ausfüllen oft „je nachdem“ oder „mal so, mal so“. Haben wahrscheinlich einen hohen Wert bei ANPASSUNGSBEREIT.</p> <p><b>2. Unklares Selbstbild</b><br/>Wissen nicht so genau, wie sie im Beruf reagieren und kennen ihre Interessen, Stärken oder Schwächen nicht gut. Antworten daher sehr schwankend.</p> <p><b>3. Niedrige Motivation</b><br/>Antworten per Zufall, da sie nicht angemessen instruiert wurden oder wenig motiviert sind, den Fragebogen auszufüllen.</p> <p><b>4. Verfälschungsversuch</b><br/>Versuchen, sich bewusst anders darzustellen. Es ist sehr schwierig, dies konsistent über den gesamten Fragebogen zu schaffen.</p> <p><b>Dies kann nicht konsistent über den gesamten Fragebogen gelingen</b><br/>Es ist <b>ratsam</b>, bei niedrigen Konsistenzwerten sehr genau nachzufragen und bei der Interpretation des Profils vorsichtig zu sein.</p> | <p><b>Wesentliche Verhaltensweisen:</b><br/>Ein hoher Konsistenzwert deutet auf ein generelles Verständnis des Fragebogens hin.<br/>Diese Personen waren beim Ausfüllen motiviert, haben ein relativ klares Selbstbild und erkennen sich meist gut in den Ergebnissen wieder.</p> |
| <b>Mittlere Ausprägung (4-7)</b>  |   |
| <p>Indiz dafür, dass die Personen den Fragebogen verstanden haben und gut motiviert waren. Ihr Selbstbild ist gegebenenfalls bei einigen Skalen sehr klar und deutlich, aber bei anderen reagieren sie eher der Situation entsprechend.</p>   |   |

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift: