

Hogan Zertifizierung

Assessment

Zusatzmaterialien

© 2011, 2016 Hogan Assessment Systems

Kein Teil dieser Arbeit darf ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung von Hogan Assessment Systems, Inc. kopiert oder in eine andere Form oder Ausdrucksweise übertragen werden.

Hogan Personality Inventory™

Hogan Development Survey™

Motives, Values, Preferences Inventory™

Hogan Business Reasoning Inventory™

sind exklusive eingetragene Handelsmarken von

Hogan Assessment Systems, Inc.

www.hoganassessments.com

INHALTSVERZEICHNIS

Modul 1: Einführung und Übersicht.....	4
Modul 2: Hogan Personality Inventory.....	9
Modul 3: Hogan Development Survey.....	37
Modul 4: Motives, Values, Preferences Inventory.....	75
Modul 5: Der Feedback-Prozess.....	105
Hogan-Profile	113

UNTERNEHMENSGESCHICHTE

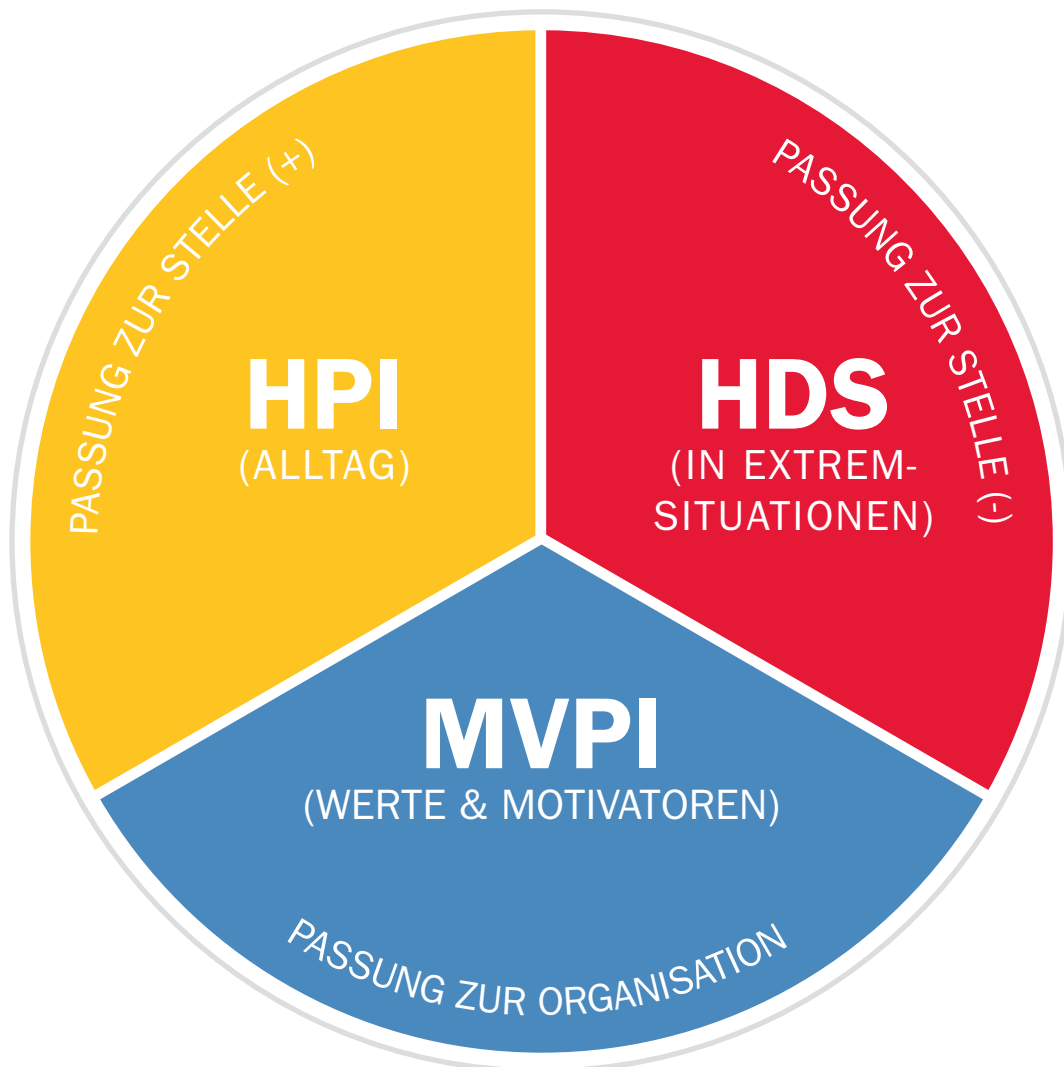
Hogans Geschichte basiert auf der Idee, Persönlichkeit für den beruflichen Kontext nutzen zu können. Hogan Assessments ist eine interdisziplinäre Beratungsfirma, die die Wissenschaft der Persönlichkeitserfassung mit praktischer Geschäftserfahrung kombiniert, um Mitarbeiter auszuwählen und weiterzuentwickeln.

Strukturierte empirische Personalforschung reicht bis zu den 1930er-Jahren zurück. Damals wurden neben der Forschung zum lexikalischen Ansatz in Assessment Centern geeignete Personen für gefährliche Kriegseinsätze ausgewählt. Dr. Joyce Hogan und Dr. Robert Hogan bauten auf dieser Tradition auf und stellten 1980 den Hogan Personality Inventory (HPI) vor. Der HPI war das erste Inventar zur Erfassung normaler Persönlichkeit, das speziell für berufliche Anwendungen entwickelt wurde.

Hogan wurde 1987 mit dem Ziel gegründet, Persönlichkeitsassessments der Geschäftswelt verfügbar zu machen. Noch heute sind Hogan Assessments im Bereich der beruflichen Persönlichkeitsdiagnostik führend und stützen sich dabei auf gut erforschte Inventare, informative und individuell angepasste Berichte sowie Beratungsdienste von Experten.



LEISTUNGSBEURTEILUNG



WAS IST PERSÖNLICHKEIT?

PERSÖNLICHKEIT VON INNEN: DIE SICHT DES AKTEURS (IDENTITÄT)

- Wie eine Person sich selbst sieht – Identität.
- Die Identität beruht auf den Hoffnungen, Träumen und Zielen der Person.
- Die Identität lässt sich schwer messen und untersuchen.
- Menschen überschätzen häufig ihren Sinn für Humor, ihre zwischenmenschlichen Fähigkeiten, ihre Führungsqualitäten und ihre Fähigkeit, den Charakter anderer einzuschätzen.
- Die Identität spiegelt sich nicht immer im Verhalten wider.

PERSÖNLICHKEIT VON AUSSEN: DIE SICHT DES BEOBACHTERS (REPUTATION)

- Wie andere die Person sehen – Reputation.
- Die Reputation einer Person wird mithilfe von Verhaltensmerkmalen definiert.
- Merkmale spiegeln wider, wie das Verhalten einer Person nach wiederholten Interaktionen mit anderen beurteilt wird.
- Mithilfe von Persönlichkeitsmerkmalen kann das Verhalten in neuen Situationen oder auch die Leistung vorhergesagt werden.
- Diese Merkmale lassen sich ausserdem relativ leicht untersuchen. Das Meiste, was wir über Persönlichkeit und Arbeitsleistung wissen, basiert auf den Perspektiven der Beobachter.

Dieses Workbook ist eine Sammlung von Verhaltensweisen und Leistungsbeschreibungen, die für unterschiedliche Ausprägungen in den Persönlichkeitsmerkmalen der drei Assessments typisch sind. Die forschungsbasierten Beschreibungen wurden von Leistungsbewertungen, 360°-Bewertungen, Vorgesetztenbeurteilungen, Selbstberichten und anderen Leistungsdaten abgeleitet. Nicht alle Leistungsimplikationen müssen in allen Situationen auftreten oder für alle Personen zwingend zutreffen. Die Beschreibungen beruhen eher auf einer Ansammlung konsistenter Beobachtungen über viele verschiedene Berufe, Personen und Branchen hinweg. Die Beschreibungen sollten benutzt werden, um die Interpretation zu erleichtern, einen Leitfaden für das Schreiben von Berichten zu bieten, Auswahlentscheidungen zu stärken und die Konzentration auf potentielle Entwicklungsbedürfnisse zu erhöhen.



HOGANS STANDPUNKT ZUR PERSÖNLICHKEITSDIAGNOSTIK

Assessments müssen zunächst einen praktischen Zweck erfüllen. Das Hauptkriterium für die Beurteilung eines Assessment-Instruments ist das Ausmaß, in dem es eine Reihe unterschiedlicher Verhaltensweisen am Arbeitsplatz vorhersagt.

Zweitens messen Persönlichkeits-Assessments keine Dimensionen im Inneren der Menschen. Persönlichkeits-Assessments erfassen charakteristische Merkmale des zwischenmenschlichen Stils einer Person [Reputation]. Wenn Menschen Fragen in einem Persönlichkeitsinventar beantworten, antworten sie im Prinzip auf Fragen eines anonymen Interviewers. Demnach sind Antworten auf Inventarfragen Selbstpräsentationen, nicht Selbstberichte.

Drittens erlaubt uns der Auswertungsschlüssel für eine Skala in einem Inventar, gemeinsame Themen bei mehreren Fragen für verschiedene Befragte zu identifizieren [konvergente Validität].

Ein Beispiel: Angenommen, eine Gruppe Personen antwortet auf mehrere Fragen, die mit Passivität zu tun haben, auf die gleiche Art und Weise. Dann stellen wir fest, dass Kollegen diese Personen als schwach, ängstlich und unentschlossen beschreiben. Das bedeutet nicht, dass wir Merkmale der Passivität gemessen haben. Es bedeutet jedoch, dass wir ein statistisches Verfahren entwickelt haben, Personen zu identifizieren, die von ihren Kollegen als wenig initiativ und eher angepasst beschrieben werden.

Viertens bedeutet das Vorliegen bestimmter Merkmale, dass es wahrscheinlich, jedoch nicht sicher ist, dass die entsprechenden Verhaltensweisen gezeigt werden. Bei beiden Arten der Messung gibt es immer eine Irrtumswahrscheinlichkeit.

Schließlich bedeutet die Tatsache, dass eine Person zum Beispiel bei der Messung der Dimension Ambition einen niedrigen Prozentrangwert erreicht, dass die Möglichkeit besteht, dass die Kollegen diese Person als wenig initiativ und eher angepasst beschreiben. Es sagt jedoch nichts dazu aus, warum diese Person sich auf diese Art und Weise verhält, die andere dazu veranlasst, sie so zu beschreiben.



KULTURELLE ANPASSUNG

Die Hogan Assessments stehen in mehr als 40 verschiedenen Sprachen zur Verfügung. Die Übertragung eines Assessment-Instruments in eine andere Kultur und Sprache wird mit großer Präzision und einem tiefgreifenden kulturellen Verständnis vorgenommen. Anstelle einer reinen wortwörtlichen Übersetzung passt Hogan die Items für die Entwicklung von sprach- und kulturspezifischen Assessments an die Zielkultur/-sprache an.

Übersetzer die beide Sprachen fließend sprechen und ein Verständnis beider Kulturen sowie eine psychologische Ausbildung haben übersetzen die Hogan-Testfragen in die Zielsprache. Sie verstehen beide Kulturen, sodass die Bedeutung in der US-amerikanischen Kultur entsprechend für die Zielkultur angepasst wird. Die meisten Übersetzer sind Psychologen, die in der Konstruktion von Fragen für Persönlichkeitsfragebögen geschult sind und nicht so frei übersetzen, dass die psychometrischen Eigenschaften der Assessment-Fragen beeinträchtigt werden könnten.

Es gibt drei Methoden, um ein Assessment von einer Sprache in eine andere zu übertragen:

Wörtliche Übersetzung - Für diese Arten von Übersetzungen können gewerbliche Übersetzer geeignet sein. Dies kann für technische Informationen oder ähnliche Materialien angemessen sein.

Anpassung – Änderung des Übersetzungsinhalts, sodass die Bedeutung in beiden Kulturen gleich ist, auch wenn sich die Wörter unterscheiden. Hierfür ist ein Übersetzer erforderlich, der die Sprache fließend beherrscht und sowohl die Ausgangskultur (z. B. die amerikanische Kultur) als auch die Zielkultur (z. B. die chinesische Kultur) versteht. Hogan bedient sich für die Anpassung unserer Assessments dieser Methode.

Parallelentwicklung – Entwicklung eines neuen Assessments in der Zielkultur zur Messung der gleichen Konstrukte. Dieses Assessment sollte sich soweit wie möglich an dem originalen Instrument orientieren (z. B. psychometrisch).

Hogans Prozess umfasst 4 Schritte:

1. **Erste Übersetzung und Anpassung** – Ein bilingualer Experte, der ein Verständnis beider Kulturen sowie eine psychologische Ausbildung hat, übersetzt die Fragen in die Zielsprache. Der Übersetzer muss die US-amerikanische und die Zielkultur verstehen, damit Bedeutungen entsprechend angepasst werden. Der Übersetzer sollte ein Psychologe sein, der die Konstruktion von Fragen versteht und Übersetzungsfehler vermeiden kann, die die psychometrischen Eigenschaften der Assessment-Fragen beeinträchtigen.
2. **Prüfung der Übersetzung und Anpassung** – Eine Person, die der Zielsprache mächtig ist, prüft die Fragen im Hinblick auf Grammatik/Syntax, identischen Inhalt hinsichtlich der Ausgangsfrage, kulturelle Relevanz und Korrektheit und gleiche Stärke der Wörter (z. B. „Ich liebe es, Reden zu halten“ im Gegensatz zu „Reden zu halten macht mir nichts aus“).
3. **Pilotierung** – Das Assessment wird mit vier bis sechs Personen durchgeführt, um festzustellen, ob sie auf Probleme stoßen. Wenn es Probleme gibt, zeichnen sich diese meist in dieser Phase ab.
4. **Durchführung** – Der Fragebogen wird in den Systemen von Hogan aktiviert und eingesetzt. In dieser Phase erfassen, analysieren und kontrollieren wir die Statistiken der einzelnen Items.





HPI

Hogan Personality Inventory

LEISTUNGSBEURTEILUNG



HOGAN PERSONALITY INVENTORY (HPI) ÜBERBLICK

Der Hogan Personality Inventory (HPI) misst die normale oder heitere Seite der Persönlichkeit. Die heitere Seite sind Persönlichkeitsmerkmale, die beschreiben, wie Menschen sich mit anderen verstehen, wenn sie in Bestform sind. Die normale Seite der Persönlichkeit beeinflusst die Fähigkeit der Menschen, miteinander auszukommen und Ziele zu erreichen.

Eigenschaften:

- Basiert auf dem Fünf-Faktoren-Modell (FFM)
- Misst die normale Persönlichkeit, eine Komponente der Reputation, die die Stärken und Schwächen im Tagesgeschäft beschreibt
- Veröffentlicht 1986
- In 15-20 Minuten auszufüllen

Der HPI umfasst sieben Primärskalen und 42 Unterskalen. Die Präsentation der Daten erfolgt in Form von Prozentrangwerten, wobei die Werte den Anteil der Bevölkerung angeben, die den gleichen oder einen niedrigeren Wert erreichen als der Teilnehmer.

- Werte von 0 bis 35 gelten als niedrig
- Werte von 36 bis 64 gelten als durchschnittlich
- Werte ab 65 gelten als hoch

Einige Berichte teilen die Werte in vier Kategorien auf:

- Werte von 0 bis 25 gelten als niedrig
- Werte von 26 bis 50 gelten als unterdurchschnittlich
- Werte von 51 bis 75 gelten als überdurchschnittlich
- Werte ab 76 gelten als hoch.

Wenn alle vier Kästchen angezeigt werden, ist der Bericht gültig. Wenn keines der Kästchen angezeigt wird, ist der Bericht als ungültig zu betrachten.



ANWENDUNGSGEBIETE DES HPI

☐ **Auswahl**

Bei Stellenanalysen wird schnell klar, dass für unterschiedliche Stellen verschiedene Persönlichkeiten erforderlich sind, die die Persönlichkeitsmerkmale besitzen, um in der entsprechenden Stelle Erfolg zu haben. Da der HPI systematisch soziale Wirkungen bewertet, ist er für die Vorhersage von Erfolg in Berufen geeignet, in denen zwischenmenschliche Qualitäten die Leistungsbeurteilung beeinflussen und in denen zwischenmenschlicher Erfolg zu beruflichem Erfolg führt. Idealerweise kann man zunächst nach Leistungsbewertungen in früheren Positionen sowie Qualifikationen der Bewerber filtern. Diejenigen Personen, die auf dem Papier qualifiziert sind, durchlaufen dann den HPI-Test, um schließlich die Personen zum Interview einzuladen, die über die persönlichen Qualitäten und über die Qualifikationen verfügen, die für die neue Stelle erforderlich sind.

☐ **Karriereplanung**

Der HPI ist in diesem Kontext aus zwei Gründen wertvoll. Erstens erstellt er ein zuverlässiges, objektives und umfassendes Portrait der Stärken und Schwächen einer Person. Zweitens liefert der HPI eine umfassende Beurteilung normaler Persönlichkeit. Ein frühes Assessment der Personen, die für eine Beförderung in Frage kommen, kombiniert mit einem angemessenen Feedback zu ihren Stärken und Schwächen, ist für den Management-Entwicklungsprozess extrem hilfreich.

☐ **Individuelles Assessment, Entwicklungsplanung und Coaching**

Da der HPI die wichtigsten Komponenten normaler Persönlichkeit bewertet, ist er ein nützliches Coaching-Hilfsmittel – am wertvollsten ist er, wenn er zusammen mit anderen Messinstrumenten eingesetzt wird. HPI-Profile legen wichtige Merkmale des Interaktionsstils einer Person offen, dessen sich diese Person möglicherweise nicht bewusst ist, in dem jedoch der Ursprung für persönliche oder berufliche Schwierigkeiten liegen kann. Durch die Identifikation von Persönlichkeitsstärken und potentiellen Schwächen in Verbindung mit dem eigenen Arbeitsumfeld können wichtige Entwicklungsmöglichkeiten definiert und unterstützende Coaching-Strategien eingesetzt werden, um individuelle Leistungsziele zu erreichen.

☐ **Beförderungs- und Nachfolgeplanung**

Die Nachfolgeplanung hilft, Personen zu identifizieren, die für den Aufstieg in einem Unternehmen besonders berücksichtigt werden sollten. Es müssen zwei wichtige Fragen beantwortet werden. Die erste Frage ist, welche Typen von Menschen in den verschiedenen Rollen innerhalb des Unternehmens die besten Leistungen erbringen werden. Eine allgemeine Antwort auf diese Frage ist, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit für Personen, deren Persönlichkeitsmerkmale mit ihren Stellenanforderungen kompatibel sind, höher ist. Die zweite Frage ist, wie die Personen identifiziert werden können, die in einer bestimmten Rolle im Unternehmen gute Leistungen erbringen werden.



Mit hohen, durchschnittlichen und niedrigen HPI-Ergebnissen sind Stärken und Schwächen verbunden. Extrem hohe (> 90 %) oder niedrige (< 10 %) Ergebnisse deuten darauf hin, dass der Befragte extreme Antworttendenzen aufweist, die die Leistung beeinträchtigen können.

HOHE HPI-AUSPRÄGUNGEN: SCHWÄCHEN

Ausgeglichenheit	resistent gegen Feedback und arrogant
Ambition	andere einschüchtern und mit anderen konkurrieren
Soziale Umgänglichkeit	Kommunikation bestimmen und leicht abzulenken
Einfühlungsvermögen	Konfrontation vermeiden
Besonnenheit	sich in Details verbeißen und resistent gegenüber Veränderungen sein
Wissbegierde	wenig pragmatisch und schlecht in der Umsetzung
Lernansatz	besserwisserisch und übervorbereitet

NIEDRIGE HPI-AUSPRÄGUNGEN: STÄRKEN

Ausgeglichenheit	auf Feedback erpicht
Ambition	guter Teamplayer
Soziale Umgänglichkeit	fokussiert
Einfühlungsvermögen	kann mit Ablehnung umgehen
Besonnenheit	flexibel
Wissbegierde	pragmatisch und gut in der Umsetzung
Lernansatz	anwendungsorientierter Lernansatz



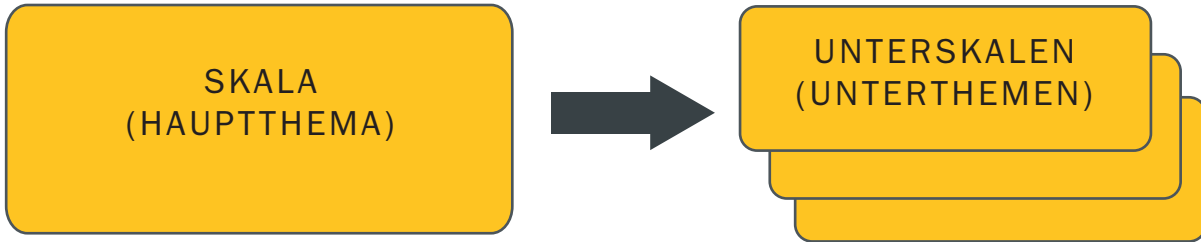
DAS FÜNF-FAKTOREN-MODELL

FAKTOR	HPI
Emotionale Stabilität	Ausgeglichenheit
Extraversion	Ambition Soziale Umgänglichkeit
Verträglichkeit	Einfühlungsvermögen
Gewissenhaftigkeit	Besonnenheit
Offenheit für Erfahrungen	Wissbegierde Lernansatz

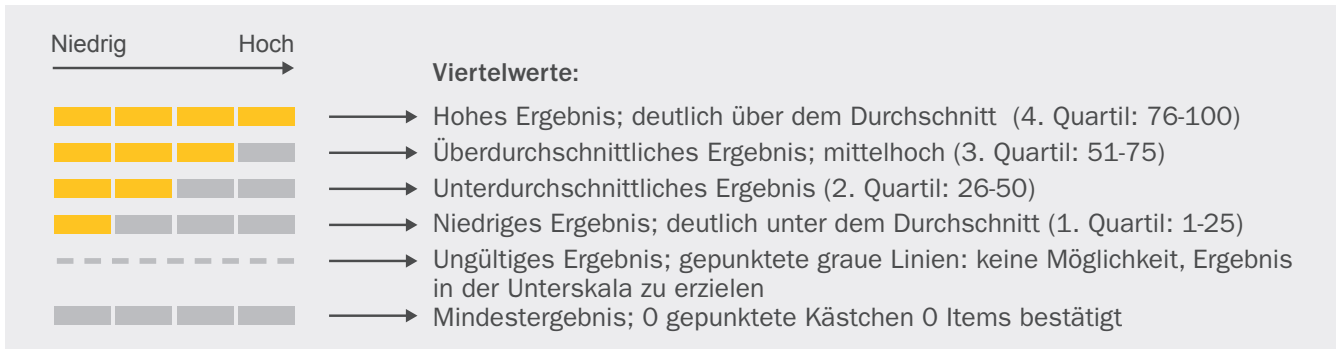


HPI-STRUKTUR

SKALEN + UNTERSKALEN

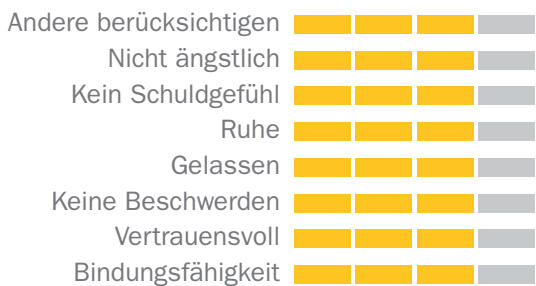


INTERPRETATION DER HPI-UNTERSKALEN

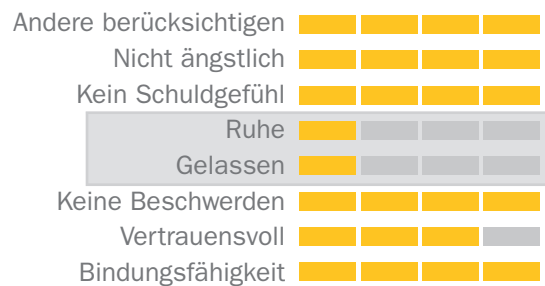


TRENDS VS. DEFIZITE AM BEISPIEL VON AUSGEGLICHENHEIT

Ausgeglichenheit



Ausgeglichenheit



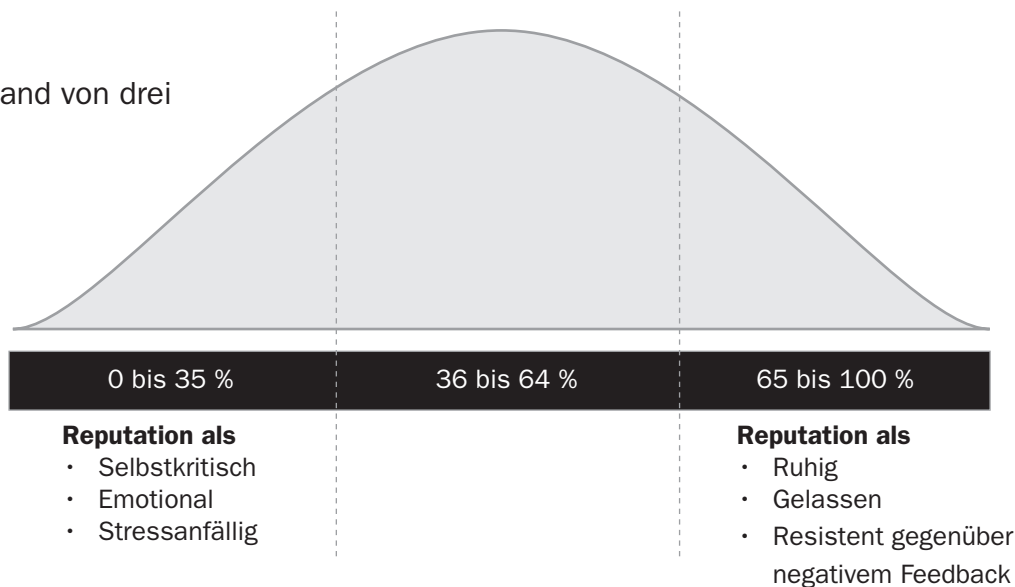
WERTE DER SKALEN UND UNTERSKALEN

BEISPIEL: AUSGEGLICHENHEIT

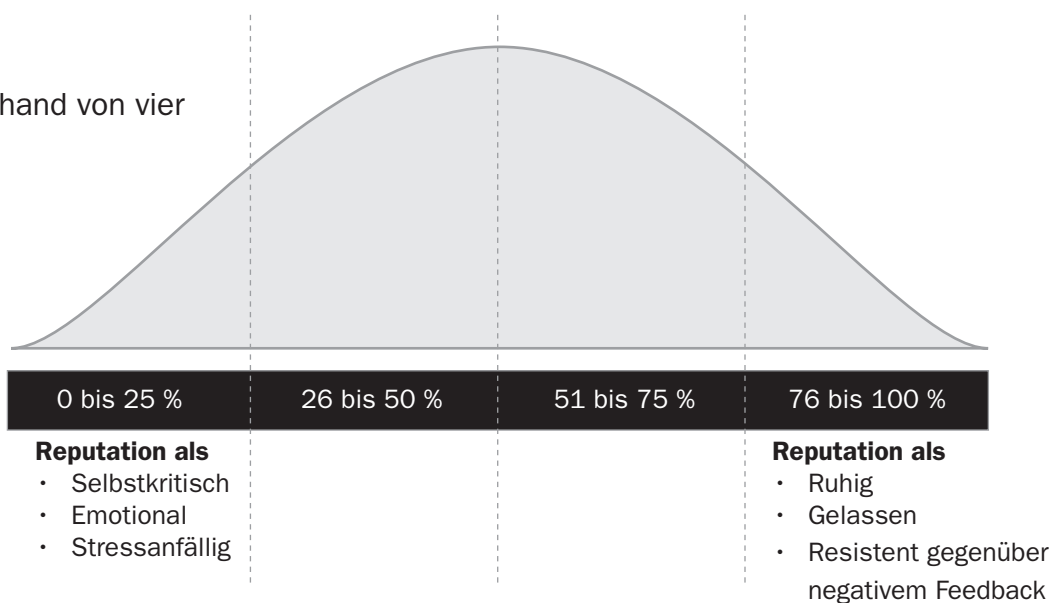
Beispiel-Items (Ausgeglichenheit)

- Ich glaube, dass man eine zweite Chance bekommen sollte
- Terminvorgaben beunruhigen mich nicht
- Ich tendiere dazu, andere zu kritisieren
- Manchmal wollte ich davonrennen
- Ich rege mich mehr über Probleme auf als meine Freunde

Bewertung anhand von drei Messebenen:



Bewertung anhand von vier Messebenen:



AUSGEGLICHENHEIT: BESCHREIBUNGEN

Ausgeglichenheit beschreibt, inwiefern eine Person Selbstvertrauen, Selbstachtung und stabiles Verhalten unter Druck an den Tag legt.

Personen mit niedrigen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit durchschnittlichen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit hohen Prozentrangwerten tendieren dazu:
<ul style="list-style-type: none"> • Ihre Schwächen anzuerkennen und zu versuchen, sie zu beheben • Sich ihre Fehler zu merken • Sich zu sorgen, dass sie keine guten Leistungen erbringen • Kritik persönlich zu nehmen • Launisch und leicht reizbar zu erscheinen 	<ul style="list-style-type: none"> • Auch in Stresssituationen ruhig zu bleiben • Sich Kritik anzuhören, ohne sie persönlich zu nehmen • Ihre eigenen Stärken und Schwächen zu verstehen • Aus ihren Fehlern zu lernen • Mit ihren Mitarbeitern geduldig zu sein 	<ul style="list-style-type: none"> • Gut mit Druck umgehen zu können • Kritik nicht persönlich zu nehmen • Zu erwarten, erfolgreich zu sein • Schwer zu coachen zu sein • Ihre Fehler zu übersehen

Stärken als Gruppe oder als Teammitglieder

<p>Teams mit niedrigen Prozentrangwerten für Ausgeglichenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Team wird erhebliche Energie, Intensität und Leidenschaft für die Arbeit an den Tag legen, insbesondere bei neuen Projekten. • Teammitglieder werden selten selbstgefällig sein, sich auf ihren Lorbeeren ausruhen oder das Gefühl haben, dass sie nichts mehr beweisen müssen. • Das Team wird auf externe Bedrohungen achten und wird sich bewusst sein, wer im Vergleich zu ihnen aufholt. • Das Team wird fast nie Fehler infolge von Arroganz oder nicht ernst genommener Konkurrenz machen. 	<p>Teams mit hohen Prozentrangwerten für Ausgeglichenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Team wird bei Rückschlägen und Widrigkeiten großes Durchhaltevermögen und hohe Belastbarkeit zeigen. • Teammitglieder werden wenige Fehler machen, weil sie bei Bedrohungen und Herausforderungen nicht überreagieren. • Das Team wird selten von Emotionsausbrüchen erschüttert. • Teammitglieder werden sich selten von Rückschlägen und Niederlagen entmutigen lassen.
--	--



AUSGEGLICHENHEIT: RICHTLINIEN ZUR INTERPRETATION DER UNTERSKALEN

Wenn der Teilnehmer für Ausgeglichenheit einen niedrigen oder durchschnittlichen Prozentrangwert erzielt, werden Ergebnisse auf den Unterskalen wichtiger – nutzen Sie sie für Ihre Interpretation des Ergebnisses für Ausgeglichenheit.

Unterskala:	NIEDRIGER Rohwert:	HOHER Rohwert:
Nicht leicht irritierbar: Nicht gereizt	Lässt sich von Fehlern anderer irritieren	Empathisch
Entspannt: Fehlendes Dringlichkeitsgefühl	Ängstlich oder angespannt	Entspannt
Kein Schuldgefühl: Ohne Reue	Neigt dazu, sich um Fehler in der Vergangenheit zu sorgen	Sorgt sich nicht übermässig um Fehler in der Vergangenheit
Ruhe: Fehlende Emotionalität	Manchmal emotional	Ruhig
Gelassen: Nicht launisch	Temperamentvoll oder launisch	Gelassen
Keine Beschwerden: Beklagt sich nicht	Häufige Beschwerden	Seltene Beschwerden
Vertrauensvoll: Nicht paranoid oder argwöhnisch	Hinterfragt Intentionen anderer	Vertrauensvoll
Bindung zu Autoritätspersonen: Stabile Beziehungen zu Autoritätspersonen	Feindselige Einstellung gegenüber Autoritätspersonen	Positive Einstellung gegenüber Autoritätspersonen



Diese drei Unterskalen sind möglicherweise nicht so sichtbar wie die anderen, sodass hier Kandidaten mit niedrigen Werten auf ein hohes Maß an innerer Unruhe hinweisen können.



Diese drei Unterskalen können als externe Unruhe oder Manifestation von Stress angesehen werden.



AMBITION: BESCHREIBUNGEN

Ambition beschreibt, wie selbstbewusst, führungsstark, wettbewerbsorientiert und energisch Personen wirken.

Personen mit niedrigen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit durchschnittlichen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit hohen Prozentrangwerten tendieren dazu:
<ul style="list-style-type: none"> • Andere die Kontrolle übernehmen zu lassen • Eher Feingespür zu zeigen als andere zu konfrontieren • Teamfähig zu scheinen • Nicht wettbewerbsorientiert zu sein • Eine flexible Agenda zu haben • Nicht gern Reden zu halten • Schwierige Herausforderungen zu vermeiden, bei denen sie möglicherweise nicht erfolgreich sein könnten 	<ul style="list-style-type: none"> • Realistische Ziele zu setzen, die erreichbar sind • Hinsichtlich Beziehungen Feingespür und Konfrontation im Gleichgewicht zu halten • Bei Projekten, die den Einsatz ihrer aktuellen Fähigkeiten und Stärken erlauben, die Kontrolle zu übernehmen • Bereit zu sein, Reden zu halten • Herausforderungen anzunehmen, die mit ihrem Fähigkeitsniveau in Einklang stehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gern die Kontrolle zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen • Schwierige Herausforderungen anzunehmen • Gern Reden zu halten • Jüngere oder ihnen unterstellte Personen einzuschüchtern • Gern aufsteigen zu wollen • Mit anderen zu konkurrieren

Stärken als Gruppe oder als Teammitglieder

<p>Teams mit niedrigen Prozentrangwerten für Ambition:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Team arbeitet gut zusammen, mit wenig unnötiger Rivalität und Konkurrenz. • Das Team wird gut mit anderen Einheiten und Komponenten des Unternehmens zusammenarbeiten. • Die Teammitglieder werden sich nicht gegenseitig unter Druck setzen. • Das Team wird sich nicht mit der Geschäftsführung streiten. 	<p>Teams mit hohen Prozentrangwerten für Ambition:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Team wird hart arbeiten, energisch sein und danach streben, bessere Leistungen zu erbringen als die Konkurrenz. • Das Team wird die Initiative ergreifen, um Probleme zu lösen und neue Projekte einzuführen. • Das Team wird neue Projekte und Probleme selbstbewusst und direkt angehen.
--	--



AMBITION: RICHTLINIEN ZUR INTERPRETATION DER UNTERSKALEN

Unterskalen für Ambition werden Ihnen bei der Interpretation eines durchschnittlichen oder niedrigen Prozentrangwertes für Ambition helfen. Unterskalen sagen etwas zu den Facetten des Reaktionsstils des Teilnehmers aus, die sich auf das Gesamtmaß auswirken, in dem der Teilnehmer führungsstark wirkt.

Unterskala:	NIEDRIGER Rohwert:	HOHER Rohwert:
Wettbewerbsorientiert: Wettbewerbsorientiert, ehrgeizig und beständig sein	Locker	Wettbewerbsorientiert und entschlossen, etwas zu erreichen
Selbstvertrauen: Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten	Nicht genug Selbstvertrauen	Selbstvertrauen
Ambition: Zufrieden mit der eigenen Leistung	Nicht zufrieden mit Errungenschaften	Freude an Erreichtem
Führung: Führungsanspruch geltend zu machen	Übernimmt nicht gern Führungsverantwortung	Bereit, Führungsverantwortung zu übernehmen
Karriereplan: Zufriedenheit mit den eigenen Lebensaufgaben	Geringer Fokus auf Gestaltung der Karriere	Auf Karriere fokussiert
Keine Ängste vor anderen: Soziales Selbstbewusstsein	Hält sich sozial zurück	In sozialen Situationen präsent



SOZIALE UMGÄNGLICHKEIT: BESCHREIBUNGEN

Soziale Umgänglichkeit beschreibt, inwiefern eine Person die Interaktion mit anderen zu brauchen und/oder zu genießen scheint.

Personen mit niedrigen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit durchschnittlichen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit hohen Prozentrangwerten tendieren dazu:
<ul style="list-style-type: none"> • Eher zuzuhören als zu reden und nachzudenken, bevor sie etwas sagen • Allein an Einzelaufgaben zu arbeiten • Aufgabenorientiert zu sein • Geschäftsorientiert zu sein • Ihre unterstellten Kollegen nicht zu unterbrechen oder zu stören • Formelle, strukturierte Meetings zu bevorzugen • Ihren Mitarbeitern nicht ausreichend Feedback zu geben 	<ul style="list-style-type: none"> • Zugänglich und nicht distanziert zu sein • Problemlos sowohl allein als auch mit anderen zu arbeiten • Eher an formellen als an lockeren Meetings teilzunehmen • Mitarbeitern relevantes Feedback zu erteilen • Ein Gleichgewicht zwischen Zuhören und Reden zu wahren 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigt und energiegeladen zu sein • Gesprächig, freundlich und zugänglich zu sein • Beziehungen mit vielen verschiedenen Menschen aufzubauen • Lieber zu reden als zuzuhören • Aktivität mit Produktivität zu verwechseln • Leicht ablenkbar zu sein

Stärken als Gruppe oder als Teammitglieder

<p>Teams mit niedrigen Prozentrangwerten für soziale Umgänglichkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teammitglieder werden einander zuhören, sich nicht gegenseitig unterbrechen und nicht durcheinanderreden. • Das Team wird aufgabenorientiert, konzentriert und nicht leicht abzulenken wirken. • Treffen werden pünktlich begonnen und beendet. 	<p>Teams mit hohen Prozentrangwerten für soziale Umgänglichkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Team wird aktiv und lebendig kommunizieren. • Das Team wird sich gern treffen. • Teammeetings werden durch Vergnügen und Energie gekennzeichnet sein.
---	---



SOZIALE UMGÄNGLICHKEIT: RICHTLINIEN ZUR INTERPRETATION DER UNTERSKALEN

Geben Sie den Rohwerten des Teilnehmers für soziale Umgänglichkeit auf den Unterskalen nicht zu viel Gewicht – konzentrieren Sie sich auf die Hauptskala. Beachten Sie, dass sich die ersten drei Unterskalen für soziale Umgänglichkeit damit befassen, wie häufig der Teilnehmer sich sozialen Situationen aussetzt. Die beiden letzten Unterskalen befassen sich mit der Art der Interaktion.

Unterskala:	NIEDRIGER Rohwert:	HOHER Rohwert:
Geselligkeit: Zeigt Freude an ungezwungener Kommunikation	Genießt gesellschaftliche Anlässe nicht	Genießt gesellschaftliche Anlässe
Sucht Menschenmengen: Findet grosse Menschenmengen aufregend	Zieht kleine Gruppen vor	Mag große Gruppen
Suche nach Erfahrung: Präferenz für Abwechslung und Herausforderung	Nicht unternehmungslustig, zieht wenig Abwechslung vor	Unternehmungslustig, sucht aktiv nach neuen Erfahrungen
Suche nach Aufmerksamkeit: Sucht das Rampenlicht	Vermeidet das Rampenlicht	Hat ein Bedürfnis nach Beachtung
Humorvoll: Charmant und unterhaltsam sein	Nicht besonders unterhaltsam	Charmant, spaßig und guter Sinn für Humor



EINFÜHLUNGSVERMÖGEN: BESCHREIBUNGEN

Einfühlungsvermögen beschreibt, wie eine Person als einfühlsam, taktvoll und sozial feinfühlig angesehen wird.

Personen mit niedrigen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit durchschnittlichen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit hohen Prozentrangwerten tendieren dazu:
<ul style="list-style-type: none"> • Personen, die schlechte Leistungen erbringen, zu konfrontieren • Unbeliebte Positionen einzunehmen und zu halten • Leistungsstandards durchzusetzen • Abgebrüht und hartnäckig zu sein • Ihre Agenda kompromisslos durchzusetzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Unbekümmert und anderen gegenüber tolerant zu sein • Die Meinungen anderer ernsthaft zu berücksichtigen • Zu halten, was sie versprechen • Mitarbeitern Struktur und Beachtung zu geben • Probleme unverzüglich anzugehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Angenehm im Umgang zu sein • Sich sozial angemessen zu verhalten und teamfähig zu sein • Soziale und politische Zeichen leicht zu verstehen • Mehr zu versprechen, als sie halten können • Konfrontationen zu vermeiden

Stärken als Gruppe oder als Teammitglieder

Stärken als Gruppe oder als Teammitglieder	
<p>Teams mit niedrigen Prozentrangwerten für Einfühlungsvermögen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teammitglieder werden sehr aufgabenorientiert sein und wenig Zeit damit verbringen, in Schwung zu kommen – sie beginnen, wenn sie zusammentreffen, sofort mit der Arbeit. • Es wird keine Probleme beim Gruppendenken geben, Mitglieder des Teams werden keine Probleme damit haben, zu äußern, wenn sie unterschiedliche Meinungen haben, Kommunikation innerhalb der Gruppe ist ehrlich. • Teammitglieder werden keine Angst haben, Personen, die schlechte Leistungen erbringen, zu konfrontieren. 	<p>Teams mit hohen Prozentrangwerten für Einfühlungsvermögen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teammitglieder werden gut zusammenarbeiten können und erleben die Zusammenarbeit als wertvoll. • Teammitglieder werden sich gegenseitig mit Respekt behandeln. • Teammitglieder werden aufeinander eingehen.



EINFÜHLUNGSVERMÖGEN: RICHTLINIEN ZUR INTERPRETATION DER UNTERSKALEN

Geben Sie den Ergebnissen des Teilnehmers für Einfühlungsvermögen auf den Unterskalen nicht zu viel Gewicht, interpretieren Sie die Ergebnisse auf der Hauptskala.

Unterskala:	NIEDRIGER Rohwert:	HOHER Rohwert:
Gut mit Zusammenleben: Tolerante und umgängliche Person	Nicht immer tolerant und gutherzig	Wird von anderen als unbekümmert wahrgenommen
Empfindsam: Aufnahmefähig und verständnisvoll	Geradeheraus	Taktvoll
Rücksichtsvoll: Warmherzig und zugewandt	Lässt sich von Problemen anderer nicht beeinflussen	Einfühlsam und verständnisvoll
Mag Menschen: Freude an sozialer Interaktion	Unabhängig	Genießt die Gesellschaft anderer
Diplomatisch: Annehmend und tolerant	Kritisch anderen gegenüber	Allgemein akzeptierend



BESONNENHEIT: BESCHREIBUNGEN

Besonnenheit beschreibt, inwiefern eine Person gewissenhaft, nachgiebig und zuverlässig wirkt.

Personen mit niedrigen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit durchschnittlichen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit hohen Prozentrangwerten tendieren dazu:
<ul style="list-style-type: none"> Keine Probleme mit Ambiguität und fehlender Struktur zu haben Schnell die Richtung wechseln zu können Hinsichtlich Regeln flexibel zu sein und Veränderungen gegenüber offen zu sein Nicht im Voraus zu planen Bei Wiederholungs- oder Detailarbeiten leicht gelangweilt zu werden 	<ul style="list-style-type: none"> Ordentlich und zuverlässig zu sein In der Lage zu sein, sich an Veränderungen anzupassen Ein gutes Gleichgewicht zwischen Geschwindigkeit und Genauigkeit zu finden Zeitpläne angemessen zu erstellen und einzuhalten Verantwortungsvoll zu delegieren 	<ul style="list-style-type: none"> Hart für das Unternehmen zu arbeiten Unternehmensregeln und -verfahren zu befolgen Arbeit im Voraus zu planen und Änderungen des Arbeitsvolumens vorzusehen Probleme zu haben, Arbeiten zu verteilen und Mitarbeiter zu stark zu kontrollieren Sich in Einzelheiten zu verlieren

Stärken als Gruppe oder als Teammitglieder

Stärken als Gruppe oder als Teammitglieder	
<p>Teams mit niedrigen Prozentrangwerten für Besonnenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Das Team kann gut ohne Anleitung arbeiten, wird keine Pläne machen oder sie im Arbeitsverlauf ändern. Das Team wird flexibel sein und kann schnell seine Richtung ändern. Das Team wird bei widersprüchlichen Problemen und Umständen aufblühen. 	<p>Teams mit hohen Prozentrangwerten für Besonnenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Das Team wird gut bei der Umsetzung sein, wird eine Agenda erstellen und diese befolgen. Das Team wird sich eng an die Unternehmensrichtlinien halten. Das Team wird hart arbeiten und Aufgaben fristgerecht erfüllen.



BESONNENHEIT: RICHTLINIEN ZUR INTERPRETATION DER UNTERSKALEN

Die Unterskalen für Besonnenheit werden Sie dabei unterstützen, durchschnittliche oder niedrigere Werte bei Besonnenheit besser zu interpretieren. Achten Sie darauf, die ersten drei Unterskalen für Besonnenheit zu überprüfen. Bestätigt der Kandidat fast alle dieser Items in positiver Richtung (11 oder 12 Bausteine), so präsentiert er sich als sehr gewissenhaft, was auf Impression Management hinweist.

Unterskala:	NIEDRIGER Rohwert:	HOHER Rohwert:
Moralistisch: Regeln befolgend	Definiert lieber eigene Regeln	Gewillt, Regeln zu befolgen
Fleiss: Strebsam sein	Entspannte Einstellung zu Arbeit	Darauf bedacht, gute Arbeit zu leisten
Tugendhaft: Prinzipientreu	Bereit, kleine Schwächen einzugestehen	Bemüht darum, rechtschaffen zu sein und nach hohen Prinzipien zu handeln
Abhängig: Sorge um die Meinung anderer über sich	Unabhängig und resistent gegen Feedback	Besorgt um die Wahrnehmung anderer
Planvoll: Bevorzugt Vorhersagbarkeit	Spontan	Planvoller Ansatz
Verhaltensimpulse beherrschen: Planausführung	Wechselt im Handeln schnell die Richtung	Sicherheitsorientierter Ansatz
Vermeidet Schwierigkeiten: Vermeidet Irritationen	Neigt dazu, unnötige und hohe Risiken einzugehen	Antizipiert die Folgen der Handlungen



Ist die Gesamtzahl von Bausteinen gleich oder größer 11, dann handelt es sich wahrscheinlich um ein Impression Management-Profil.



Bei Kandidaten mit niedrigen Werten bei Besonnenheit besteht eine erhöhte Möglichkeit, dass sie Regeln nicht einhalten (besonders bei 0 Bausteinen für Vermeidet Schwierigkeiten).



SPEZIALFALL: IMPRESSION MANAGEMENT

Die häufigste Kritik an Persönlichkeitsfragebögen lautet, dass Fälschungen leicht möglich seien und Testpersonen ihre Werte wesentlich verändern könnten (und dies auch tun), um dadurch eine verbesserte Bewertung zu erzielen.

Die HPI-Skala „Besonnenheit“ enthält drei Unterskalen (Moralistisch, Fleiß, Tugendhaft), die darauf ausgelegt sind, nicht plausible, d.h. gefälschte Antworten zu messen. Ein Beispiel wäre das Item „Ich habe noch nie gelogen“. Wir gehen nicht unbedingt davon aus, dass Kandidaten mit hohen Werten auf diesen Unterskalen „Fälscher“ sind. Hier handelt es sich einfach um Personen mit sehr guten sozialen Kompetenzen, die sehr gut steuern können, wie sie auf andere wirken (Impression Management).

Hinsichtlich der Interpretation sind vier Punkte zu berücksichtigen:

Erstens, darf man nicht vergessen, dass der HPI zur Vorhersage der Reputation konzipiert wurde, d. h., um vorherzusagen, wie Personen von anderen beschrieben werden – er ist NICHT dazu da, vorherzusagen, wie diese Menschen über sich selbst denken. Deswegen werden Kandidaten mit sehr hohen Werten in diesen drei Unterskalen in höchstem Maße sozial angepasst erscheinen. Sie haben gute Manieren, sind höflich, zurückhaltend und darum bemüht, kein Missfallen zu erregen.

Zweitens gilt der allgemeine Grundsatz, dass die Werte dieser Unterskalen im Kontext mit anderen Werten interpretiert werden sollten. Zu einem relativ häufigen Muster gehören ein sehr hoher Wert auf diesen drei Unterskalen und ein hoher Wert auf der HDS-Skala „Draufgängerisch“. Dieses Muster weist auf eine Person mit einer hohen sozialen Kompetenz hin – intelligent, angenehm und sehr charmant –, die auch manipulativ ist und ihre eigenen Absichten verfolgt, Risiken eingeht, Grenzen austestet und sehr vorsichtig ist, wenn es darum geht, ihre Reputation zu steuern.

Drittens umfasst ein häufigeres Muster sehr hohe Werte auf den drei Unterskalen für Impression Management und hohe Werte für „Besonnenheit“ auf der HPI-Skala, „Pedantisch“ und/oder „Dienstbeflissen“ auf der HDS-Skala sowie „Tradition“ und/oder „Sicherheitsstreben“ auf der MVPI-Skala. Diese Menschen neigen dazu, sich sozial korrekt zu verhalten, aber selbstgerecht und perfektionistisch zu sein, Regeln zu befolgen und nicht gerne Risiken einzugehen; sie behandeln andere behutsam und haben hohe Erwartungen in sie.

Viertens und letztens beobachten wir gelegentlich ein Muster, das hohe Werte auf den Unterskalen für Impression Management mit insgesamt attraktiven Ergebnissen im HPI, HDS und MVPI kombiniert. Diese Kandidaten verfügen über ausgezeichnete soziale Kompetenzen und haben, wenn überhaupt, nur wenig Entwicklungsbedarf. Ihr einziges Problem besteht darin, dass sie bei anderen Groll hervorrufen, da sie so perfekt wirken.

In diesem Abschnitt geht es hauptsächlich darum, wie hohe Werte auf den HPI-Unterskalen zu interpretieren sind, die zum Nachweis von Impression Management konzipiert wurden. Hohe Verhältnisse/Werte sagen einen bestimmten zwischenmenschlichen Stil voraus, der sich durch extreme soziale Angemessenheit, gute Manieren und außerordentliche Höflichkeit auszeichnet.



WISSBEGIERDE: BESCHREIBUNGEN

Wissbegierde beschreibt, wie eine Person als intelligent, kreativ und an intellektuellen Angelegenheiten interessiert wahrgenommen wird.

Personen mit niedrigen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit durchschnittlichen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit hohen Prozentrangwerten tendieren dazu:
<ul style="list-style-type: none"> • Einen eher praktischen als strategischen Arbeitsansatz zu verfolgen • Probleme auf praktische Art zu lösen • Anwendungen und Umsetzungen zu verstehen • Selten über die allgemeinere Unternehmensvision zu sprechen • Probleme mithilfe von Standardverfahren zu lösen 	<ul style="list-style-type: none"> • Probleme flexibel zu lösen • Außerhalb beruflicher Angelegenheiten Interessen zu haben • Bereit zu sein, hinsichtlich Geschäftsszenarien zu spekulieren • Ein moderates Maß an Phantasie an den Tag zu legen • Sowohl praktische als auch technologische Lösungen zu verstehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn es um das Geschäft geht, als Visionär betrachtet zu werden • Schnell zu denken und zu reagieren und bei der Problemlösung zu helfen • Das Gesamtbild zu verstehen und darüber zu sprechen • Welterfahren und kultiviert zu sein • Bei Umsetzungs- oder Wiederholungsaufgaben schnell gelangweilt zu werden • Unpraktische Ideen zu haben

Stärken als Gruppe oder als Teammitglieder

<p>Teams mit niedrigen Prozentrangwerten für Wissbegierde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Team wird Probleme auf praktische und etablierte Art und Weise lösen, wird sich auf taktische Probleme konzentrieren. • Das Team wird sich selten von der Möglichkeit, technologische Innovationen anzuwenden, ablenken lassen. • Das Team wird Probleme lieber schnell auf Grundlage von Erfahrung und Intuition als auf Grundlage von Recherche und Datenanalyse lösen. 	<p>Teams mit hohen Prozentrangwerten für Wissbegierde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Team wird Probleme gut auf neue und originelle Art und Weise lösen können. • Das Team wird strategisch und analytisch denken und das Gesamtbild verstehen, wird nach Innovationschancen suchen. • Das Team wird bei der Problemlösung auf Daten achten.
---	---



WISSBEGIERDE: RICHTLINIEN ZUR INTERPRETATION DER UNTERSKALEN

Viele Wissbegierde-Fragen klingen, als hätten sie nichts mit dem Arbeitsleben zu tun. Obwohl zum Beispiel Fragen wie „Ich weiß, warum Sterne funkeln“ etwas ungewöhnlich zu sein scheinen, sagen die Antworten auf diese Fragen etwas Bedeutungsvolles voraus – und zwar wie andere den Teilnehmer beschreiben. Wenn Sie einen durchschnittlichen oder niedrigen Prozentrangwert für Wissbegierde feststellen, achten Sie besonders auf die Unterskala „Kreativität“. Wenn eine Person für Wissbegierde einen niedrigeren Prozentrangwert erzielt, aber auf der Unterskala „Kreativität“ einen höheren Rohwert aufweist, ist diese Person wahrscheinlich in der Lage, kreative Ideen zu entwickeln, die einen starken Praxisbezug haben (z.B. wird dazu neigen, Ideen zu konkretisieren, um die Anwendbarkeit sicherzustellen, bevor sie an andere weitergegeben werden).

Unterskala:	NIEDRIGER Rohwert:	HOHER Rohwert:
Suche nach Kausalitäten: Verständnis für Ursache-Wirkung	Wenig Interesse daran, warum Dinge passieren	Starkes Interesse daran, warum Dinge passieren
Neugier: Neugierig auf die Welt	Geringes Maß an Neugier	Hohes Maß an Neugier
Suche nach Stimulation: Freude an Abenteuer und Aufregung	Kein Interesse an Herausforderung, Stimulation und Aufregung	Sucht nach Herausforderung, Stimulation und Aufregung
Intellektuelle Herausforderungen: Freude an Rätseln und Geduldspielen	Kein Interesse an intellektuellen Spielen	Starkes Interesse an Rätseln und Puzzeln
Kreativität: Bringt Ideen hervor	Kann nicht gut Ideen entwickeln	Kann gut neue Ideen entwickeln
Kultur: Verschiedenste Interessen	Beschränkte Interessen	Breites Spektrum an kulturellen Interessen und Aktivitäten



LERNANSATZ: BESCHREIBUNGEN

Lernansatz beschreibt, inwiefern eine Person akademische Aktivitäten zu genießen scheint und Errungenschaften in der Ausbildung um ihrer selbst willen wertzuschätzen scheint.

Personen mit niedrigen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit durchschnittlichen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit hohen Prozentrangwerten tendieren dazu:
<ul style="list-style-type: none"> • Praktisches Lernen traditioneller Ausbildung vorzuziehen • Sich mehr mit der Verbesserung existierender Fähigkeiten zu befassen, als neue zu erwerben • Sicherzustellen, dass sie die Unterstützung anderer haben, bevor sie Maßnahmen ergreifen • Weiterbildungschancen für ihre Mitarbeiter zu übersehen • Nicht viel Zeit mit Lesen zu verbringen, insbesondere nicht mit Lesen von Fachliteratur 	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildungschancen zu nutzen • Gern neue Technologien zu erlernen • Mitarbeiter zu ermutigen, hinsichtlich technologischer Angelegenheiten auf dem neuesten Stand zu sein • Positiv auf Anfragen nach Mitarbeiterfortbildungen zu reagieren • Die Mitarbeiterentwicklung zu fördern 	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildung für sich selbst und ihre Mitarbeiter zu schätzen • Hinsichtlich aktueller Entwicklungen im geschäftlichen und technologischen Bereich auf dem aktuellen Stand zu bleiben • Selbstdisziplin zu haben und hinsichtlich Zielen gewissenhaft zu sein • Maßnahmen zu ergreifen, bevor sie sich der Unterstützung anderer sicher sind • Zu allem eine Meinung zu haben

Stärken als Gruppe oder als Teammitglieder

<p>Teams mit niedrigen Prozentrangwerten für Lernansatz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Team wird Erfahrungen aus der Vergangenheit als Leitfaden für die Zukunft viel Aufmerksamkeit schenken. • Das Team wird einen bodenständigen, pragmatischen Problemlösungsansatz verfolgen, d. h. es wird sich darauf konzentrieren, was funktioniert. • Das Team wird sich selten in sinnlosen Spekulationen darüber verlieren, was sein könnte. 	<p>Teams mit hohen Prozentrangwerten für Lernansatz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Gruppe wird hinsichtlich relevanter Änderungen in der Branche und verbundener Technologie auf dem aktuellen Stand sein und eine langfristige Perspektive haben. • Das Team wird fehlerhafte Argumente und schlechte Argumentationen schnell zerschlagen. • Das Team wird sinnvolle Weiterbildungsbemühungen unterstützen.
---	---



LERNANSATZ: RICHTLINIEN ZUR INTERPRETATION DER UNTERSKALEN

Viele der Fragen für Lernansatz klingen, als hätten sie nichts mit dem Arbeitsleben zu tun. Personen mit hohen Prozentrangwerten lernen von Natur aus gern und bedienen sich meist traditioneller Lernansätze (lesen, Kurse besuchen). Personen mit niedrigeren Prozentrangwerten lernen meist auf den letzten Drücker und bedienen sich praktischer Lernansätze.

Unterskala:	NIEDRIGER Rohwert:	HOHER Rohwert:
Bildung: Lernwillig sein	Negative Erfahrung mit Bildung	Positive Einstellung zu Bildung
Zahlenaffinität: Gut mit Zahlen umgehen können	Schwach im Umgang mit Zahlen	Leichtigkeit im Umgang mit Zahlen
Gute Merkfähigkeit: Ein gutes Gedächtnis haben	Etwas vergesslich	Gute/Korrekte Erinnerung
Lesen: Auf dem neuesten Stand bleiben	Wissen veraltet und nicht auf dem aktuellen Stand	Wissen aktuell und auf dem neuesten Stand



INTERPRETATION VON HPI-ERGEBNISSEN

Überprüfen Sie die Berufsanforderungen und identifizieren Sie die wichtigsten, für den Erfolg maßgeblichen Kompetenzen:

Ermitteln Sie die Schlüsselanforderungen oder Kompetenzen des Berufs des Bewerbers, die für eine erfolgreiche Ausführung verantwortlich sind. Wo liegen die besonderen Herausforderungen dieser Position?

Überprüfen Sie jeden Wert der HPI-Skala und was er im Blick auf die Leistung aussagt vor dem Hintergrund der wichtigsten Anforderungen oder Kompetenzen dieses Berufs:

Beachten Sie die Gesamthöhe des Profils sowie hohe und niedrige Wertemerkmale unter dem Aspekt der Schlüsselanforderungen des Berufs. Wie steht das HPI-Ergebnis des Teilnehmers im Vergleich zu den besonderen Herausforderungen dieses Berufs da? Über welche potenziellen Stärken und Schwächen verfügt der Teilnehmer auf Grundlage seiner HPI-Resultate?

Legen Sie fest, ob ein Impression Management-Profil vorliegt:

Ermitteln Sie, ob es sich um ein hohes Impression Management-Profil handelt. Beträgt die Gesamtanzahl der bestätigten Items auf den Unterskalen Moralistisch, Fleiß und Tugendhaft (Unterskalen 26-28) mindestens 11, handelt es sich mit hoher Wahrscheinlichkeit um ein Impression Management-Profil.

Gehen Sie die Ergebnisse der Unterskalen innerhalb der Schlüsselmerkmale durch:

Beachten Sie alle interessanten Unterskalen-Ergebnisse bei den Persönlichkeitsmerkmalen, die für beruflichen Erfolg wichtig sind.

Werten Sie die Konfigurationen der Skala aus:

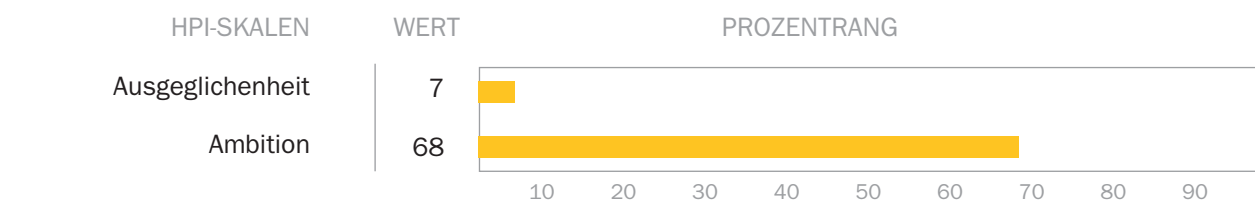
Ermitteln Sie entsprechende Konfigurationsmuster unter dem Aspekt der Schlüsselanforderungen für diesen Beruf (z. B. Management, Verkauf, Zielsetzung usw.).



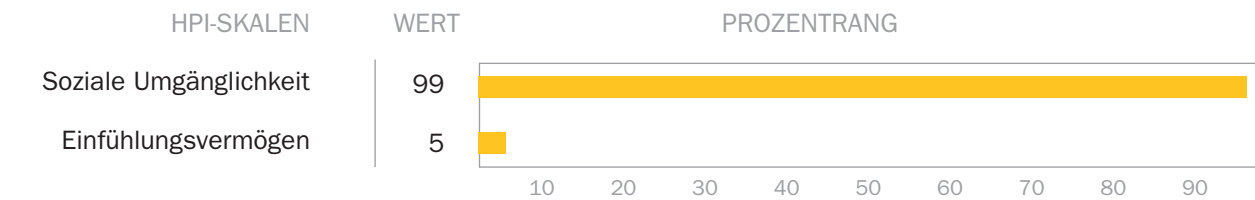
GRUPPENÜBUNG: DYADISCHES SPIEL

Um einige der Verhaltensmerkmale der verschiedenen HPI-Skalen anzuwenden, werden wir nun eine kurze, interaktive Übung durchführen, in der Sie versuchen werden, Kombinationen von HPI-Skalen in verschiedenen Zweiermustern zu beschreiben. **Dies ist eine Lernübung – Sie müssen sich diese Kombinationen nicht merken.** Ihr Trainer wird Sie durch diese Übung führen.

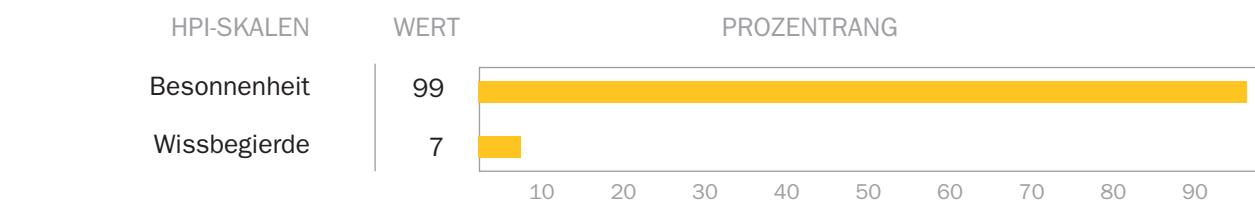
Beispiele für Zweierkombinationen



Ist sehr motiviert zu konkurrieren, Leistung zu erbringen und zu gewinnen, dabei ständig in Angst vor möglichem Versagen und damit verbundener Kritik.



Kann gut Beziehungen herstellen, wird aber wegen seines schroffen zwischenmenschlichen Stils Schwierigkeiten haben, sie zu pflegen.



Hält sich strikt an Regeln, Prozesse und Verfahren und hat nur geringes Interesse an Innovation, besonders wenn die Dinge zu funktionieren scheinen.

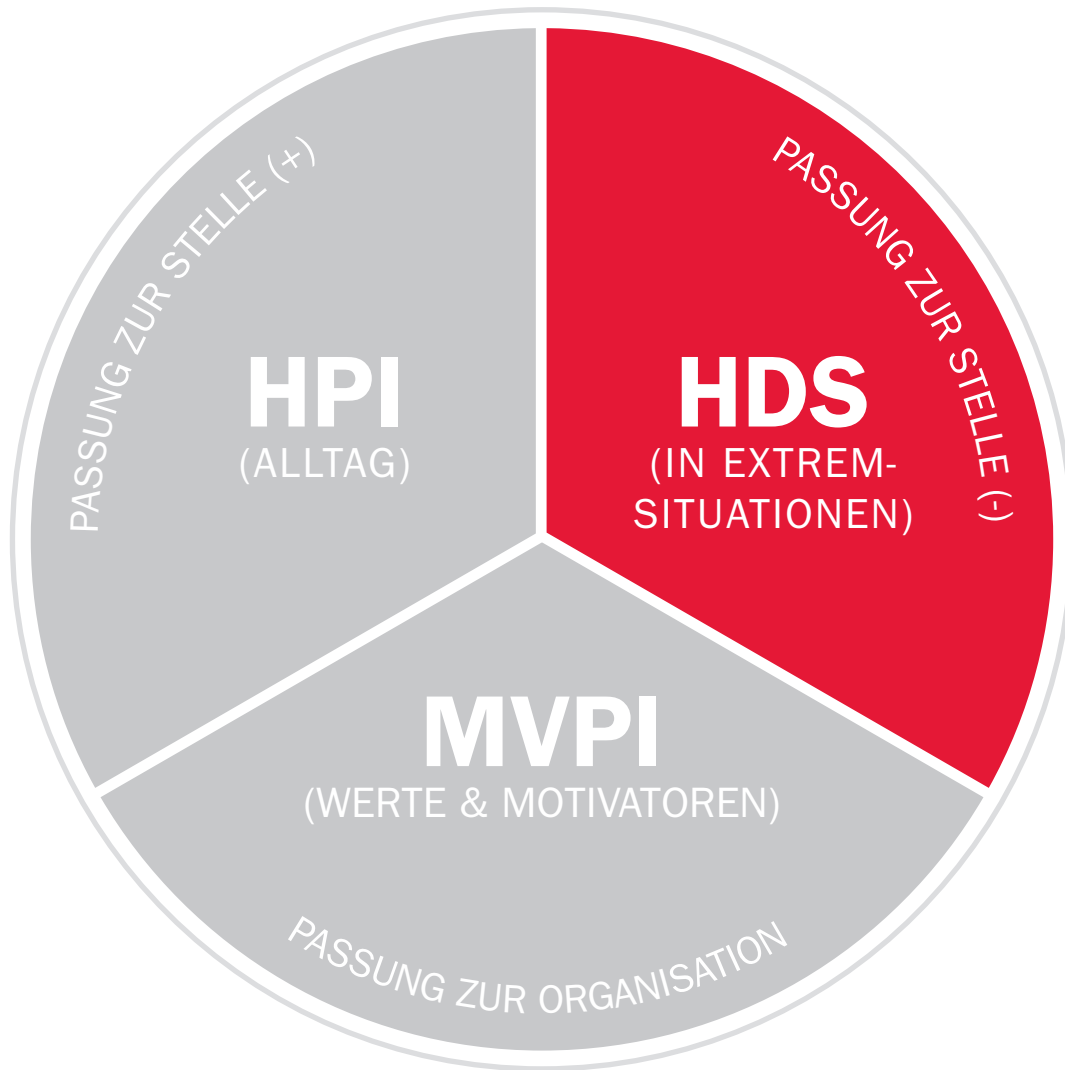




HDS

Hogan Development Survey

LEISTUNGSBEURTEILUNG



HDS



HOGAN DEVELOPMENT SURVEY (HDS) ÜBERBLICK

Der Hogan Development Survey (HDS) misst die dunkle Seite der Persönlichkeit – zwischenmenschliche Verhaltensweisen, die Stärken sein können, bei übermäßigem Einsatz im Beruf und im normalen Leben aber eventuell zu Problemen führen. Während die Merkmale des HPI sich im alltäglichen Verhalten einer Person zeigen, treten die im HDS bewerteten Leistungsrisiken nur in Situationen zutage, in denen diese Person ihr „öffentliches Image“ nicht aktiv steuert. Dazu gehören Situationen, die mit einem hohen Stressniveau oder Veränderungen verbunden sind, in denen mehrere oder zu viele Aufgaben gleichzeitig erfüllt werden müssen und in denen eine Person nicht zur Aufgabenstellung passt oder aber sich an ihrer Arbeitsstelle so wohl fühlt, dass sie sich kaum oder gar nicht um ihre Reputation kümmert.

Eigenschaften:

- Misst Merkmale außerhalb des Fünf-Faktoren-Modells (FFM)
- Beschreibt Stärken, die sich bei Stress, Langeweile oder Unsicherheit zu Leistungsrisiken entwickeln können
- Veröffentlicht 1997
- In 15-20 Minuten auszufüllen

Der HDS besteht aus 11 Hauptskalen. Die Präsentation der Daten erfolgt in Form von Prozentrangwerten, wobei die Werte den Anteil der Bevölkerung angeben, die den gleichen oder einen niedrigeren Wert erreichen als der Teilnehmer.

- Werte von 0-39 gelten als kein Risiko
- Werte von 40-69 gelten als geringes Risiko
- Werte von 70-89 gelten als mäßiges Risiko
- Werte ab 90 und darüber gelten als hohes Risiko



ANWENDUNGSGEBIETE DES HDS:

Coaching und Entwicklung

Der HDS ist vom HPI relativ unabhängig. Das bedeutet, dass eine Person ein attraktives HPI-Profil und ein unattraktives HDS-Profil haben kann. Das bedeutet auch, dass diese Person beim Interview einen guten ersten Eindruck hinterlässt. Mit der Zeit und unter Druck werden jedoch die Themen, die vom HDS-Profil abgedeckt werden, ans Tageslicht kommen und könnten die Karriere der Person negativ beeinflussen. Der HDS liefert Informationen zu Aspekten zwischenmenschlicher Fähigkeiten so wie der Leistung einer Person, die erhöhte Aufmerksamkeit benötigen.

Auswahl von Führungskräften

Der beste Schätzwert der Misserfolgsquote für CEOs bei amerikanischen Großunternehmen beträgt 60 % (vgl. DeVries, 1992). Der Grund für diese hohe Misserfolgsquote ist, dass Führungskräfte auf Grundlage eines Interviews ausgewählt werden, dies ähnelt einem Schönheitswettbewerb. Der HDS beruht jedoch auf der Annahme, dass viele Menschen, die für ein oder zwei Stunden hervorragende Leistungen erbringen können, oft andere Fehler haben, die sich in einem Interview nicht erkennen lassen. Unternehmen sind bereit, relativ junge unerfahrene Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Integrität zu untersuchen, sträuben sich jedoch häufig dagegen, dieselben Fragen für erfahrene Führungskräfte zu untersuchen. Dabei sind es Führungskräfte, die einem Unternehmen möglicherweise ernsthaften Schaden zufügen können (Hogan, Curphy & Hogan, 1994).

Wirksame Teamarbeit

Die Skalen des HDS liefern gute Hinweise, wie eine Person im Team arbeiten wird. Allgemein können Personen mit hohen Prozentrangwerten auf den Skalen Vorsichtig, Pendantisch und Dienstbeflissen gut im Team arbeiten, da sie konform sind und anderen gern gefallen möchten. Umgekehrt sind Personen mit hohen Prozentrangwerten auf den Skalen Anmassend, Buntschillernd, Draufgängerisch und Phantasie reich eher störend, weil sie im Mittelpunkt stehen möchten, Regeln nicht befolgen und mit anderen Teammitgliedern konkurrieren.

Auswahl für Jobs, bei denen Sicherheit eine Rolle spielt

In der Vergangenheit sind bei der Besetzung von sicherheitssensitiven Stellen (z. B. Piloten) häufig klinische Messinstrumente, wie der MMPI, zum Einsatz gekommen. Der HDS befasst sich mit diesen Auswahlaspekten und hat gegenüber klinischen Messinstrumenten vier Vorteile. Erstens ist er wesentlich kürzer. Zweitens ist der Inhalt der Fragen viel verständlicher und weniger unangenehm zu beantworten. Drittens haben die Fragen weniger inhaltliche Assoziationen zu psychischen Erkrankungen. Schließlich sagen die Skalen erwiesenermaßen schlechte Leistung in verschiedenen Jobbereichen voraus.



FUNKTIONSFÄHIGKEIT DER PERSÖNLICHKEIT

HDS

HPI „BRIGHT SIDE“

Der **HPI** misst die normale Persönlichkeit und zwischenmenschliche Merkmale, die für beruflichen Erfolg und Aufstieg erforderlich sind.

HDS „DARK SIDE“

Der **HDS** misst Risikofaktoren und blinde Flecken, die in der Persönlichkeit verankert sind und die Karriere zum Entgleisen bringen können.

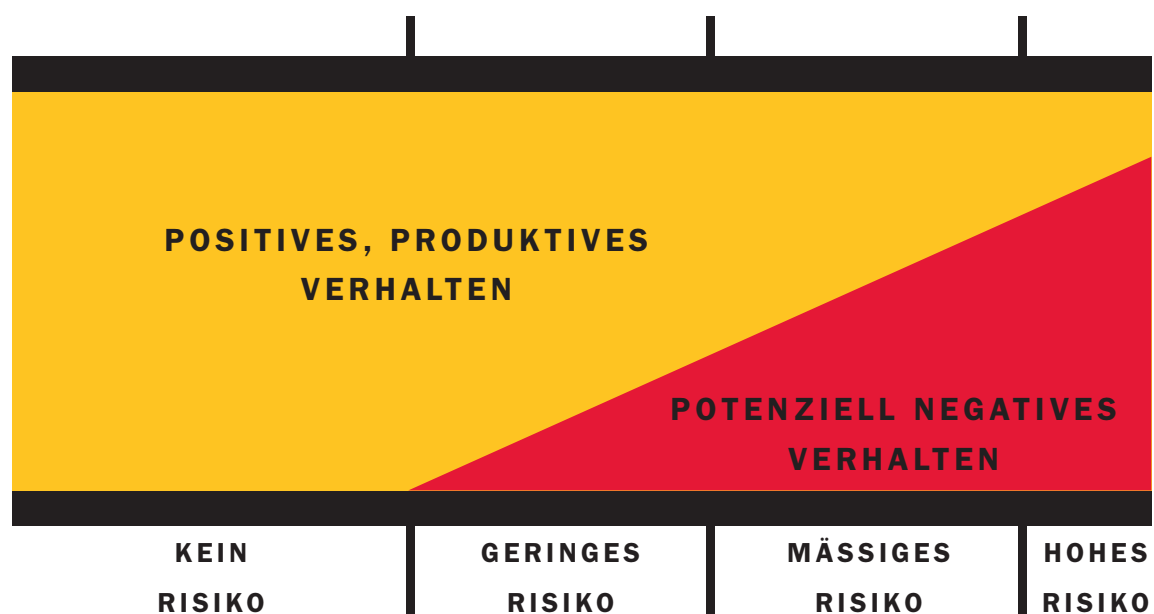


IMPLIKATIONEN DER RISIKOWERTE

INTERPRETATION DER HDS-UNTERSKALEN



- Höhere Werte auf einer Skala erhöhen die Chancen, dass sich Risikofaktoren und kontraproduktive Verhaltensweisen herausbilden und die Leistung negativ beeinflussen.
- Einige Ergebnisse mit hohem Risiko können mit Merkmalen zusammenhängen, die andere attraktiv finden.
- Wenn kein hohes Risiko vorliegt (sondern nur Werte mit keinem oder geringem Risiko), deutet dies nicht notwendigerweise auf eine Stärke hin.
- Die meisten Menschen haben mindestens eine oder zwei erhöhte Ausprägungen (mäßiges bis hohes Risiko).



INTERPRETATION VON HDS-ERGEBNISSEN: ALLGEMEINE HINWEISE

Wie bereits angemerkt, misst der HPI die „bright side“ der Persönlichkeit – die Verhaltensweisen, die andere täglich sehen. Extreme Prozentrangwerte auf dem HPI können jedoch einige potentiell negative Auswirkungen haben. Diese negativen Auswirkungen erscheinen häufig als Persönlichkeitsmerkmale der „dark side“, die von dem HDS unterstrichen werden.

Wir empfehlen nicht, die HDS Skala isoliert zu interpretieren. Anders als für den HPI können die Verhaltensweisen des HDS stärker von Situationen abhängen und zwischen unterschiedlichen Situationen schwanken. Es hilft, (sich) die Frage zu stellen, in welchen Situationen die HDS Verhaltensweisen auftreten. Häufig sind dies Situationen, die konträr zum Werteprofil (MVPI) einer Person sind.

HDS-Ergebnisse müssen nicht auf stellenspezifische Art und Weise interpretiert werden. Die kontraproduktiven Verhaltensweisen, die mit Persönlichkeitsmerkmalen der „dark side“ in Verbindung stehen, treten in Situationen auf, in denen Personen sich nicht um ihre Reputation kümmern.

Höhere Prozentrangwerte auf einer HDS-Skala erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Risikofaktoren und kontraproduktive Verhaltensweisen für die entsprechende Dimension problematischer sein werden.

Fast jeder hat ein oder zwei erhöhte Ausprägungen (d. h. nahe am oder im hohen Bereich). Wenn eine Person drei oder mehr hohe Prozentrangwerte hat, ist die Wahrscheinlichkeit, dass ihr Verhalten problematischer ist, höher. Wenn eine Person keine risikoreichen Prozentrangwerte aufweist, betrachten Sie die höheren Ausprägungen innerhalb des Gesamtprofils und nutzen Sie diese für die Interpretation.

Im Grunde kann jeder Mensch seine Fähigkeit, Beziehungen zu gestalten und Leistung zu erbringen, verbessern. Der HDS gibt an, in welchen Bereichen eine Verbesserung hilfreich sein könnte.

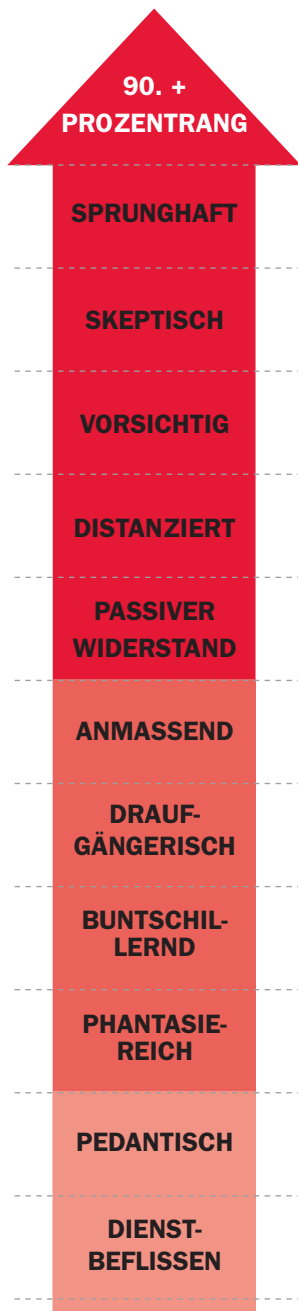
Forschungsergebnisse zeigen, dass Personen mit geringeren Prozentrangwerten auf dem HDS eher weniger Probleme im Arbeitsleben haben.

Die Interpretationen der Skalen in den Berichten beruhen auf Forschung mit HDS-Ergebnissen von berufstätigen Erwachsenen und der Beschreibung ihrer Leistung durch Kollegen und Vorgesetzte.

Da sich Menschen oft nicht bewusst sind, dass einige Aspekte ihres zwischenmenschlichen Verhaltens verbessert werden sollten, ist der HDS eine effiziente und zuverlässige Methode, um diese Probleme hervorzuheben, sodass man lernen kann, mit ihnen umzugehen.



HDS-GRUPPEN



SICH VON ANDEREN WEGBEWEGEN

Das erste Skalencluster ist durch die Skalen Sprunghaft, Skeptisch, Vorsichtig, Distanziert und Passiver Widerstand definiert. Die Komponenten dieser Skalen umfassen Gefühle der Unsicherheit, des Misstrauens, der Feindseligkeit und der sozialen Zurückgezogenheit. Dies entspricht der Tendenz, sich von anderen wegzubewegen, um mit Unsicherheit umzugehen.

SICH GEGEN ANDERE DURCHSETZEN

Das zweite Skalencluster ist durch die Skalen Anmassend, Draufgängerisch, Buntschillernd und Phantasiereich definiert. Dieses umfasst soziales (aber nicht unbedingt privates) Selbstbewusstsein, Impulsivität, Energie, Wettbewerbsorientierung und ein Talent zur Selbstdarstellung. Dies entspricht Personen, die als Strategie für den Umgang mit Unsicherheit dazu tendieren, sich gegen andere durchzusetzen – überwältigen, vereinnahmen, einschüchtern, überzeugen, manipulieren.

ANDERE KONTROLLIEREN

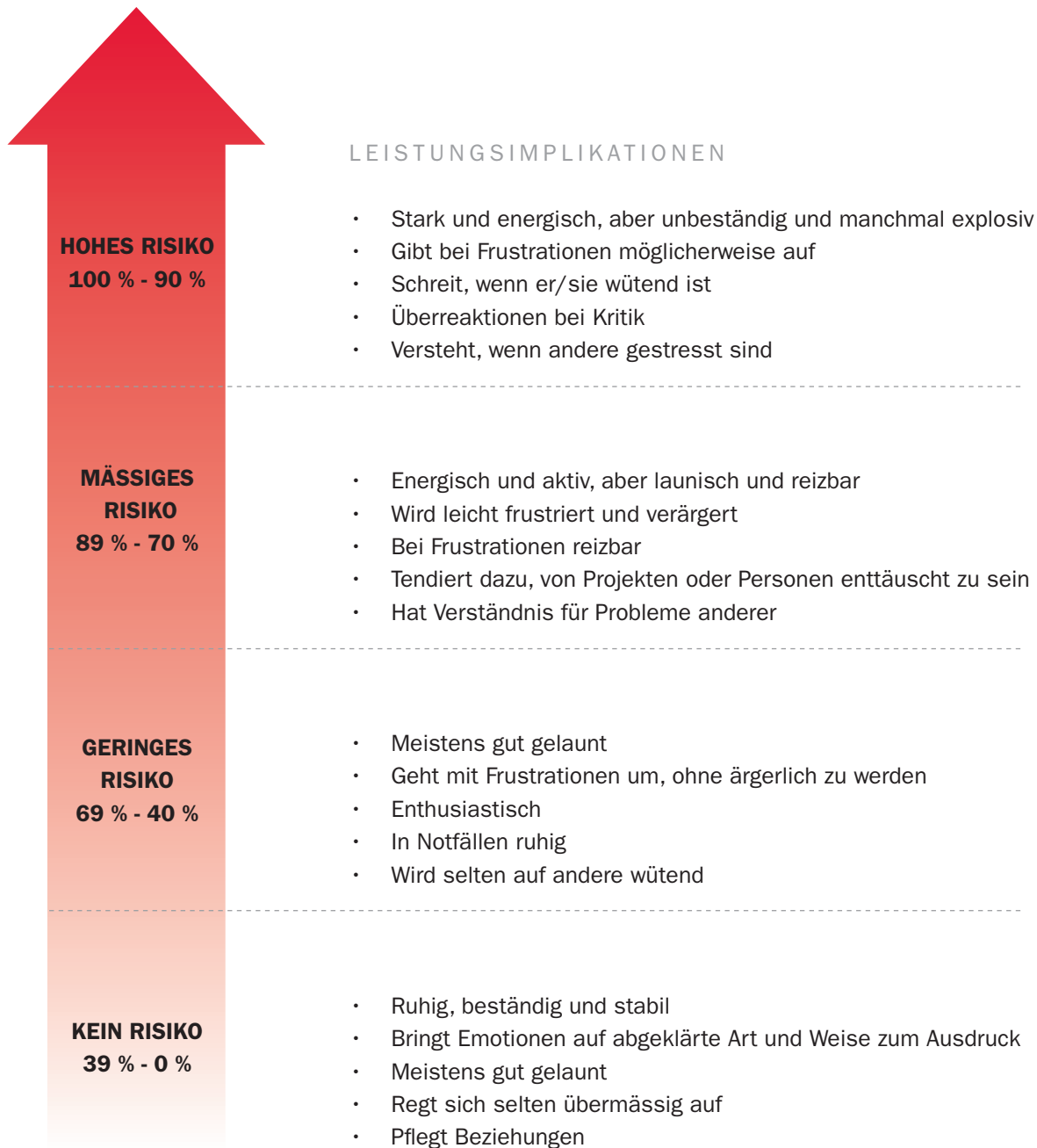
Das dritte Skalencluster ist durch die Skalen Pedantisch und Dienstbeflissen definiert. Dieses umfasst Konformität, Gehorsam und das Bestreben, anderen zu gefallen – die Tendenz, sich auf andere zuzubewegen, um mit seinen eigenen Unsicherheiten umzugehen. Diese enthält den Aufbau von Allianzen und die Sicherung der Zustimmung anderer.



SPRUNGHAFT: BESCHREIBUNGEN

Sprunghaft beschreibt die Verhaltensweise von emotionaler Ruhe bis hin zu emotionalen Ausbrüchen.

HDS



SPRUNGHAFTH: HOHE PROZENTRANGWERTE

INDIKATOREN

- Andere haben oft das Gefühl, dass sie sich bei Ihnen zurückhalten müssen – viel Stimmungsmanagement.
- Sie schwanken zwischen Optimismus und Pessimismus.
- Manchmal explodieren Sie bei kleinen Fehlern.
- Andere nehmen bei Ihnen eine fehlende Beharrlichkeit wahr.

TIPPS FÜR DAS COACHING

Weitermachen – Mit Leidenschaft, Energie und Enthusiasmus handeln.

Aufhören – Emotional die Kontrolle verlieren, zulassen, dass Emotionen aus der Bahn geraten, schreien.

Anfangen – Die Situationen analysieren, in denen Sie frustriert und ärgerlich werden. Lernen, die Zeichen zu erkennen, dass Sie kurz davor sind, die Kontrolle zu verlieren – die Situation verlassen und eine Auszeit nehmen.

ENTWICKLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Erkennen Sie Ihre Tendenz an, Meinungsverschiedenheiten als Kritik zu interpretieren, nehmen Sie sich Zeit, um nachzudenken und bitten Sie um zusätzliche Informationen, um eine Überreaktion oder einen Rückzug aus der Interaktion zu vermeiden.
- Kommunizieren Sie konsequent, um sicherzustellen, dass andere Ihre Standards und Erwartungen verstehen.
- Versuchen Sie, in stressigen Zeiten einen entspannten und optimistischen Eindruck zu machen, da dies Mitarbeitern und Kollegen die Botschaft vermitteln wird, dass sich Beharrlichkeit auszahlen wird.
- Vermeiden Sie, hinsichtlich neuer Projekte oder Personen übermäßig optimistisch zu sein. Dies verringert die Wahrscheinlichkeit, zu einem späteren Zeitpunkt entmutigt zu werden.
- Denken Sie daran, dass emotionale Ausbrüche Mitarbeiter aus der Fassung bringen, ihre Produktivität verringern und ihre Leistung negativ beeinflussen.

SPRUNGHAFTH: INTERPRETATION DER UNTERSкала

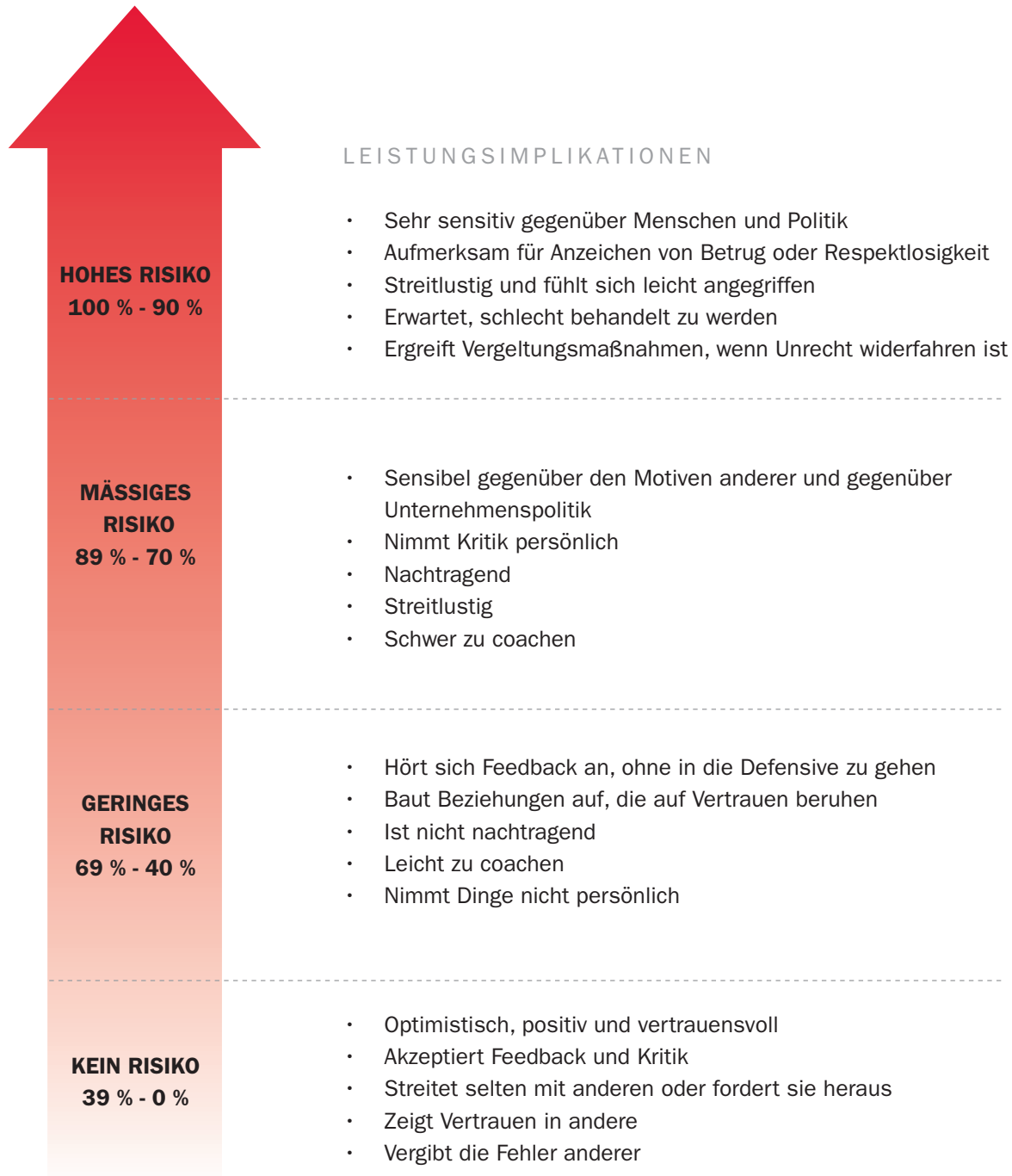
Unterskala	Definition
Launisch	Launisch, oft aufgebracht oder verärgert, schnell aus dem Gleichgewicht zu bringen und schwer zu besänftigen
Leicht enttäuscht	Anfängliche Begeisterung für Menschen und Projekte, die zwangsläufig enttäuschen, und dann wandelt sich Begeisterung in Zurückweisung
Richtungslos	Es fehlen einige gut definierte Überzeugungen und Interessen, bereut allerdings sein vergangenes Verhalten



SKEPTISCH: BESCHREIBUNGEN

Skeptisch beschreibt Verhaltensweisen von Vertrauen in andere bis hin zu der Erwartung, enttäuscht zu werden.

HDS



SKEPTISCH: HOHE PROZENTRANGWERTE

INDIKATOREN

- Sie sind, was die echten Motive anderer angeht, skeptisch.
- Wenn Sie Feedback erteilen, sind Sie tendenziell kritisch.
- Sie machen sich oft übermäßig viele Gedanken darüber, was schief gehen könnte und handeln möglicherweise aufgrund von Misstrauen und Zynismus nicht.

TIPPS FÜR DAS COACHING

Weitermachen – Über Motive und Intentionen anderer nachdenken, diese analysieren und ihre Annahmen hinterfragen.

Aufhören – Mit anderen argumentieren, es sei denn, man kann nach dem Austausch seiner Ansichten zu einer Einigung kommen.

Anfangen – Die Fähigkeit entwickeln, wenigstens einigen anderen Menschen zu vertrauen oder wenigstens seine Zweifel für sich zu behalten.

ENTWICKLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Werden Sie sich Ihrer Tendenz bewusster, die Welt in Helden und Schurken aufzuteilen, wobei die meisten Menschen für Sie in letztere Kategorie fallen.
- Hinterfragen Sie die Annahme, dass andere absichtlich versuchen, Sie zu hintergehen, zu frustrieren oder auszunutzen.
- Riskieren Sie, anderen auf der Arbeit zu vertrauen, um die Annahme zu widerlegen, dass Kollegen solche persönlichen Informationen gegen Sie verwenden werden.
- Lernen Sie andere Fähigkeiten als Feindseligkeit und Streitlust, um mit Situationen umzugehen, in denen Sie missverstanden oder unangemessen kritisiert wurden.
- Experimentieren Sie damit, freundlicher oder umgänglicher zu agieren.

SKEPTISCH: INTERPRETATION DER UNTERSKALA

Unterskala	Definition
Zynisch	Neigt dazu, die Absichten anderer anzuzweifeln und Hintergedanken zu vermuten
Misstrauisch	Generelles Misstrauen gegenüber Menschen und Institutionen, wachsam gegenüber Zeichen von schlechter Behandlung
Nachtragend	Ist nachtragend und nicht bereit, tatsächliches oder vermeintliches Unrecht zu verzeihen



VORSICHTIG: BESCHREIBUNGEN

Vorsichtig beschreibt Verhaltensweisen von selbstbewusster Bereitschaft, neue Unternehmungen anzugehen, bis hin zu Widerwillen, neue Dinge auszuprobieren.



VORSICHTIG: HOHE PROZENTRANGWERTE

INDIKATOREN

- Sie benötigen zweite und dritte Meinungen, bevor Sie eine Entscheidung treffen.
- Sie äußern möglicherweise keine starken Meinungen oder debattieren nicht.
- Sie verfolgen etwas verbissen und könnten sich möglicherweise festfahren.
- Sie scheinen nicht in der Lage zu sein, eine Entscheidung zu treffen, ohne alle Daten zu prüfen.

TIPPS FÜR DAS COACHING

Weitermachen – Pläne und Vorschläge prüfen, um unnötiges Risiko zu vermeiden.

Aufhören – Durch Vermeidung von Entscheidungen und Widerstand gegen neue Technologien den Fortschritt aufhalten.

Anfangen – Vorschläge für Lösungen machen, anstatt nur Einwände zu erheben.

ENTWICKLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Gehen Sie in Ihrem sozialen Verhalten Risiken ein und seien Sie sich bewusst, dass andere, auch wenn Sie sich unsicher fühlen, Ihnen wahrscheinlich nicht kritisch gegenüberstehen.
- Hinterfragen Sie die Überzeugung, dass Fehler Versagen und Unzulänglichkeit bedeuten und sehen Sie sie stattdessen als Möglichkeit, zu lernen und sich zu verbessern.
- Erkennen Sie an, dass andere Sie um Ihre Meinung bitten, weil sie der Überzeugung sind, dass Sie etwas Wichtiges zu sagen haben.
- Wählen Sie Kollegen aus, denen Sie vertrauen, um Ihnen ihre Meinung zu Entscheidungen zu geben und lassen Sie den Coach, Mentor oder Vorgesetzten positives Feedback für das schnelle Treffen von Entscheidungen geben, auch wenn diese Entscheidungen falsch sind.
- Bitten Sie andere um Feedback zu Ihren Beiträgen zur Entscheidungsfindung und zur Arbeit im Team.

VORSICHTIG: INTERPRETATION DER UNTERSKALA

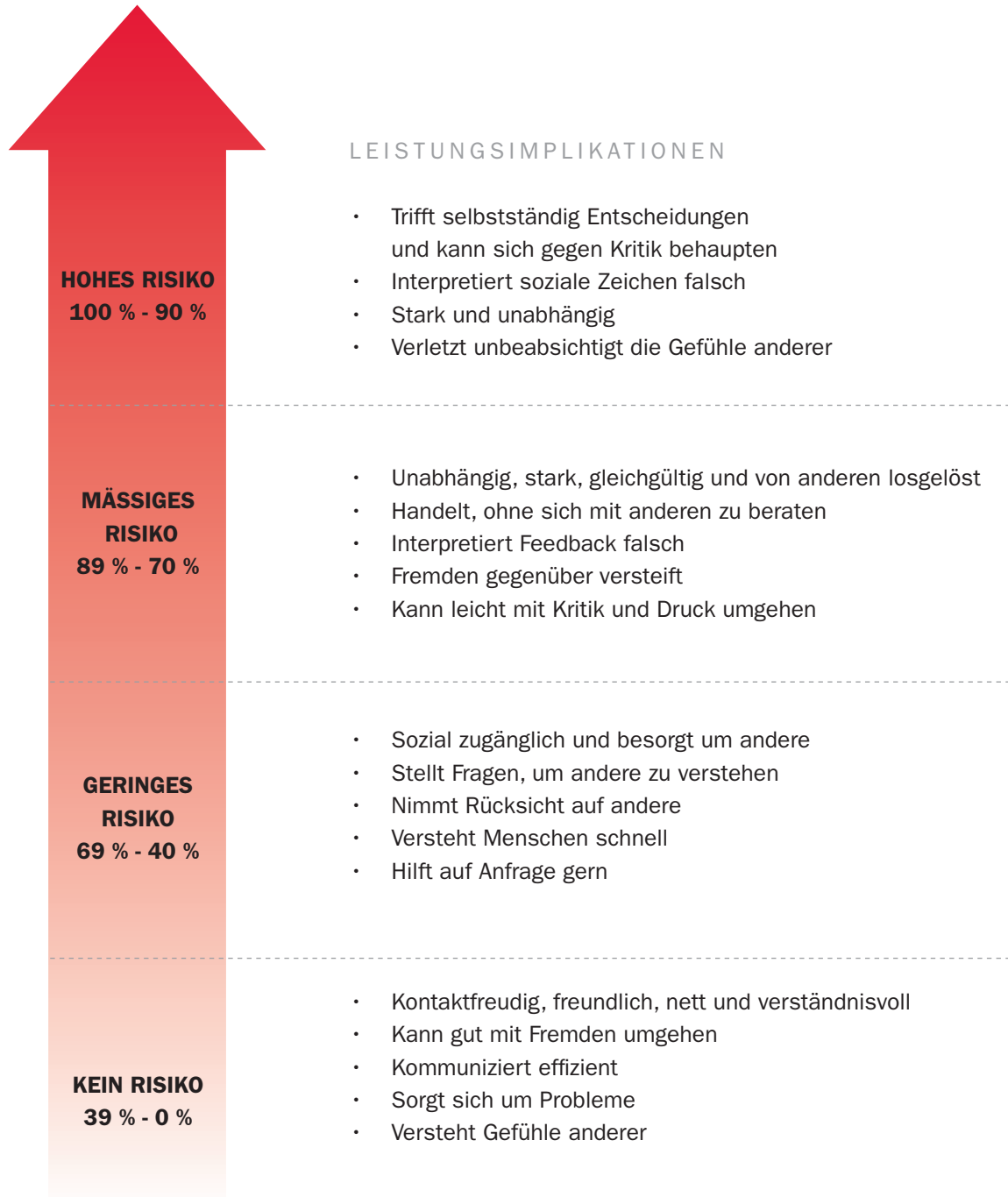
Unterskala	Definition
Vermeidend	Meidet unbekannte Menschen oder Situationen, um mögliche, in der Vorstellung existierende Peinlichkeiten zu vermeiden
Ängstlich	Hat Angst davor, für Fehler kritisiert zu werden, und handelt nur ungern selbstständig oder trifft nur widerstrebend Entscheidungen
Zögerlich	Nicht bereit, sich durchzusetzen, und wird deshalb leicht übersehen oder ignoriert



DISTANZIERT: BESCHREIBUNGEN

Distanziert beschreibt Verhaltensweisen von Interesse an den Problemen anderer bis hin zu offensichtlicher Gleichgültigkeit oder Desinteresse gegenüber anderen.

HDS



DISTANZIERT: HOHE PROZENTRANGWERTE

INDIKATOREN

- Sie werden unsichtbar und distanzieren sich von anderen.
- Bei Konflikten oder Kontroversen ziehen Sie sich zurück.
- Manche haben, wenn sie mit Ihnen arbeiten, das Gefühl, dass Sie nicht leidenschaftlich genug sind – Sie sind zu stoisch.
- Möglicherweise bieten Sie keine Unterstützung, wenn andere Unterstützung brauchen.

TIPPS FÜR DAS COACHING

Weitermachen – Beständigkeit zeigen, wenn andere emotional werden.

Aufhören – Sich nicht um andere Menschen kümmern und ihre Sorgen ignorieren.

Anfangen – Andere um Feedback zu Ihrer Leistung bitten. Fragen Sie andere nach wichtigen Meetings, was Sie vermittelt haben.

ENTWICKLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Beobachten Sie die Emotionen anderer und üben Sie, zwischen dem Ausdruck positiver und negativer Gefühle zu unterscheiden.
- Akzeptieren Sie, dass Gefühle den meisten Menschen wichtig sind und dass andere Menschen leicht verletzt werden können. Beobachten Sie daher die Reaktionen anderer, um zu lernen, was verletzend ist und was als unterstützend wahrgenommen wird.
- Sprechen Sie nach Meetings oder informellen Treffen mit anderen, um zu prüfen ob sie aus dem Austausch das gleiche mitgenommen haben.
- Respektieren Sie, dass die Tendenz, bei der Kommunikation mit anderen geradeheraus und direkt zu sein, das Erreichen eines Konsens im Team beeinträchtigen kann.
- Bemühen Sie sich bewusst, jeden Tag mit Kollegen, Vorgesetzten und unterstellten Mitarbeitern zu sprechen, auch wenn Sie lieber allein sind.

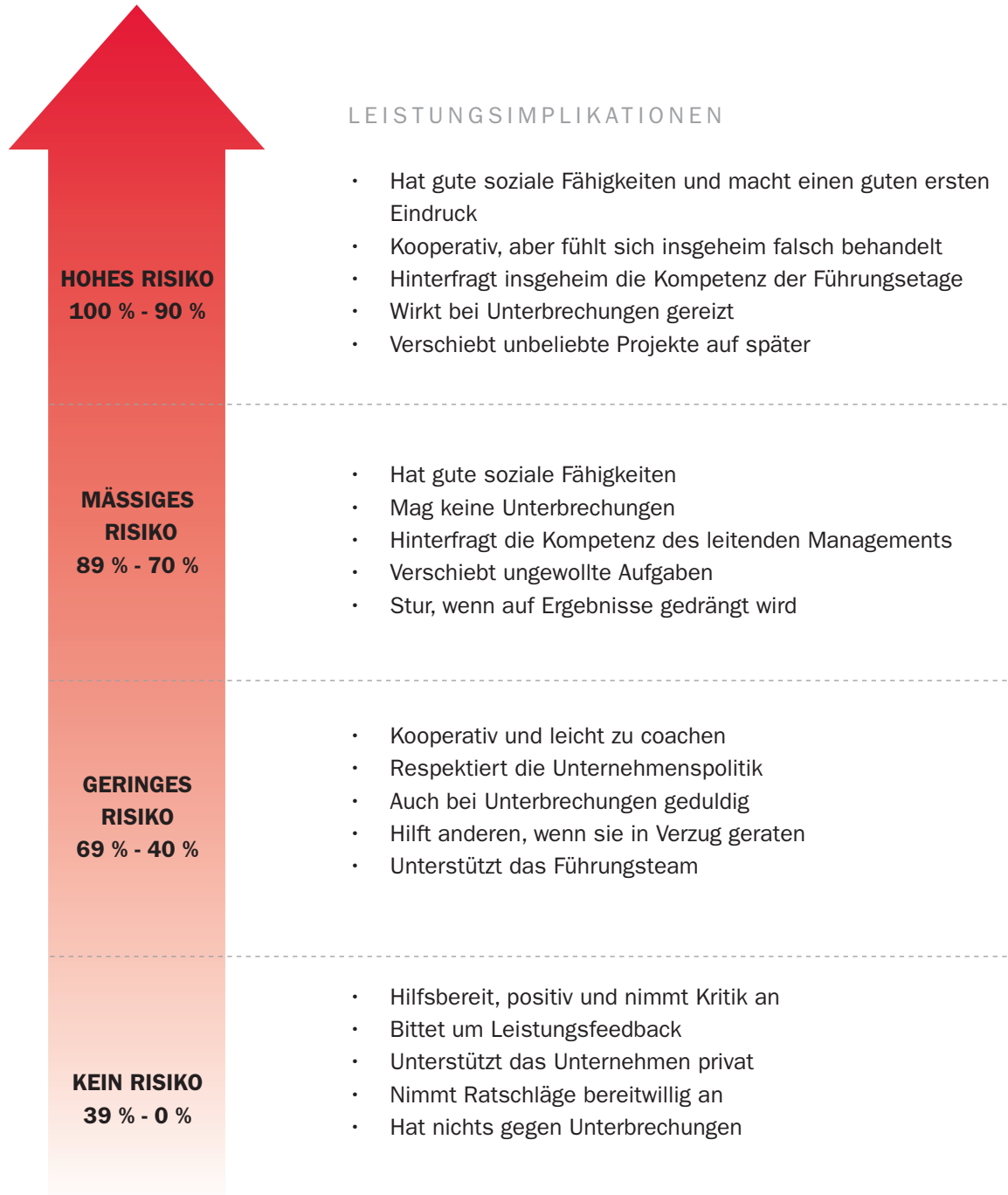
DISTANZIERT: INTERPRETATION DER UNTERSкала

Unterskala	Definition
Introvertiert	Schätzt sein Privatleben und arbeitet lieber alleine
Wenig gesellig	Hält andere auf Abstand, schränkt enge Beziehungen ein und ist allgemein distanziert
Wenig empfindsam	Gleichgültig gegenüber den Gefühlen und Problemen anderer, konzentriert sich eher auf Aufgaben als auf Menschen



PASSIVER WIDERSTAND: BESCHREIBUNGEN

Passiver Widerstand beschreibt Verhaltensweisen von kooperativ, aufgeweckt und für Feedback offen bis hin zu stur, reizbar, nachtragend und schwer zu coachen.



PASSIVER WIDERSTAND: HOHE PROZENTRANGWERTE

INDIKATOREN

- Sie legen oft Lippenbekenntnisse ab.
- Sie sagen oft eine Sache und tun eine andere.
- Sie scheinen eine private Agenda zu haben, die Sie anderen vorenthalten.
- Sie ärgern sich über Personen, die versuchen, Ihre Agenda zum Entgleisen zu bringen.

TIPPS FÜR DAS COACHING

Weitermachen – Andere anständig und charmant behandeln.

Aufhören – Sich gegen Feedback und Anfragen nach schnelleren Ergebnissen zu sträuben und Richtungsänderungen zu wehren.

Anfangen – Anderen ehrliches Feedback erteilen.

ENTWICKLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Äußern Sie Ihre Frustration oder Verärgerung direkt (aber angemessen), wenn Sie sich überwältigt oder hinterfragt fühlen.
- Denken Sie über die Möglichkeit nach, dass andere Autoritätspositionen ihre Position deshalb erreicht haben, weil sie kompetent sind und Erwartungen entsprechen und dass dies für Sie keine Bedrohung der Selbstständigkeit darstellt.
- Bauen Sie das Vertrauen anderer auf, indem Sie sie nach ihren Meinungen fragen und indem Sie ihnen so viel wie möglich helfen.
- Erstellen Sie konkrete Zeitpläne für das Erfüllen von Aufgaben und verpflichten Sie sich, diese selbst erstellten Erwartungen zu erfüllen.
- Begrenzen Sie die Versprechen, die Sie anderen machen, aber stellen Sie sicher, dass diese Verpflichtungen wie versprochen erfüllt werden.

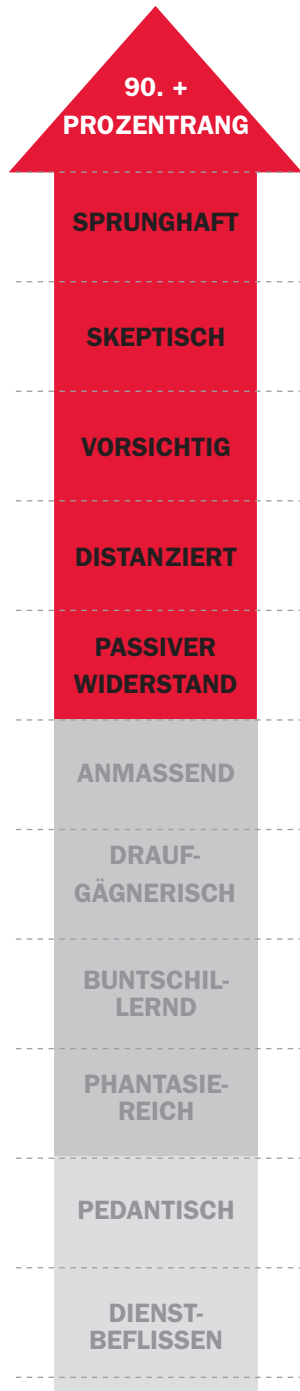
PASSIVER WIDERSTAND: INTERPRETATION DER UNTERSкала

Unterskala	Definition
Passiv-aggressiv	Übermäßig angenehm und entgegenkommend, aber insgeheim grollend und aufsässig im Hinblick auf geforderte Leistungsverbesserungen
Nicht ausreichend gewürdigt	Glaubt, dass eigene Begabungen und Beiträge ignoriert werden; nimmt Ungerechtigkeiten bei zugeteilten Arbeitsbelastungen wahr
Irritierbar	Insgeheim schnell über Unterbrechungen, Bitten oder arbeitsbezogene Vorschläge verärgert



HDS-GRUPPEN

HDS



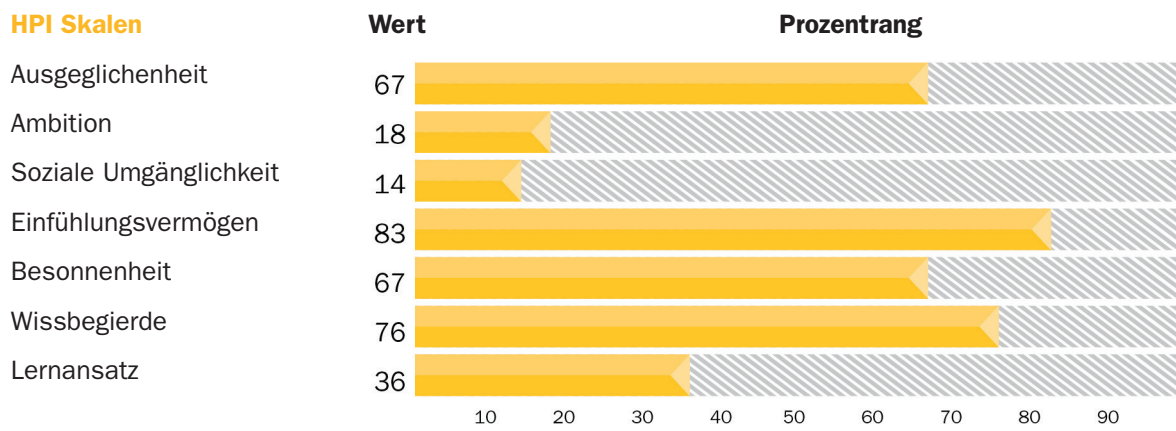
SICH VON ANDEREN WEGBEWEGEN

- Schwankt zwischen leidenschaftlichem Enthusiasmus und intensiver Abneigung gegenüber Personen oder Projekten (Sprunghaft)
- Aufmerksam für Anzeichen von Betrug und/oder Missbilligung und wäre bei Entdeckung defensiv (Skeptisch)
- Unsicher und hat Angst, kritisiert zu werden (Vorsichtig)
- Ruhig, zurückgezogen und arbeitet lieber allein (Distanziert)
- Starkes Gefühl des Unmuts gegenüber Vorgesetzten (Passiver Widerstand)

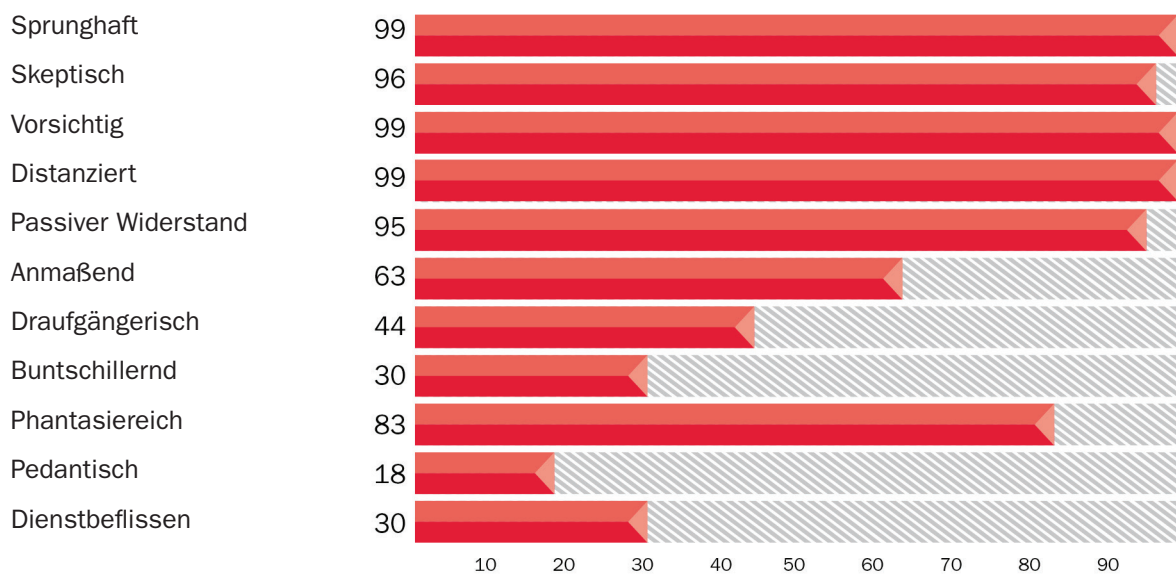


PROFIL: SICH VON ANDEREN WEGBEWEGEN

HPI Skalen



HDS-Skalen



ANMAßEND: BESCHREIBUNGEN

Anmaßend beschreibt Verhaltensweisen von Bescheidenheit und Selbstbeherrschung bis hin zu bestimmender Selbstdarstellung und unrealistischen Erwartungen im Hinblick auf Erfolg und Macht.

LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

HDS

HOHES RISIKO
100 % - 90 %

- Selbstbewusst und furchtlos bei der Konfrontation mit schwierigen Aufgaben
- Überschätzt Fähigkeiten und Kompetenzen
- Hat Schwierigkeiten, aus Fehlern zu lernen
- Geht davon aus, Recht zu haben, ohne die Meinungen anderer einzuholen
- Fühlt einen Anspruch auf Führungspositionen

MÄSSIGES RISIKO
89 % - 70 %

- Nach aussen selbstbewusst, energisch und furchtlos
- Erwartet, respektvoll behandelt zu werden
- Strebt nach Initiative und Führungspositionen
- Treibt offensichtlich die eigene Agenda voran
- Bittet andere beim Brainstorming oder bei der Problemlösung möglicherweise nicht um ihre Meinungen

GERINGES RISIKO
69 % - 40 %

- Hat Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten
- Schätzt Kompetenzen realistisch ein
- Hat angemessene Karriereziele
- Bereit, sich negatives Feedback anzuhören

KEIN RISIKO
39 % - 0 %

- Bescheiden und anspruchslos
- Unterbricht, kritisiert oder fordert andere wahrscheinlich nicht heraus
- Vermeidet Selbstdarstellung
- Übernimmt die Verantwortung für Misserfolge und Fehler
- Zeigt kein Anspruchsdenken



ANMASSEND: HOHE PROZENTRANGWERTE

INDIKATOREN

- Sie sind häufig nicht bereit, in einem Streit aufzugeben.
- Möglicherweise erkennen Sie Ihre Grenzen nicht an.
- Ihr Ego führt oft dazu, dass Sie andere dominieren.
- Möglicherweise übernehmen Sie nicht die Verantwortung, wenn Dinge schief laufen.

TIPPS FÜR DAS COACHING

Weitermachen – Ein Vorbild für eine positive Einstellung gegenüber Herausforderungen und Problemen sein.

Aufhören – Zu viel versprechen und dann anderen die Schuld geben, wenn ein Plan oder ein Projekt nicht klappt.

Anfangen – Anerkennung für Erfolge und erreichte Ziele mit Ihren Mitarbeitern teilen.

ENTWICKLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Reduzieren Sie Ihre Erwartungen nach Sonderbehandlung und versuchen Sie, die Verantwortung für Ihre gelegentlichen Fehler zu übernehmen.
- Erkennen Sie an, dass Sie negatives Feedback ignorieren und suchen Sie nach Feedback bei Familienmitgliedern und Freunden, die keine Konkurrenten sind und deren Feedback oft gut gemeint ist.
- Hören Sie auf, Interaktionen im Team als Wettbewerbsmöglichkeiten zu sehen, bei denen nur eine Person gewinnen kann. Denken Sie daran, dass die echte Konkurrenz außerhalb, nicht innerhalb des Unternehmens existiert.
- Werden Sie sich bewusst, dass die Wahrscheinlichkeit, dass unterstellte Mitarbeiter produktiv sind, am höchsten ist, wenn sie sich respektiert fühlen. Lernen Sie, wie Sie anderen positives Feedback erteilen können, wenn sie gute Beiträge leisten.
- Nutzen Sie Ihr Selbstbewusstsein, Ihre Energie und Ihre Entschlossenheit, um andere zu motivieren, statt sie einzuschüchtern.

ANMASSEND: INTERPRETATION DER UNTERSкала

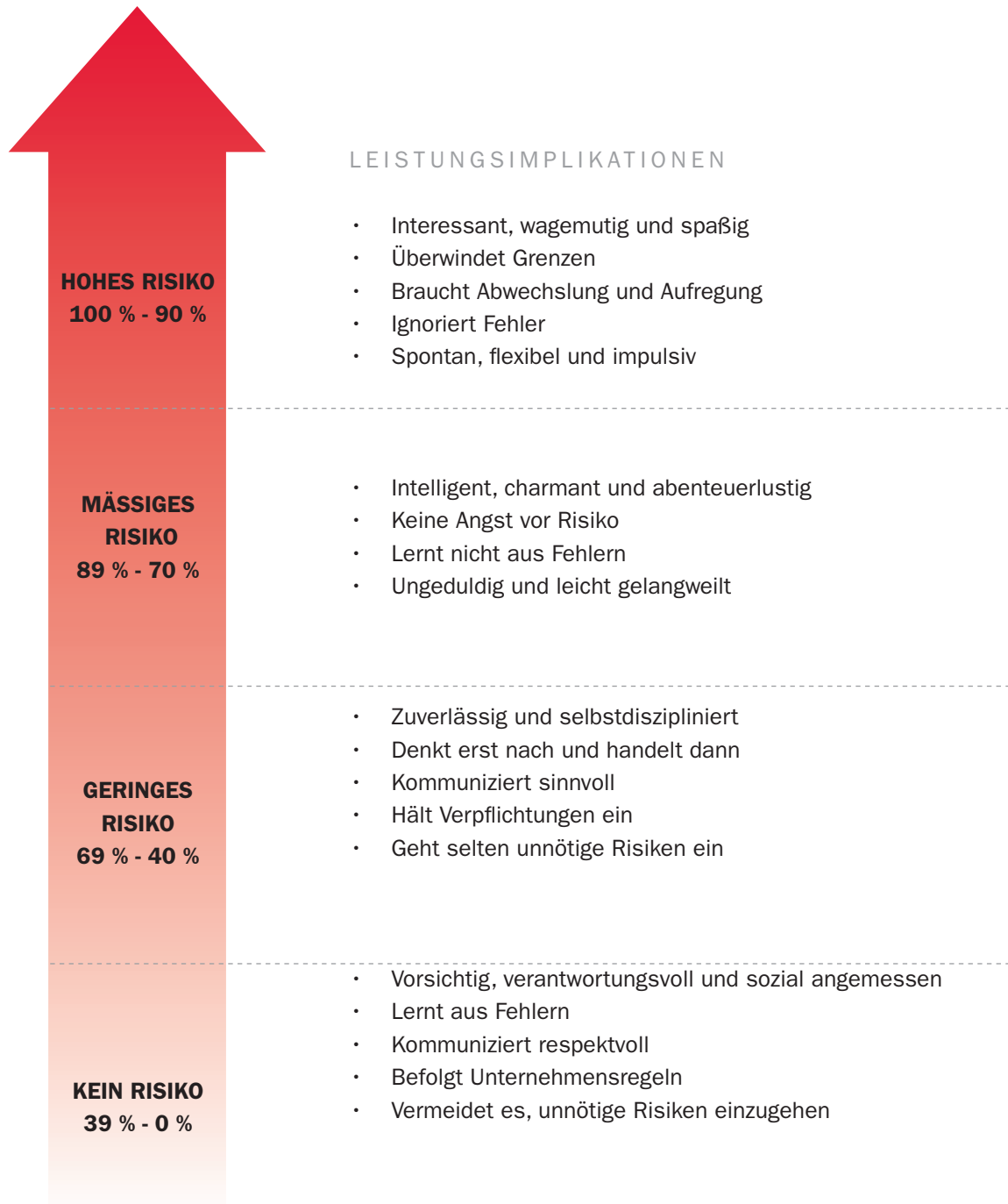
Unterskala	Definition
Privilegiert	Findet, dass er über besondere Gaben und Fähigkeiten verfügt und deshalb auch eine Sonderbehandlung verdient
Übermäßiges Selbstvertrauen	Hat außergewöhnlich viel Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten; glaubt daran, dass sich bei allen Unternehmungen Erfolg einstellen wird
Glaube an Begabungen	Glaubt, dass er über außergewöhnliche Talente und Gaben verfügt und zu Großem bestimmt ist



DRAUFGÄNGERISCH: BESCHREIBUNGEN

Draufgängerisch beschreibt Verhaltensweisen von scheinbar ruhig, anspruchslos und verantwortungsvoll bis hin zu scheinbar intelligent, charmant, impulsiv und grenzaustestend.

HDS



DRAUFGÄNGERISCH: HOHE PROZENTRANGWERTE

INDIKATOREN

- Sie gehen Risiken ein, ohne über die Konsequenzen nachzudenken.
- Sie scheinen zu glauben, dass Regeln langweilig und unnötig sind.
- Sie nehmen sich möglicherweise nicht die Zeit, Menschen für sich zu gewinnen.
- Sie nutzen Ihren Charme, um Fehler geschickt zu verstecken.

TIPPS FÜR DAS COACHING

Weitermachen – Kunden und Kollegen mit Respekt und Unterstützung begegnen.

Aufhören – Warnungen, Vorsichtshinweise und Feedback, dass Sie unnötige Risiken eingehen, ignorieren.

Anfangen – Sich mit jemandem zusammenschliessen, der für Details und Nachbereitung gut ist.

ENTWICKLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Verlangsamen Sie die Entscheidungsfindung, um die wahrscheinlichen Konsequenzen von drei oder vier Handlungsoptionen realistisch einzuschätzen.
- Erkennen Sie an, dass beruflicher Erfolg von der Unterstützung anderer abhängig ist. Denken Sie daher über Strategien nach, wie Sie ihre Loyalität und ihr Vertrauen gewinnen können.
- Zeigen Sie anderen Ihre Loyalität, indem Sie ihnen gegenüber eingegangene Verpflichtungen einhalten.
- Entschuldigen Sie sich bei denen, die in vergangenen Handlungen möglicherweise verletzt oder enttäuscht wurden, anstatt zu versuchen, die Situation wegzudiskutieren.
- Nutzen Sie Ihre Spontaneität und Ihren Charme, um zu einem guten Teammitglied zu werden, das den Erfolg für alle Mitglieder des Unternehmens anstrebt.

DRAUFGÄNGERISCH: INTERPRETATION DER UNTERSKALA

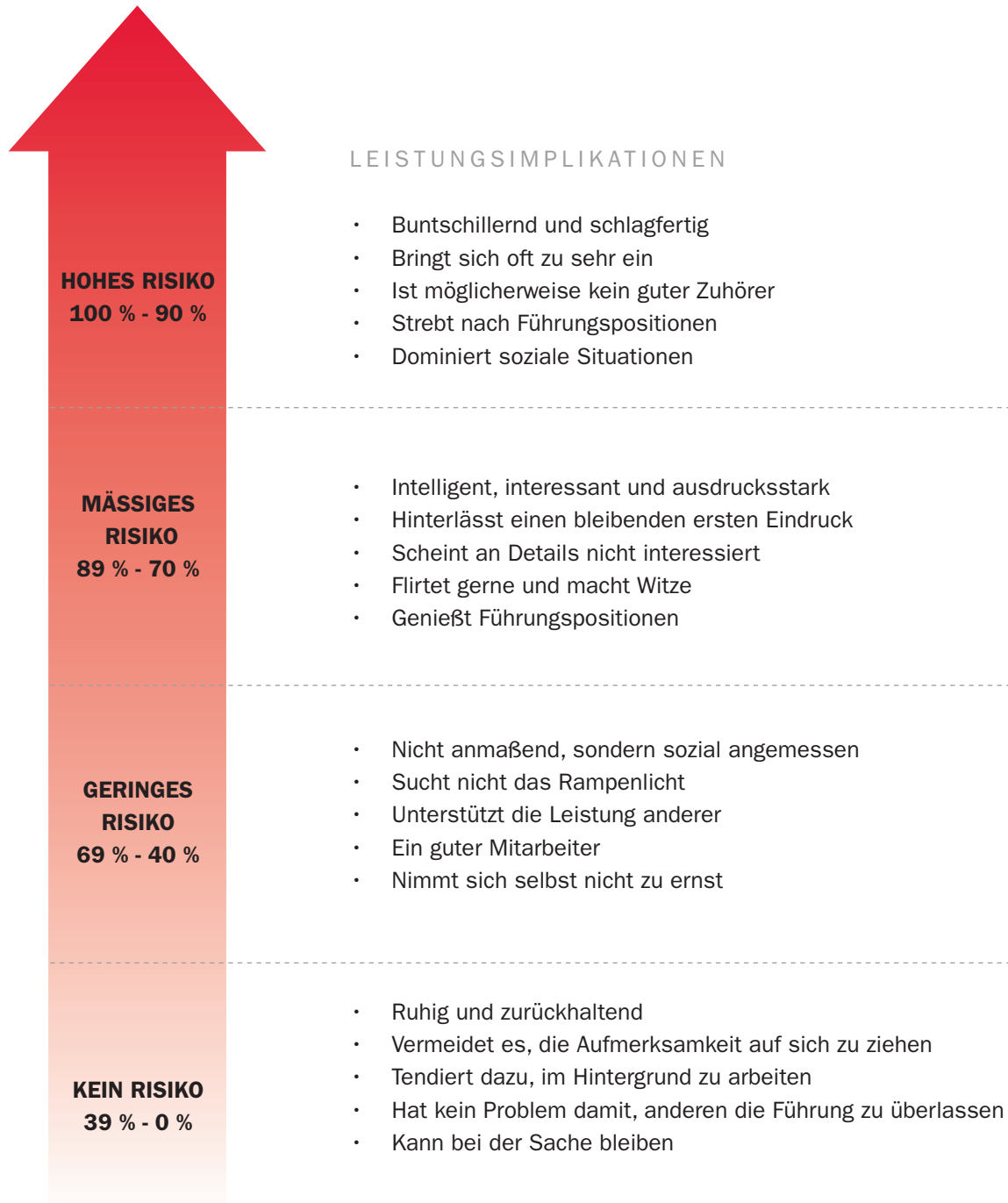
Unterskala	Definition
Waghalsig	Geht gerne Risiken ein und testet Grenzen aus; ungelegene Regeln werden absichtlich großzügig ausgelegt oder sogar gebrochen
Impulsiv	Neigt zu impulsivem Handeln, ohne Berücksichtigung der langfristigen Folgen eigener Handlungen
Manipulierend	Tendiert zu Skrupellosigkeit – manipuliert andere durch Charme und ohne Bedauern



BUNTSCHILLERND: BESCHREIBUNGEN

Buntschillernd beschreibt Verhaltensweisen von Bescheidenheit und ruhiger Zurückhaltung bis hin zu dramatischer und buntschillernder Selbstdarstellung.

HDS



BUNTSCHILLERND: HOHE PROZENTRANGWERTE

INDIKATOREN

- Sie scheinen oft etwas angeberisch zu sein.
- Sie tendieren dazu, Meetings zu dominieren, indem Sie ständig reden.
- Andere haben häufig das Gefühl, dass ihre Meinungen nicht erwünscht oder nicht benötigt werden.
- Sie verlieren den Fokus – andere werden verwirrt.

TIPPS FÜR DAS COACHING

Weitermachen – Kunden und Kollegen mit Begeisterung und Enthusiasmus unterhalten.

Aufhören – Andere bei der Arbeit unterbrechen und länger als die Ihnen zugewiesene Zeit sprechen.

Anfangen – Zuhören statt reden, andere fragen, ob Sie sie richtig verstanden haben.

ENTWICKLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Entdecken Sie alternative Strategien, um etwas deutlich zu machen – emotionale Darstellungen erregen Aufmerksamkeit, können andere aber manchmal abschrecken.
- Achten Sie darauf, Aktivität nicht mit Produktivität zu verwechseln. Notizen und To-Do-Listen können helfen sicherzustellen, dass konkreten Aufgaben genug Aufmerksamkeit zuteil wird.
- Lernen Sie, anderen zuzuhören, so selten wie möglich zu unterbrechen und umzuformulieren, was die andere Person gesagt hat, um so sicherzustellen, dass es verstanden wurde.
- Bitten Sie einen Kollegen, dem Sie vertrauen, um Feedback zu zwischenmenschlichem Verhalten, das am effektivsten ist.
- Tun Sie sich mit einem Kollegen zusammen, der sich mehr auf Details konzentriert, um die Chancen zu erhöhen, dass gute Ideen effektiv umgesetzt werden.

BUNTSCHILLERND: INTERPRETATION DER UNTERSкала

Unterskala	Definition
Erwartet Bewunderung	Erwartet, dass andere die eigenen öffentlichen Auftritte beeindruckend finden, und weiß nicht, wann es Zeit ist, zu schweigen
Zerstreut	Lässt sich leicht ablenken, minimale Konzentration, braucht beständig Anregung, verwechselt Aktivität mit Produktivität
Selbstdarstellend	Will im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen und setzt auffällige Kleidung und Gesten ein, um die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken



PHANTASIEREICH: BESCHREIBUNGEN

Phantasierich beschreibt Verhaltensweisen von sensibel und praktisch bis hin zu phantasierich, ungewöhnlich und unvorhersehbar.

HDS

HOHES RISIKO
100 % - 90 %

LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Spielerisch und innovativ
- Schwer zu verstehen
- Hat ungewöhnliche und originelle Ideen
- Trifft überraschende Entscheidungen
- Ändert schnell und häufig den Fokus

**MÄSSIGES
RISIKO**
89 % - 70 %

- Intelligent, phantasierich, hat gern Spaß und ist unvorhersehbar
- Genießt Spiele und Witze
- Hat ungewöhnliche und unpraktische Ideen
- Sieht Dinge anders
- Ändert schnell den Fokus

**GERINGES
RISIKO**
69 % - 40 %

- Trifft vernünftige Entscheidungen
- Kommuniziert verständlich
- Hat einigermaßen kreative Ideen
- Verhält sich sozial angemessen

KEIN RISIKO
39 % - 0 %

- Praktisch, beständig und feinfühlig
- Bleibt bei einer Aufgabe
- Gibt nicht an
- Trifft realistische Entscheidungen
- Sensibel, auf Augenhöhe und aufgabenorientiert



PHANTASIEREICH: HOHE PROZENTRANGWERTE

INDIKATOREN

- Sie haben Millionen großartiger Ideen, die selten ausgeführt werden.
- Sie tendieren dazu, Initiativen anzustoßen, sie aber nicht durchzuziehen.
- Andere halten Sie für unkonventionell – möglicherweise nehmen sie Sie nicht ernst.
- Sie „verlieren“ oft Personen, wenn Sie versuchen, Ihre Ideen zu erklären.

TIPPS FÜR DAS COACHING

Weitermachen – Ideen, Einblicke und originelle Lösungen für alltägliche Geschäftsprobleme bereitstellen.

Aufhören – Meinungen und Lösungen anbieten, ohne darum gebeten zu werden oder bevor das Problem eingegrenzt wurde.

Anfangen – Mit Kollegen, denen Sie vertrauen, die Zweckmäßigkeit Ihrer Ideen prüfen, bevor Sie sie öffentlich machen.

ENTWICKLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Erkennen Sie an, dass stimulierende und visionäre Ideen oft für andere schwer zu verstehen sind. Das sorgfältige Überdenken von Strategien für die Umsetzung macht kreative Ideen glaubwürdiger.
- Konzentrieren Sie Ihre Bemühungen auf Ideen, die für andere am interessantesten erscheinen. So können auf mehr Ideen auch Taten folgen.
- Sprechen Sie mit Vorgesetzten und Kollegen, um sicherzustellen, dass Sie ihre Leistungserwartungen verstehen.
- Tun Sie sich mit einem Kollegen zusammen, der vielleicht weniger kreativ, aber besser bei der Umsetzung ist. Wenn sie zusammenarbeiten, werden Ideen wahrscheinlicher in die Tat umgesetzt.
- Bitten Sie Kollegen, denen Sie vertrauen und die Ihnen Einblicke und konstruktive Strategien für die effektivere Interaktion mit anderen geben können, um Feedback.

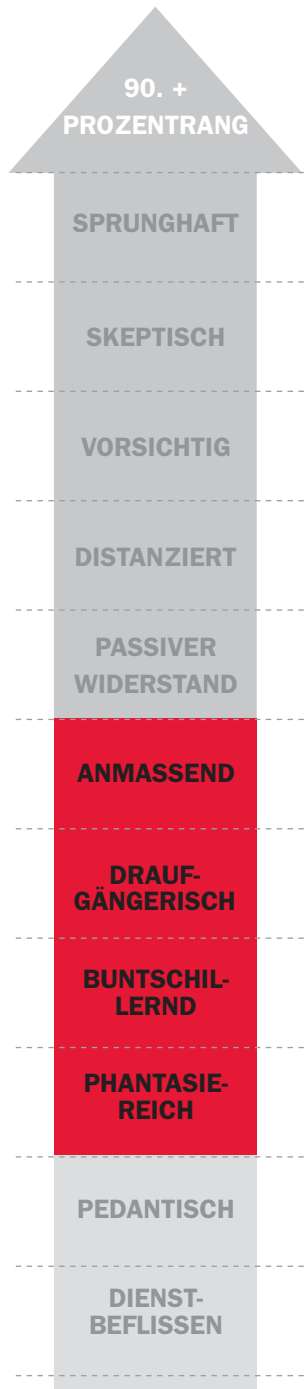
PHANTASIEREICH: INTERPRETATION DER UNTERSкала

Unterskala	Definition
Exzentrisch	Bringt ungewöhnliche Ansichten zum Ausdruck, die entweder kreativ oder auch nur seltsam sind; neigt dazu, sich in diesen Ideen zu verlieren
Außergewöhnliche Sensitivität	Glaubt, über spezielle Fähigkeiten zu verfügen, die andere nicht haben, und Dinge zu verstehen, die anderen entgehen
Kreativ-denkend	Glaubt daran, ungewöhnlich kreativ zu sein; langweilt sich schnell und vertraut bei der Lösung von Problemen auf den eigenen Erfindungsreichtum



HDS-GRUPPEN

HDS



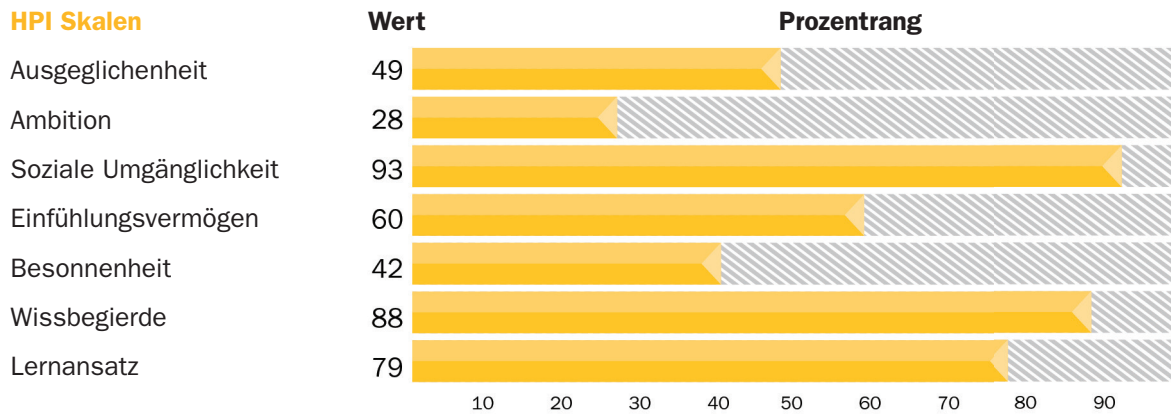
SICH GEGEN ANDERE DURCHSETZEN

- Intelligent, charismatisch und selbstbewusst bis hin zu arrogant (Anmassend)
- Sucht die Aufregung und testet Grenzen aus (Draufgängerisch)
- Selbstdarstellend, ausgelassen und impulsiv (Buntschillernd)
- Kreativ und innovativ bis hin zu exzentrisch (Phantasie-reich)

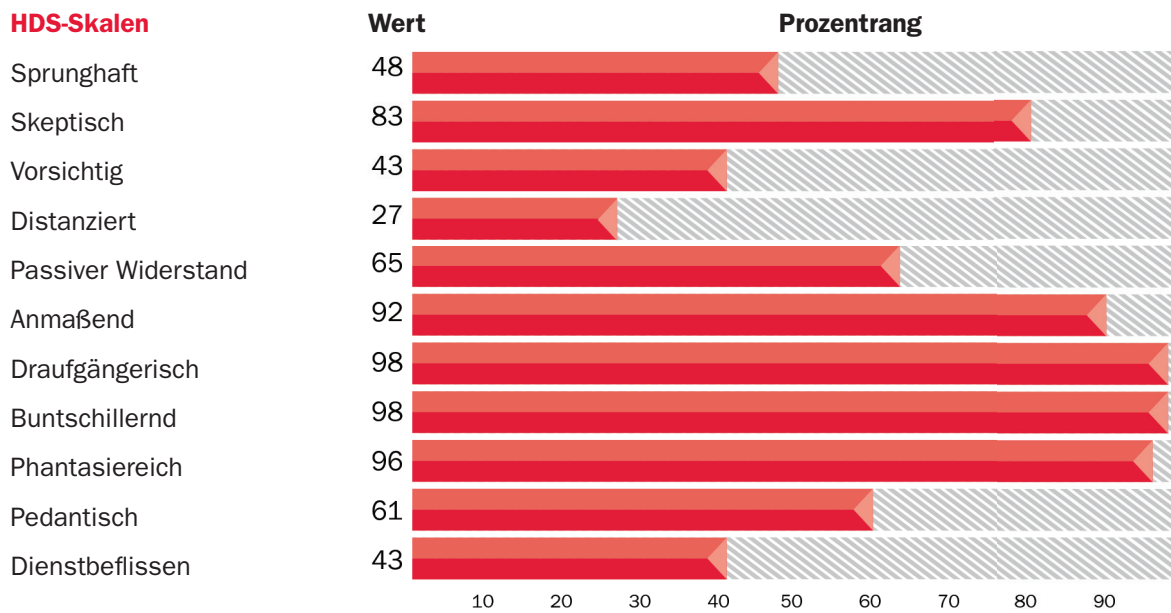


PROFIL: SICH GEGEN ANDERE DURCHSETZEN

HPI Skalen

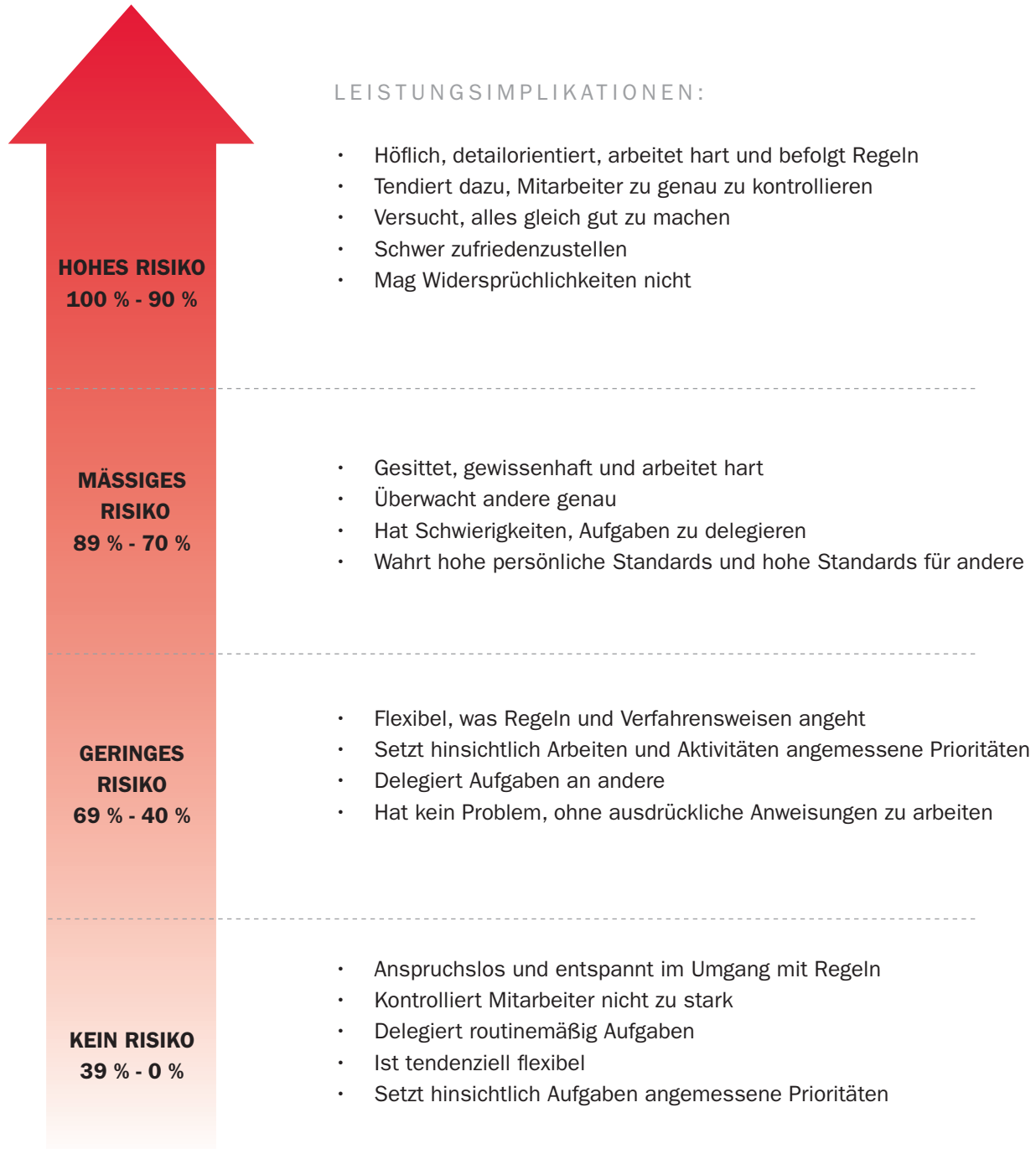


HDS-Skalen



PEDANTISCH: BESCHREIBUNGEN

Pedantisch beschreibt Verhaltensweisen von entspannt, tolerant und bereit, Aufgaben zu delegieren, bis hin zu akribisch, wählerisch, kritisch und übermäßig gewissenhaft.



PEDANTISCH: HOHE PROZENTRANGWERTE

INDIKATOREN

- Sie konzentrieren sich oft auf Details und verlieren den Blick für das Gesamtbild oder übersehen das Offensichtliche.
- Sie haben tendenziell Schwierigkeiten, Aufgaben zu delegieren – Andere nutzen Sie aus.
- Sie können Aufgaben, egal wie klein sie sind, erst abgeben, wenn sie perfekt abgeschlossen wurden.

TIPPS FÜR DAS COACHING

Weitermachen – Hart arbeiten, vorsichtig sein, ein Vorbild für hohe Standards sein.

Aufhören – Die Arbeit Ihrer unterstellten Mitarbeiter kritisieren, ihre Schwächen aufzeigen und von ihnen verlangen, ihre Arbeit auf Ihre Art und Weise zu erledigen.

Anfangen – Aufgaben an unterstellte Mitarbeiter delegieren und sie ihre eigenen Fehler machen lassen.

ENTWICKLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Erkennen Sie an, dass die besten Lösungen für Probleme nicht immer kosteneffektiv sind: Gut genug kann genauso wertvoll sein wie perfekt.
- Üben Sie, Aufgaben an Mitarbeiter zu delegieren und lassen Sie sie in Ruhe, damit sie ihre eigenen Ideen oder Strategien ausprobieren können.
- Vermeiden Sie es, Personen zu kritisieren, deren Arbeit Ihren möglicherweise unrealistischen Standards nicht entspricht.
- Üben Sie, auch bei wichtigen Deadlines und anderen Stressfaktoren bei der Arbeit entspannt und positiv zu sein.
- Hinterfragen Sie Ihre Überzeugung, dass Arbeit, die schlechter als perfekt ist, immer kritisiert werden muss.

PEDANTISCH INTERPRETATION DER UNTERSкала

Unterskala	Definition
Anspruchsvoll	Erwartet außergewöhnlich hohe Leistungsstandards von sich und anderen
Perfektionistisch	Perfektionistisch hinsichtlich der Qualität der Arbeit, achtet bei der Durchführung von Aufgaben pedantisch auf sämtliche Einzelheiten
Durchstrukturiert	Übergenau und unflexibel, was Pläne, Termine, Regeln und Verfahren angeht



DIENSTBEFLISSEN: BESCHREIBUNGEN

Dienstbeflissen beschreibt Verhaltensweisen von unabhängig und bereit, Personen in Autoritätspositionen herauszufordern, bis hin zu konform und nur widerwillig die Eigeninitiative ergreifend.

HDS

HOHES RISIKO
100 % - 90 %

LEISTUNGSIMPLIKATIONEN:

- Entgegenkommend, anspruchslos und sympathisch
- Berät sich regelmäßig mit dem Vorgesetzten
- Sehr teamfähig
- Gesittet und höflich
- Hinterfragt kaum die Unternehmenspolitik

**MÄSSIGES
RISIKO**
89 % - 70 %

- Umgänglich, angenehm und kooperativ
- Möchte gern gefallen
- Hält den Chef auf dem aktuellen Stand
- Unterstützt die Unternehmenspolitik
- Gilt als teamfähig

**GERINGES
RISIKO**
69 % - 40 %

- Selbstständig und loyal gegenüber seinen Mitarbeitern
- Bereit, anderer Meinung zu sein
- Bereit, unterstellte Mitarbeiter zu unterstützen
- Handelt unabhängig

KEIN RISIKO
39 % - 0 %

- Unabhängig und eigenverantwortlich
- Bereit, ohne vorherige Abstimmung zu handeln
- Scheint sich seinem Chef stellen zu können
- Vertraut direkt unterstellten Mitarbeitern
- Tritt für unterstellte Mitarbeiter ein



DIENSTBEFLISSEN: HOHE PROZENTRANGWERTE

INDIKATOREN

- Sie scheinen nicht bereit zu sein, sich für Ihre Mitarbeiter einzusetzen.
- Sie sind so flexibel, dass es schwer ist, Ihre Meinung zu bestimmten Angelegenheiten zu kennen.
- Sie vermeiden häufig schwierige Angelegenheiten in Verbindung mit anderen Menschen.
- Sie preisen Dinge möglicherweise nicht leidenschaftlich an.

TIPPS FÜR DAS COACHING

Weitermachen – Ihren Chef über relevante Geschäftsentwicklungen und -probleme auf dem aktuellen Stand halten.

Aufhören – Sich mit anderen absprechen, bevor Sie Entscheidungen treffen.

Anfangen – Ihre unterstellten Mitarbeiter bei ihren Entscheidungen auch gegenüber anderen Personen der Organisation zu unterstützen.

ENTWICKLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Denken Sie darüber nach, dass Menschen verstehen, dass Uneinigkeit nicht gleichbedeutend mit Kritik oder Ablehnung ist.
- Erkennen Sie an, dass selbstständiges Denken Ihre Glaubwürdigkeit und Ihr Format gegenüber Autoritätspersonen stärkt, nicht schwächt.
- Wenn Sie um Ihre Meinung gebeten werden, nehmen Sie sich einen Moment Zeit, identifizieren Sie einen Standpunkt und legen Sie sich Argumente zurecht, um ihn zu verteidigen, wenn er hinterfragt wird.
- Stärken Sie die Loyalität der Mitarbeiter, indem Sie ihnen gegenüber loyal sind, auch wenn das bedeutet, mit anderen Kollegen oder Vorgesetzten nicht einer Meinung zu sein.
- Üben Sie, nein zu sagen und Selbstständigkeit zu demonstrieren, wenn Sie eine Anfrage erhalten, die in ihrem Kontext unangemessen ist.

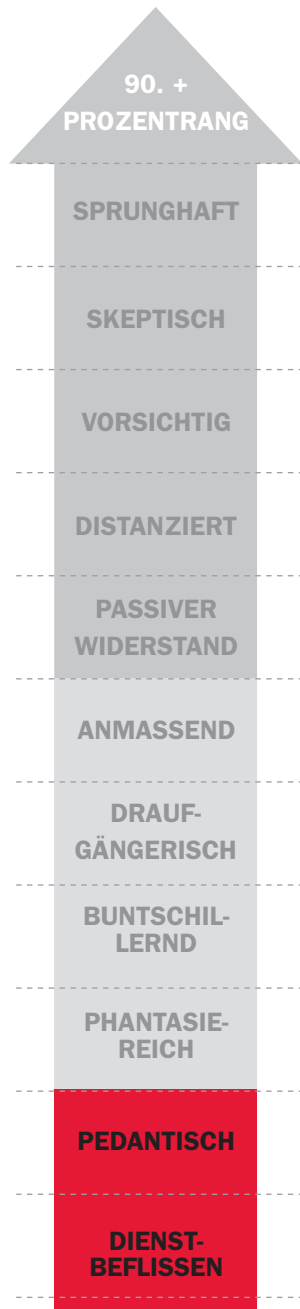
DIENSTBEFLISSEN: INTERPRETATION DER UNTERSKALA

Unterskala	Definition
Unentschlossen	Sucht zu viel Rat bei anderen und handelt nur ungern selbstständig oder trifft nur widerstrebend Entscheidungen
Einschmeichlerisch	Übermäßig bestrebt, die Erwartungen von Vorgesetzten zu erfüllen; erzählt ihnen, was sie hören wollen, und widerspricht nie
Angepasst	Ist stolz darauf, die Vorgesetzten zu unterstützen und ihre Anweisungen zu befolgen, unabhängig von der eigenen Meinung



HDS-GRUPPEN

HDS



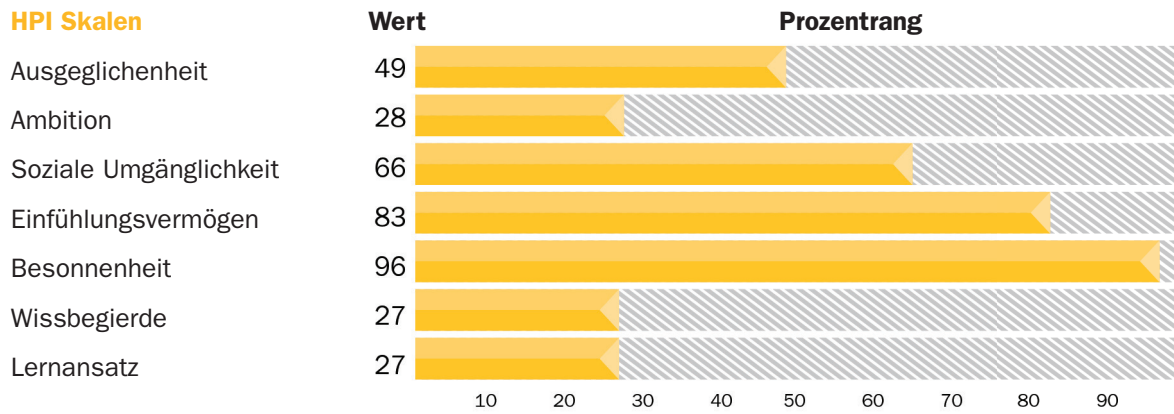
ANDERE KONTROLLIEREN

- Bemüht sich sehr sicherzustellen, dass jedes Detail einer Aufgabe ausgeführt wird und nichts übersehen wird (Pedantisch)
- Wartet auf Anweisungen des Vorgesetzten und vermeidet, etwas anderes als das zu tun, was der Vorgesetzte klar und deutlich angewiesen hat (Dienstbeflissen)

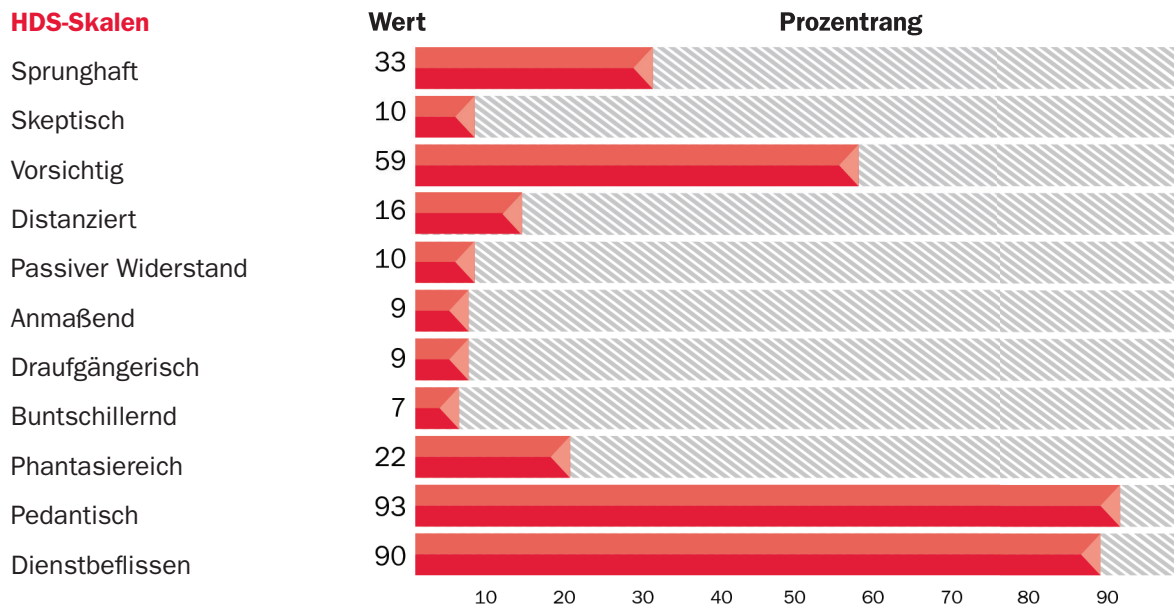


PROFIL: ANDERE KONTROLLIEREN

HPI Skalen



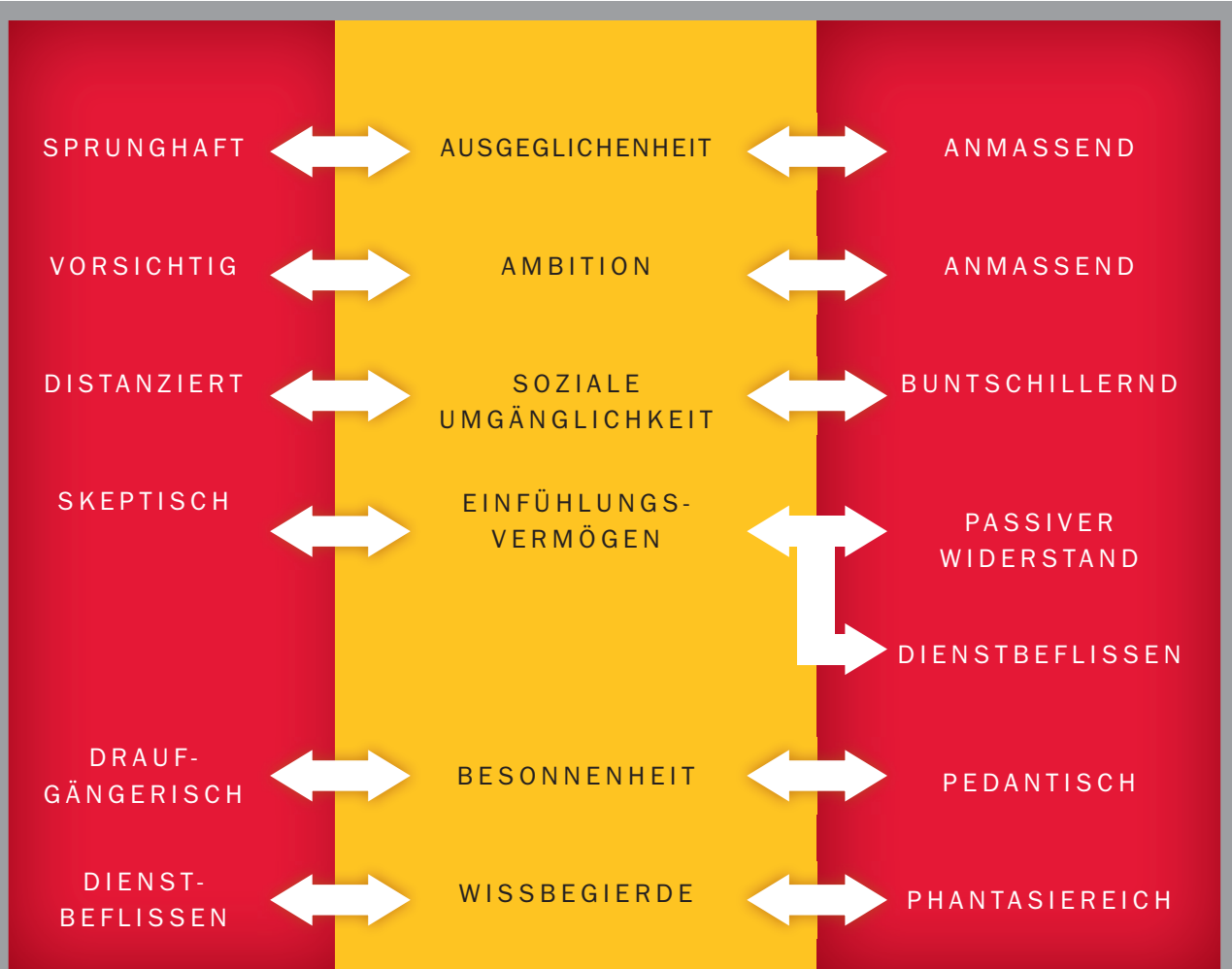
HDS-Skalen



HDS - HPI BEZIEHUNGEN

HDS

„DARK SIDE“ „BRIGHT SIDE“ „DARK SIDE“



HOHER HDS ≈ NIEDRIGER HPI | HOHER HPI ≈ HOHER HDS

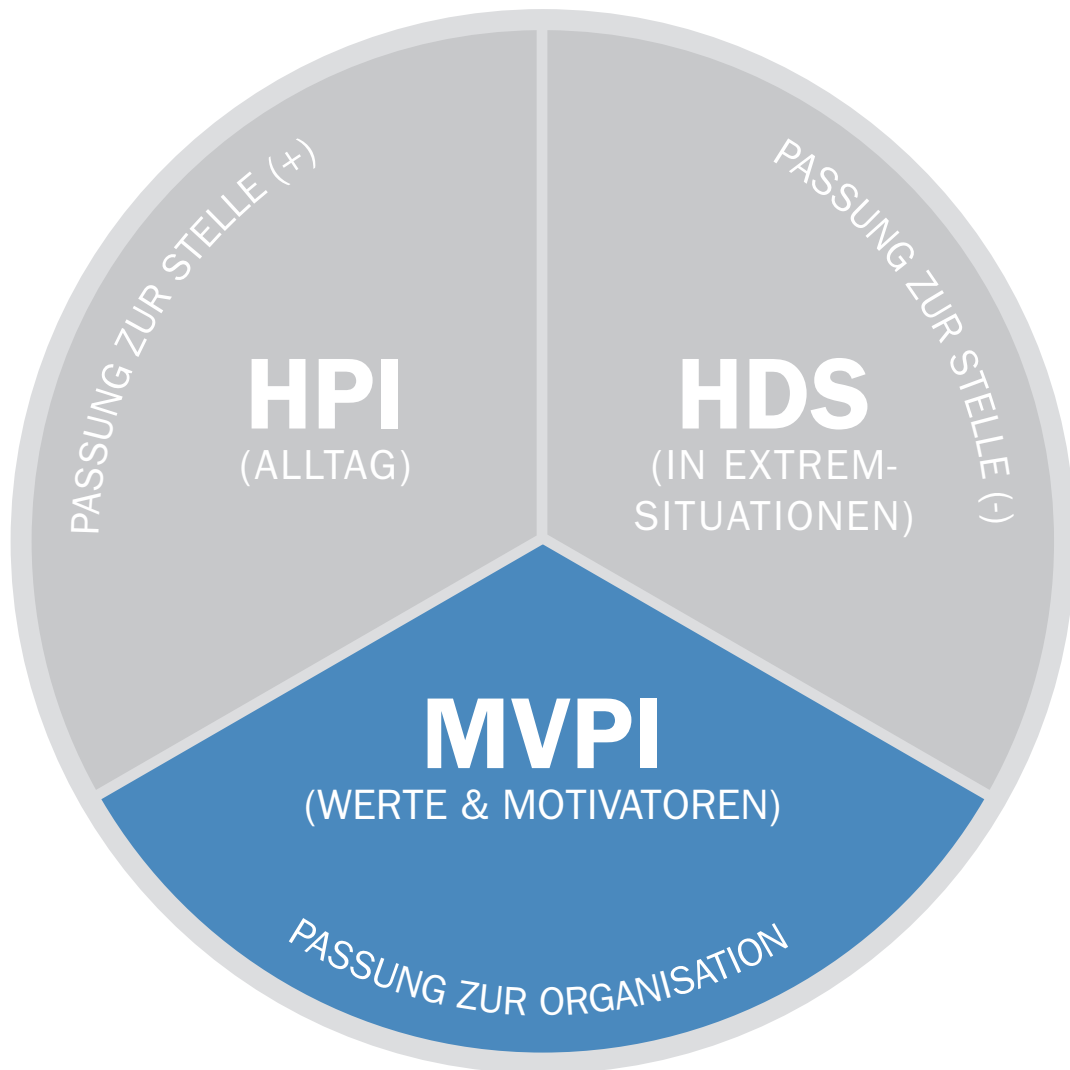




MVPI

Motives, Values, Preferences Inventory

LEISTUNGSBEURTEILUNG



MVPI



MOTIVES, VALUES, PREFERENCES INVENTORY (MVPI) ÜBERBLICK

Der Motives, Values, Preferences Inventory (MVPI) beschreibt die Persönlichkeit von innen, die Kernziele, Werte, Motivatoren und Interessen, die bestimmen, was wir uns wünschen und wonach wir streben. Anhand der Beurteilung von Werten können Sie verstehen, was Bewerber zum Erfolg motiviert und in welcher Position, bei welcher Tätigkeit und in welchem Umfeld sie am produktivsten sein werden.

Eigenschaften:

- Misst die Kernziele, Werte, Motivatoren und Interessen, die bestimmen, was wir uns wünschen und wonach wir streben.
- In 15-20 Minuten auszufüllen

Der MVPI besteht aus 10 Primärskalen. Jede Skala enthält fünf Unterskalen bezüglich Lebensstil, Ansichten, Beschäftigungsvorlieben, Abneigungen und Bevorzugte Gesellschaft. Die Daten werden als Prozentränge dargestellt, wobei die Werte den Anteil der Bevölkerung angeben, die den gleichen oder einen niedrigeren Wert erreichen als der Teilnehmer.

- Werte von 0 bis 35 gelten als gering
- Werte von 36 bis 64 gelten als durchschnittlich
- Werte von 65 und darüber gelten als hoch

Manche Berichte teilen die Werte in vier Kategorien auf.

- Werte von 0 bis 25 gelten als niedrig
- Werte von 26 bis 50 gelten als unterdurchschnittlich
- Werte von 51 bis 75 gelten als überdurchschnittlich
- Werte von 76 und darüber gelten als hoch

Das Feedback des MVPI kann Kandidaten oder einstellenden Managern dabei helfen, herauszufinden, wie gut eine Person für ein bestimmtes Unternehmen geeignet sein wird.



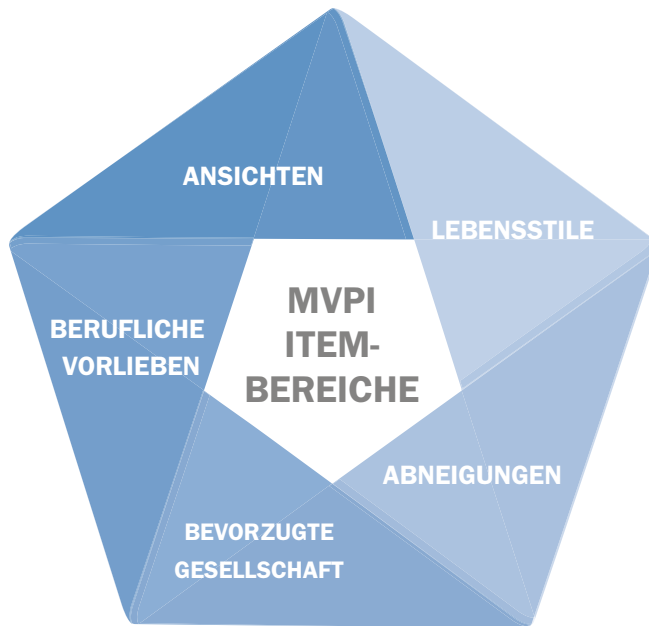
MVPI-Ergebnisse geben Managern Informationen darüber, wie sie Mitarbeiter motivieren können.



Gruppen-MVPI-Ergebnisse können eingesetzt werden, um Teams zu helfen, Konfliktbereiche besser zu verstehen und Unternehmen zu helfen, ihre einzigartige Unternehmenskultur zu quantifizieren.



KOMPONENTEN AUF DEN MVPI-SKALEN



Ansichten

Wertvorstellungen, Ideale und übergeordnete Lebensziele

Lebensstile

Die Art wie eine Person gerne leben würde

Abneigungen

Einstellungen und Verhaltensweisen, die entweder abgelehnt werden oder belastend sind

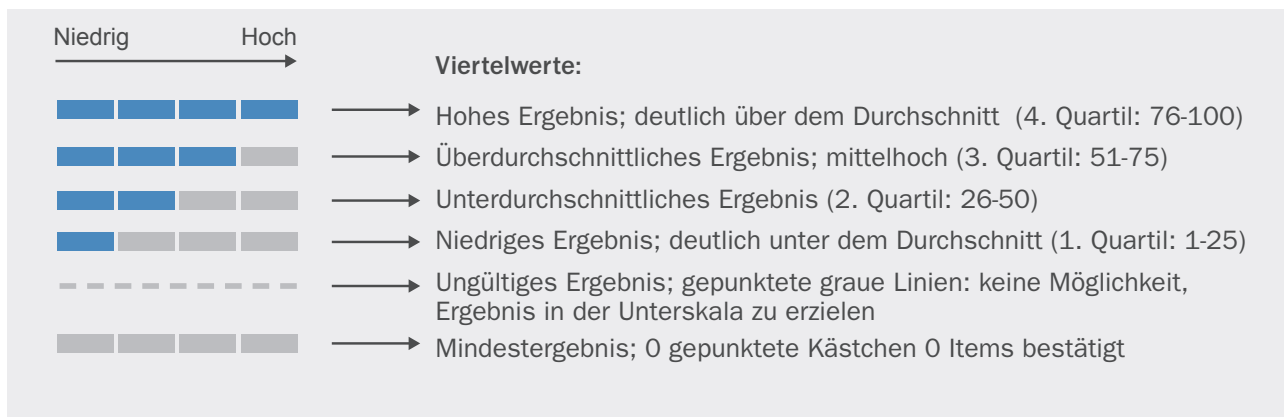
Bevorzugte Gesellschaft

Die Art von Menschen, die man sich als Kollegen und Freunde wünscht

Berufliche Vorlieben

Was der Einzelne gerne tut, was für ihn einen guten Arbeitsplatz ausmacht, mit welchen Materialien er gerne arbeitet

INTERPRETATION DER MVPI-UNTERSKALEN



ANWENDUNGSGEBIETE DES MVPI

Kompatibilität mit der Unternehmenskultur

Das erste Anwendungsgebiet des MVPI betrifft die Bestimmung, wie gut eine Person zu einer Unternehmenskultur passt. Forschungsarbeiten von Holland, Schneider und anderen zeigen, dass Menschen am liebsten in Umfeldern arbeiten, die mit ihren Kernwerten zusammenpassen oder mit diesen konsistent sind. Eine Person mit starken Selbstlosigkeitsmotiven fühlt sich zum Beispiel tendenziell bei der Arbeit in einem Finanzdienstleistungsunternehmen nicht wohl, das sich eher auf den Gewinn als auf die Moral der Mitarbeiter konzentriert.

Faktoren der Mitarbeitermotivation

Personen mit geringen Prozentrangwerten für Profitstreben sind nicht an Geld interessiert und lassen sich von Geld nicht motivieren. Ein intelligenter Manager findet andere Wege, um diese Personen zu motivieren. Ähnlich lässt sich eine Person mit hohen Bedürfnissen nach Machtstreben von Möglichkeiten motivieren, Dinge zu erledigen und sich beim Unternehmen zu profilieren, während solche Aspekte Personen mit schwachen Bedürfnissen nach Machtstreben gleichgültig sind.

Karrieremotivation

Personen mit hohen Prozentrangwerten für Ästhetik sollten eine Karriere in Betracht ziehen, die Möglichkeiten für Kreativität, Selbstdarstellung, Fokus auf Erscheinungsbild und die Wahrnehmung von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen beinhaltet. Personen mit hohen Prozentrangwerten für Selbstlosigkeit sollten eine Karriere wählen, die ihnen Möglichkeiten bietet, anderen zu helfen.

Führungsumfeld, das Personen aufbauen könnten

Typischerweise haben Personen, die Führungsrollen schätzen, mindestens durchschnittliche Prozentrangwerte auf der MVPI-Skala für Machtstreben. Sie wollen die Kontrolle haben und Verantwortung dafür übernehmen, dass Dinge erledigt werden. Sie mögen keine Umfeldern, in denen sie wenig Kontrolle über ihre Karriere oder den Erfolg des Geschäfts, für das sie verantwortlich sind, haben.



KURZANLEITUNG FÜR DIE INTERPRETATION DES MVPI

SKALA: DEFINITION VON HOHEN WERTEN:

Anerkennung	Der Wunsch, gesehen zu werden und bekannt, sichtbar und berühmt zu sein. Ein Lebensstil, der von der Suche nach Möglichkeiten, bemerkt zu werden geleitet wird und bei dem Selbstdarstellung möglich ist.
Machtstreben	Der Wunsch, Einfluss zu haben und zu nehmen, erfolgreich zu sein, Dinge in die Tat umzusetzen, einen Unterschied zu machen und bessere Leistungen zu erbringen als die Konkurrenz.
Genussstreben	Das Verfolgen von lockerer Gesellschaft, Spaß, Aufregung, Vergnügen und ein Lebensstil, der sich um Abwechslung, Freiheit und Selbstbestimmung dreht.
Selbstlosigkeit	Der Wunsch, anderen zu helfen, die Sorge um das Wohl der Benachteiligten und ein Lebensstil, der sich um den Dienst an der Öffentlichkeit und die uneigennützigte Hilfe für andere dreht.
Verbundenheit	Beschreibt das Bedürfnis nach häufigen, verschiedenartigen sozialen Kontakten, Austausch und Entscheidung mit anderen und sozialer Akzeptanz.
Tradition	Die Verpflichtung gegenüber Bestehendem, Konventionen, etablierten Verhaltensgrundsätzen, hohen Standards, harter Arbeit und respektvollem Umgang mit Autoritäten.
Sicherheitsstreben	Das Bedürfnis nach Vorhersagbarkeit, Stabilität, Struktur und Ordnung. Bemühungen, Fehler zu vermeiden sowie Risiken und Unsicherheiten zu minimieren.
Profitstreben	Das Interesse daran, Geld zu verdienen, Gewinne zu machen und Investitionen zu tätigen und Erfolg an Monetärem zu messen. Monetäres als Sinn an und für sich.
Ästhetik	Hohe Aufmerksamkeit auf die Wirkung von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen. Das Wertschätzen von Phantasie, Kultur, Kreativität und attraktiven Umgebungen. Betonung von persönlicher Entwicklung.
Wissenschaftsorientierung	Beschreibt das Interesse am Einsatz von Technologien sowie die Vorliebe für datenbasierte, rationale anstelle von intuitiven Entscheidungen. Das Bedürfnis nach (neuen) Ideen und Gedanken und danach, Dinge auf den Grund zu gehen und zu verstehen.



ZUSAMMENFASSUNG DER FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT



Beispiel für eine Zusammenfassung der Führungspersönlichkeit

Werte: Das Umfeld, das Sie erschaffen möchten

Ich arbeite gern in einem rationalen, analytischen Geschäftsumfeld (Wissenschaftsorientierung), in dem ich Ergebnisse beeinflussen und herbeiführen kann (Machtstreben), in dem Qualität und Kreativität geschätzt werden (Ästhetik) und in dem Mitarbeiter hart arbeiten und dennoch Zeit finden, Spaß zu haben (Genussstreben).

Stärken: Merkmale, die Sie besitzen, um solch ein Umfeld zu schaffen

Ich verfolge dieses Umfeld mithilfe meiner leidenschaftlichen Energie und meines Dringlichkeitsgefühls (Ausgeglichenheit) sowie durch meine Wettbewerbsorientierung, hervorragende Leistungen zu erbringen und immer besser zu werden (Ambition). Ich bediene mich eines ehrlichen, direkten Ansatzes im Umgang mit Menschen (Einfühlungsvermögen). Ich bin bereit, Risiken einzugehen (Besonnenheit), um innovativ zu sein und um zu vermeiden, dass ich mich in der Routine oder im Alltag verfange (Wissbegierde/Lernansatz).

Risiken: Leistungsrisiken, die sich störend auswirken könnten

Meine Tendenz, Distanz zwischen mich und andere zu bringen (wegbewegend), mein grenzaustestendes Verhalten (draufgängerisch) und meine Tendenz, Aufmerksamkeit zu erregen (buntschillernd), oft durch meine Entwicklung kreativer, jedoch manchmal exzentrischer Ideen und Lösungen (phantasiereich), sehe ich als Herausforderung an.

ALLGEMEINE INTERPRETATIONSLEITLINIEN

- Das jeweilige Maß, wie gut eine Person zu einer Stelle passt, wird durch den Vergleich der höchsten Werte der Person im MVPI mit den vorherrschenden Werten des Unternehmens und der Art der Incentivierung in betreffenden Stellen ermittelt.
- Ergebnisse auf dem 65. Prozentrang und darüber gelten als hoch. Dies sind die echten Antriebskräfte, nach denen Personen in ihrem Leben aktiv suchen. Manager sollten bei der Motivierung ihrer Mitarbeiter genau auf diese Ergebnisse achten. Wenn ein Profil keine Werte im hohen Bereich aufweist, gelten die Werte im durchschnittlichen Bereich als echte Motivatoren.
- Werte zwischen dem 36. und 64. Prozentrang gelten als durchschnittlich. Dies sind die Dinge, die eine Person interessieren, aber zu einem geringeren Maß als ihre Motivatoren zu interpretieren sind.
- Werte auf dem 35. Prozentrang oder darunter gelten als niedrig. Dies sind die Dinge, die einer Person gleichgültig sind. Geringe Werte bedeuten jedoch nicht zwangsläufig geringe Motivation, sondern sie deuten auf Dinge hin, die eine Person nicht benötigt, für die sie sich nicht interessiert oder von denen sie sich nicht so stark motivieren lässt, wie das für die meisten berufstätigen Personen der Fall ist.
- Das MVPI-Profil der Führungskraft bestimmt das Arbeitsumfeld des Mitarbeiters. Der MVPI für leitende Führungskräfte ist ein wichtiger Indikator für die Unternehmenskultur.
- Interpretieren Sie die Ergebnisse in Anbetracht dessen, wie gut oder schlecht eine Person zu dem Unternehmenskontext passt.
- Ohne Kontext sollte sich die Interpretation nur darauf konzentrieren, wie gut die Person zu der Berufslaufbahn und dem Führungsumfeld passt, die eine Person wahrscheinlich schaffen wird.
- Werte helfen uns zu verstehen, wie HPI- und HDS-Ergebnisse sich wahrscheinlich in der Realität niederschlagen.
- Achten Sie darauf, wie die MVPI-Skalen gruppiert sind.

UNBEWUSSTE VOREINGENOMMENHEIT

Die Kernwerte eines Menschen bestimmen seine Verhaltensweise auf Arten, die ihm oft nicht bewusst sind. Für Führungskräfte prägen Kernwerte das, was sie interessiert oder nicht interessiert und Verhaltensweisen von unterstellten Mitarbeitern, die sie gutheißen oder nicht gutheißen. Die Wirksamkeit einer Person als Führungskraft kann sich durch ein Verständnis ihrer unbewussten Voreingenommenheiten verbessern.



ANERKENNUNG: BESCHREIBUNGEN

Anerkennung beschreibt den Wunsch, gesehen zu werden und bekannt, sichtbar und berühmt zu sein. Ein Lebensstil, der von der Suche nach Möglichkeiten, bemerkt zu werden geleitet wird und bei dem Selbstdarstellung möglich ist.

Personen mit niedrigen Prozenrangwerten tendieren dazu:	Personen mit durchschnittlichen Prozenrangwerten tendieren dazu:	Personen mit hohen Prozenrangwerten tendieren dazu:
<ul style="list-style-type: none"> • Lieber distanziert und unkommunikativ zu sein und es zu vermeiden, Aufmerksamkeit zu erregen. • Anerkennung gern zu teilen, persönliche Anerkennung ist ihnen egal und es macht ihnen nichts aus, allein in Positionen hinter den Kulissen zu arbeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsumfelder zu bevorzugen, in denen es Möglichkeiten gibt, mit anderen zusammen zu sein und in denen ihre Leistungen anerkannt werden, sie sind jedoch auch bereit, Anerkennung mit anderen zu teilen. • Sich zu Wort zu melden, wenn ihnen Anerkennung für wichtige Leistungen gebührt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gern im Zentrum der Aufmerksamkeit zu stehen. • Ihre Leistungen gern öffentlich anerkannt zu sehen. • Arbeitsaufgaben zu suchen, die Möglichkeiten bieten, bemerkt zu werden, zum Beispiel im Verkauf, im Entertainmentbereich, beim Unterrichten und im Kundendienst. • Nach Möglichkeiten der Sichtbarkeit zu suchen.

WECHSELBEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEN DREI INVENTAREN

MVPI	HPI	HDS
Anerkennung	Positiv mit Sozialer Umgänglichkeit	Positiv mit Anmaßend Positiv mit Draufgängerisch Positiv mit Buntschillernd Positiv mit Phantasiereich



ANERKENNUNG: AUSWIRKUNGEN AUF DAS UNTERNEHMEN

Personen mit hohen Ausprägungen tendieren dazu, ein Umfeld zu fördern, in dem:

- Öffentliche Belohnungen für individuelle Leistungen unterstrichen werden.
- Die Beteiligung an Projekten, die große Beachtung finden, stark betont wird.
- Die Teilnahme an sichtbaren, vom Unternehmen gesponserten Aktivitäten gefördert wird.
- Der Aufbau von Netzwerken und externen Beziehungen belohnt wird.

AUSWIRKUNGEN FÜR FÜHRUNGSPERSONEN

- Möchte, dass Leistung anerkannt wird.
- Wählt mit anderen lieber einen Ansatz, der große Beachtung findet und bei dem er im Mittelpunkt steht. Macht gern einen persönlichen Eindruck.
- Schätzt Kollegen, die Feedback erteilen – bittet möglicherweise um ihre Meinung.
- Möchte im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen, geht davon aus, dass andere ebenso viel Aufmerksamkeit brauchen und versteht Zurückhaltung und Bescheidenheit nicht (unbewusste Voreingenommenheit).

BEVORZUGTES ARBEITSUMFELD

- Arbeitet am liebsten in Unternehmen, die gute Leistung zu schätzen wissen und anerkennen und die Möglichkeiten bieten aufzufallen.
- Bevorzugt Aufgaben und Arbeiten, die im Unternehmen sichtbar sind – Aufgaben, die bei Fertigstellung bemerkt, geschätzt und gelobt werden.
- Arbeitet nicht gern in einem Umfeld, in dem die Unterschiede zwischen Leistung und Erfolg minimiert werden, um unter den Mitarbeitern angenehme Arbeitsbeziehungen zu wahren.



MACHTSTREBEN: BESCHREIBUNGEN

Machtstreben beschreibt den Wunsch, Einfluss zu haben und zu nehmen, erfolgreich zu sein, Dinge in die Tat umzusetzen, einen Unterschied zu machen und bessere Leistungen zu erbringen als die Konkurrenz.

Personen mit niedrigen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit durchschnittlichen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit hohen Prozentrangwerten tendieren dazu:
<ul style="list-style-type: none"> • Nicht an Wettbewerb, Leistung und persönlichem Aufstieg interessiert zu sein und daher, was ihre Karriere angeht, nicht besonders strategisch zu sein. • Es zu schätzen, gut mit anderen auszukommen, Anweisungen zu befolgen und nicht für die Leistung anderer verantwortlich zu sein. 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwierige Projekte anzunehmen, Initiative zu ergreifen und Aufgaben zu schätzen, die Verantwortung und Möglichkeiten zur Kontrolle bieten. • Erfolgreich sein zu wollen und auf ihre Leistungen stolz zu sein, aber auch anzuerkennen, dass der Job nicht alles im Leben ist. 	<ul style="list-style-type: none"> • Umfeld vorzuziehen, in denen es Möglichkeiten gibt aufzusteigen, Leistungen zu erbringen und erfolgreich zu sein. • Sich sehr darum zu sorgen, erfolgreich zu sein und Möglichkeiten zu haben, sich nach oben zu entwickeln und das Unternehmen zu verlassen, wenn solche Möglichkeiten nicht gegeben sind.

MVPI

WECHSELBEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEN DREI INVENTAREN

MVPI	HPI	HDS
Machtstreben	Positiv mit Ambition	Machtstreben hat mehr Wechselbeziehungen mit Entgleisungstendenzen als jede andere MVPI-Skala: Positiv mit Skeptisch Positiv mit Anmaßend Positiv mit Draufgängerisch Positiv mit Buntschillernd Positiv mit Phantasiereich Negativ mit Vorsichtig



MACHTSTREBEN: AUSWIRKUNGEN AUF DAS UNTERNEHMEN

Personen mit hohen Ausprägungen tendieren dazu, ein Umfeld zu fördern, in dem:

- Von Menschen erwartet wird, schwierige Aufgaben zu übernehmen.
- Von Menschen verlangt wird, fleißig zu sein und Ergebnisse zu produzieren.
- Der Wettbewerb und der Erfolg über die Konkurrenz betont wird.
- Wert darauf gelegt wird, Projekte zum Abschluss zu bringen.

AUSWIRKUNGEN FÜR FÜHRUNGSPERSONEN

- Schätzt Erfolg und schätzt es, abhängig von Errungenschaften beurteilt zu werden.
- Arbeitet hart und verfolgt Ziele strategisch.
- Durch ein Gefühl des Erfolgs motiviert und schätzt gesunden Wettbewerb.
- Mag Autorität und Kontrolle und ist der Meinung, dass Mitarbeiter auf Herausforderungen und schwere Aufgaben reagieren.
- Möchte gewinnen und einen Unterschied machen, geht davon aus, dass andere genauso wettbewerbsorientiert sind und mag Menschen nicht, die keine Gewineinstellung haben (unbewusste Voreingenommenheit).

BEVORZUGTES ARBEITSUMFELD

- Am zufriedensten in Unternehmen, in denen Wert auf Leistung, Produktivität und Errungenschaft gelegt wird und in denen es möglich ist, einen Beitrag zu leisten und einen Unterschied zu machen.
- Mag Führungspositionen und Möglichkeiten, andere zu motivieren und zum Erfolg zu befähigen.
- Arbeitet nicht gern in Unternehmen, in denen es keine Möglichkeiten gibt, sich zu profilieren und einen Unterschied zu machen.



GENUSSSTREBEN: BESCHREIBUNGEN

Genussstreben beschreibt das Verfolgen von lockerer Gesellschaft, Spaß, Aufregung, Vergnügen und ein Lebensstil, der sich um Abwechslung, Freiheit und Selbstbestimmung dreht.

Personen mit niedrigen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit durchschnittlichen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit hohen Prozentrangwerten tendieren dazu:
<ul style="list-style-type: none"> • Die Arbeit in einem geregelten und aufgabenorientierten Umfeld zu bevorzugen, Schwierigkeiten mit Personen zu haben, die nicht genauso pflichtbewusst sind. • Als zugeknöpft, sachlich und ernst angesehen zu werden. • Sich widerwillig zu entspannen und Spaß zu haben, besonders wenn es Arbeit gibt, die zu erledigen ist, müssen gelegentlich daran erinnert werden, sich Zeit zu nehmen und die Seele baumeln zu lassen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dem Geschäft höhere Priorität zu geben als dem Vergnügen und Verpflichtungen einzuhalten, können aber auch impulsiv und manchmal maßlos sein. • Ein gutes Gleichgewicht zu halten zwischen Arbeit und Freizeit und sowohl Spaß zu haben als auch aufgabenorientiert zu sein. • Ein flexibles Arbeitsumfeld vorzuziehen, in dem Führungskräfte ihre eigenen Prioritäten setzen können und in dem Menschen ernsthafte Arbeit mit fröhlichen Abwechslungen ausgleichen können. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsumfelder vorzuziehen, in denen es Möglichkeiten gibt, Spaß zu haben oder andere zu unterhalten. • Ausdrucksstark, wechselhaft und leicht gelangweilt zu sein und sich nicht um Formalismen und Strukturen zu sorgen. Möglicherweise lernen sie nicht aus ihren Fehlern. • Daran erinnert werden zu müssen, Dinge abzuschließen und dem Geschäft höhere Priorität zu geben als dem Vergnügen.

WECHSELBEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEN DREI INVENTAREN

MVPI	HPI	HDS
Genussstreben	Negativ mit Besonnenheit	Nicht eng mit HDS-Skalen verbunden



GENUSSSTREBEN: AUSWIRKUNGEN AUF DAS UNTERNEHMEN

Personen mit hohen Ausprägungen tendieren dazu, ein Umfeld zu fördern, in dem:

- Ausdruck, Spontaneität und guter Wille gefördert werden.
- Unterhaltung und die Unterstützung anderer, Spaß bei der Arbeit zu haben, betont wird.
- Das Informelle und das Entspannte den Vorzug haben.
- Die Möglichkeit, sich zu entspannen und Spaß bei der Arbeit zu haben, geschätzt wird.

AUSWIRKUNGEN FÜR FÜHRUNGSPERSONEN

- Gestaltet Dinge gern interessant. Vergnügt sich gern, unterhält und amüsiert andere gern und bevorzugt Arbeit, bei der es die Möglichkeit gibt, die angenehme Seite zu betonen.
- Wählt ein Team und Mitarbeiter, die unterhaltsam sind und gern Spaß haben und arbeitet nicht gern mit Menschen, die nicht wissen, wie man Spaß hat.
- Konzentriert sich tendenziell auf Aspekte der Arbeit, die Spaß machen oder die die Möglichkeit bieten, abseits von Formalismen zu agieren.
- Ist der Meinung, dass Menschen hart arbeiten sollten, aber ihre Freizeit ebenso in vollen Zügen genießen sollten.
- Geht davon aus, dass andere ebenso sehr Spaß haben wollen, ihnen Freizeit wichtig ist und versteht Menschen nicht, die übermäßig ernst sind (unbewusste Voreingenommenheit).

BEVORZUGTES ARBEITSUMFELD

- Arbeitet am liebsten in Unternehmen, in denen man seine eigenen Prioritäten setzen kann, in denen Menschen wissen, wie man Spaß hat und in denen Wert auf ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit gelegt wird.
- Bevorzugt die Arbeit mit Menschen, die informell, entspannt und verspielt sind und die gern reisen und andere unterhalten.
- Fühlt sich nicht in Unternehmen wohl, die formell, bürokratisch und unflexibel sind und die Selbstbestimmung der Mitarbeiter einschränken.



SELBSTLOSIGKEIT: BESCHREIBUNGEN

Selbstlosigkeit beschreibt den Wunsch, anderen zu helfen, die Sorge um das Wohl der Benachteiligten und ein Lebensstil, der sich um den Dienst an der Öffentlichkeit und die uneigennützige Hilfe für andere dreht.

Personen mit niedrigen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit durchschnittlichen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit hohen Prozentrangwerten tendieren dazu:
<ul style="list-style-type: none"> • Sich lieber auf ihre Arbeit zu konzentrieren, unnötige Anforderungen auszublenden und sich nicht von den Krisen und emotionalen Problemen anderer ablenken zu lassen. • Aufgabenorientierte Arbeitsumfelder vorzuziehen, Produktivität ist ihnen wichtiger als Mitarbeitermoral oder Entwicklung. • Weniger daran interessiert zu sein, den benachteiligten Mitgliedern der Gesellschaft zu helfen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Gleichgewicht zwischen der Konzentration auf das Endresultat und dem Interesse für das Wohlergehen der Mitarbeiter halten zu wollen. • Anderen gern zu helfen und wahrscheinlich eher Geld als persönliche Zeit zu spenden, um anderen zu helfen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit zu bevorzugen, bei der sie anderen helfen können. • Idealistisch und gutmütig zu sein und sich um soziale Gerechtigkeit, die Misere der Armen und den Umweltschutz zu sorgen. • Anderen gern zu helfen, die Mitarbeitermoral zu fördern, offene Kommunikation zu unterstützen und anderen, einschließlich unterstellten Mitarbeitern, zu helfen, ihre Karriere weiterzuentwickeln.

WECHSELBEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEN DREI INVENTAREN

MVPI	HPI	HDS
Selbstlosigkeit	Positiv mit Einfühlungsvermögen und Besonnenheit	Positiv mit Dienstbeflissen



SELBSTLOSIGKEIT: AUSWIRKUNGEN AUF DAS UNTERNEHMEN

Personen mit hohen Ausprägungen tendieren dazu, ein Umfeld zu fördern, in dem:

- Kollegen ermutigt werden, einander zu helfen.
- Zusätzlich zu Leistungen und Ergebnissen Wert auf die Moral gelegt wird.
- Freiwillige Arbeit und Einsatz für die Gemeinschaft belohnt werden.
- Mitarbeitern bei persönlichen Problemen Flexibilität angeboten wird.

AUSWIRKUNGEN FÜR FÜHRUNGSPERSONEN

- Sorgt sich um die Moral und das Wohlergehen der Mitarbeiter, hilft den Benachteiligten und sorgt sich um das Wohlergehen der Unterprivilegierten.
- Hilft gern anderen.
- Erwartet, dass persönliche Probleme auch am Arbeitsplatz Aufmerksamkeit erhalten und Einsatz für ihre Bedürfnisse.
- Möchte anderen gern gefallen und das Richtige tun, um ein Commitment im Team zu schaffen.
- Will Benachteiligten helfen, geht davon aus, dass andere ebenso besorgt um diese Personengruppen sind. Versteht weder das Bedürfnis nach Selbstständigkeit noch die Notwendigkeit für Selbstverantwortung (unbewusste Voreingenommenheit).

BEVORZUGTES ARBEITSUMFELD

- Arbeitet am liebsten in Unternehmen, in denen das Interesse für Menschen betont wird und in denen freiwilliger Einsatz von Mitarbeitern und andere Aktivitäten, die der Gesellschaft zugute kommen und der Umwelt helfen, gefördert werden.
- Arbeitet lieber mit Menschen zusammen, denen Mitarbeitermoral, Schulung und Entwicklung wichtig sind.
- Fühlt sich nicht in Unternehmen wohl, die von finanziellen Zielen angetrieben sind, wenn dies auf Kosten der Rechte und des Wohlergehens einzelner Mitarbeiter geht.



VERBUNDENHEIT: BESCHREIBUNGEN

Verbundenheit beschreibt das Bedürfnis nach häufigen, verschiedenartigen sozialen Kontakten, Austausch und Entscheidung mit anderen und sozialer Akzeptanz.

Personen mit niedrigen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit durchschnittlichen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit hohen Prozentrangwerten tendieren dazu:
<ul style="list-style-type: none"> • Lieber allein zu arbeiten, Zeit allein zu schätzen und sich in Arbeitsumfeldern am wohlsten zu fühlen, in denen jeder sein eigenes Ding macht und seine eigenen Probleme löst. • Nicht bestrebt zu sein, ständig die sozialen Kontakte zu ändern und sich nicht um soziale Zustimmung zu sorgen. • Nicht in einem Teamumfeld arbeiten zu wollen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lieber in einem Umfeld zu arbeiten, in dem Teamarbeit und der Gruppenprozess erforderlich sind. • Nicht gern lange allein zu arbeiten, kein Problem mit Fremden zu haben, offen zu kommunizieren und ihren Mitarbeitern sowohl Informationen zu geben als auch Feedback bereitzustellen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gern in Teamumfeldern zu arbeiten und nicht gern allein zu arbeiten. • Gern neue Menschen kennenzulernen, Kontakte zu pflegen und Allianzen aufzubauen. • Als gute Corporate Citizens beschrieben zu werden, die Unternehmensrichtlinien bereitwillig befolgen. • Als von der Zustimmung des führenden Managements abhängig wahrgenommen zu werden.

WECHSELBEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEN DREI INVENTAREN

MVPI	HPI	HDS
<p>Verbundenheit</p>	<p>Positiv mit allen HPI-Skalen. Stärkste Skalen beschreiben zwischenmenschliche Neigungen: soziale Umgänglichkeit, Einfühlungsvermögen und Ambition.</p>	<p>Die HDS-Dreiergruppe, die Aufmerksamkeitsbedürfnis, Energie und soziale Fähigkeiten widerspiegelt – Buntschillernd, Anmaßend und Draufgängerisch – steht positiv mit Verbundenheit in Verbindung.</p> <p>Die HDS-Dreiergruppe, die soziale Ungeschicklichkeit und unangemessenen Affekt widerspiegelt – Distanziert, Sprunghaft und Vorsichtig – steht negativ mit Verbundenheit in Verbindung.</p>



VERBUNDENHEIT: AUSWIRKUNGEN AUF DAS UNTERNEHMEN

Personen mit hohen Ausprägungen tendieren dazu, ein Umfeld zu fördern, in dem:

- Die Bedeutung, mit Menschen in Kontakt zu bleiben, betont wird.
- Der Aufbau von Netzwerken und externen Allianzen gefördert wird.
- Teamarbeit und Zusammenarbeit gefördert werden.
- Die Nutzung einer Politik der offenen Tür unterstützt und der soziale Umgang mit Kollegen gefördert wird.

AUSWIRKUNGEN FÜR FÜHRUNGSPERSONEN

- Lernt gern neue Menschen kennen und pflegt gern alte Beziehungen.
- Arbeitet lieber dort, wo es Möglichkeiten gibt, Kontakte zu pflegen und Beziehungen aufzubauen.
- Legt viel Wert darauf, zugänglich zu sein und mit Kollegen zu interagieren.
- Verlässt sich möglicherweise zu stark auf eine Entscheidungsfindung in der Gruppe.
- Findet es möglicherweise schwierig, Mitarbeitern negatives Feedback zu geben.
- Möchte Möglichkeiten haben, Kontakte zu pflegen, geht davon aus, dass andere ebenso viel interagieren möchten und versteht Menschen nicht, die nicht Teil einer größeren Gruppe sein möchten und lieber für sich sind (unbewusste Voreingenommenheit).

BEVORZUGTES ARBEITSUMFELD

- Fühlt sich in Unternehmen am wohlsten, die Wert auf Teamarbeit, öffentliche Diskussion von Zielen, Richtlinien sowie Verfahrensweisen legen und die die Arbeit an Projekten mit Gruppenzielen unterstützen.
- Arbeitet lieber in Unternehmen, die Wert auf ausführliche Kommunikation, auf Zuhören und auf den Respekt gegenüber unterschiedlichen Meinungen legen.
- Arbeitet nicht so gern allein oder an Einzelaufgaben.



TRADITION: BESCHREIBUNGEN

Tradition beschreibt die Verpflichtung gegenüber Bestehendem, Konventionen, etablierten Verhaltensgrundsätzen, hohen Standards, harter Arbeit und respektvollem Umgang mit Autoritäten.

Personen mit niedrigen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit durchschnittlichen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit hohen Prozentrangwerten tendieren dazu:
<ul style="list-style-type: none"> • Etablierte Verfahrensweisen zu hinterfragen, schnell die Richtung zu ändern und verschiedene Blickwinkel zu schätzen. • Veränderungen, Modernität und Lebensstil zu schätzen, der auf die Zukunft gerichtet ist. • Ein liberaleres und nicht traditionelles Wertesystem zu bevorzugen. • Moderne, dynamische und flexible Arbeitsumfelder zu bevorzugen, tendenziell unvorhersehbar, flexibel und impulsiv zu sein und bereit, Risiken einzugehen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Einen etwas formellen, eher konservativen Blickwinkel zu bevorzugen und lieber etablierte Verfahrensweisen zu befolgen. • Dinge gern auf eine neue Art und Weise zu machen, Tradition und Geschichte als Hinweise auf Verhaltensgrundsätze zu schätzen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wert auf Regeln, Standards und stabile und vorhersehbare Arbeitsumfelder zu legen. • Sich darum zu sorgen, Tradition, Bräuche und sozial angemessenes Verhalten zu bewahren. • Vertrauensvoll, rücksichtsvoll und gutmütig zu sein, aber auch etwas vorsichtig, in ihren Gewohnheiten festgefahren und resistent gegenüber Veränderungen zu sein.

MVPI

WECHSELBEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEN DREI INVENTAREN

MVPI	HPI	HDS
Tradition	Positiv mit Besonnenheit	Positiv mit Dienstbeflissen



TRADITION: AUSWIRKUNGEN AUF DAS UNTERNEHMEN

Personen mit hohen Ausprägungen tendieren dazu, ein Umfeld zu fördern, in dem:

- Diszipliniertes Verhalten erforderlich ist.
- Traditionelle Werte vertreten werden.
- Das Richtige und das Falsche betont werden.
- Mitarbeiter zu harter Arbeit und Loyalität zum Unternehmen ermutigt werden.

AUSWIRKUNGEN FÜR FÜHRUNGSPERSONEN

- Legt Wert auf Regeln, Standards und einen Lebensstil, der auf Bestehendem und angemessenem Verhalten beruht.
- Prinzipientreuer Lebensansatz und sorgt sich darum, was richtig und falsch ist.
- Möglicherweise resistent gegenüber Veränderung zu sein.
- Respektiert Hierarchie, Regeln und Tradition, geht davon aus, dass andere ebenso konservativ sind und lehnt Nichtkonformität ab (unbewusste Voreingenommenheit).

BEVORZUGTES ARBEITSUMFELD

- Arbeitet am liebsten in Unternehmen, die Wert auf Ehrlichkeit, Integrität für und Respekt gegenüber Autorität, Tradition und Familienwerte legen.
- Zieht eine Arbeitskultur vor, die Loyalität zum Unternehmen, Selbstdisziplin und eine traditionelle Arbeitsethik betont.
- Fühlt sich in Unternehmen, die Wert auf Vielfältigkeit, Experimentieren und radikale Innovation legen und traditionelle Werte vernachlässigen, weniger wohl.



SICHERHEITSTREBEN: BESCHREIBUNGEN

Sicherheitsstreben beschreibt das Bedürfnis nach Vorhersagbarkeit, Stabilität, Struktur und Ordnung. Bemühungen, Fehler zu vermeiden sowie Risiken und Unsicherheiten zu minimieren.

Personen mit niedrigen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit durchschnittlichen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit hohen Prozentrangwerten tendieren dazu:
<ul style="list-style-type: none"> • Führungsstark zu sein und lieber selbstständig zu arbeiten, offen für Kritik zu sein und bereit zu sein, Risiken einzugehen. • Sich keine Gedanken um die Sicherheit ihrer Stelle zu machen und Umfeldler vorzuziehen, in denen Risikobereitschaft, Innovation und das Ergreifen von Initiative belohnt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sich in risikoreichen und widersprüchlichen Situationen unwohl zu fühlen, gehen lieber auf Nummer sicher, als Risiken bezüglich ihrer Karriere oder bezüglich Finanzen einzugehen. • Nicht um Feedback zu bitten, keine Initiative zu ergreifen und keine Innovatoren zu sein. • In Situationen, in denen die Erfolgswahrscheinlichkeit sehr hoch ist oder in denen die Zukunft des Unternehmens sicher ist, gute Leistungen zu erbringen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ein stabiles und vorhersehbares Arbeitsumfeld zu bevorzugen, das hohe Stellensicherheit verspricht. • Leistungsbeurteilungen und Widersprüchlichkeiten nicht zu mögen. • Höflich zu sein, Einzelheiten Aufmerksamkeit zu widmen, pünktlich zu sein und leicht zu kontrollieren zu sein. Ist jedoch etwas schüchtern und fühlt sich Fremden gegenüber unwohl. • Weniger zu verdienen, als sie vielleicht könnten, weil sie nicht bereit sind, Risiken einzugehen.

MVPI

WECHSELBEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEN DREI INVENTAREN

MVPI	HPI	HDS
Sicherheitsstreben	Positiv mit Besonnenheit	Positiv mit Vorsichtig Positiv mit Dienstbeflissen Positiv mit Pedantisch Negativ mit Phantasiereich Negativ mit Buntschillernd



SICHERHEITSTREBEN: AUSWIRKUNGEN AUF DAS UNTERNEHMEN

Personen mit hohen Ausprägungen tendieren dazu, ein Umfeld zu fördern, in dem:

- Die Befolgung von Regeln betont wird.
- Sicherheit und Anwendung von Standard-Verfahrensweisen gefördert werden.
- Der Arbeitsplatzzerhalt wichtig ist.
- Das Eingehen finanzieller Risiken minimiert wird.

AUSWIRKUNGEN FÜR FÜHRUNGSPERSONEN

- Sicherheit ist wichtig. Bevorzugt ein stabiles und vorhersehbares Arbeitsumfeld, das hohe Stellensicherheit verspricht.
- Vermeidet es, unnötige Risiken einzugehen und arbeitet gut mit Menschen zusammen, die gut organisiert sind und plant seine Agenda im Voraus.
- Geht nicht gern Risiken ein, die das Einkommen und den Status verbessern könnten.
- Schätzt unterstellte Mitarbeiter, die ihre Arbeit erledigen, ohne Probleme zu schaffen.
- Geht nicht gern Risiken ein und mag riskante Aktivitäten nicht, geht davon aus, dass andere ebenso vorsichtig sind und versteht Menschen nicht, denen Unsicherheit gefällt und die gern die Grenzen austesten (unbewusste Voreingenommenheit).

BEVORZUGTES ARBEITSUMFELD

- Fühlt sich in Unternehmen am wohlsten, die Wert auf Planung, umsichtige Entscheidungsfindung und Risikoanalyse legen und die gut durchdachte Richtlinien und Verfahrensweisen entwickeln.
- Fühlt sich in Unternehmen am wohlsten, die eine Tradition der Stabilität, finanziellen Verantwortung und ein altgedientes Führungsteam haben.
- Fühlt sich in Unternehmen nicht so wohl, die gern Risiken eingehen, innovative Finanzpraktiken verfolgen und häufig die Leistungen von externen Management-Beratern in Anspruch nehmen.



PROFITSTREBEN: BESCHREIBUNGEN

Profitstreben beschreibt das Interesse daran, Geld zu verdienen, Gewinne zu machen und Investitionen zu tätigen und Erfolg an Monetärem zu messen. Monetäres als Sinn an und für sich.

Personen mit niedrigen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit durchschnittlichen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit hohen Prozentrangwerten tendieren dazu:
<ul style="list-style-type: none"> • Mehr an Ideen und Spaß interessiert zu sein als an Geld, Bekanntheit oder Erfolg. • Ihren Mitarbeitern gegenüber mitfühlend, entspannt und loyal zu sein und Beziehungen mehr Wert beizumessen als Rentabilität. • Beliebt zu sein, aber Mitarbeiter möglicherweise nicht zu drängen, Ergebnisse zu erzielen, kommerziellen Werten gegenüber gleichgültig eingestellt zu sein, sich nicht um materiellen Erfolg zu sorgen und die Freizeit nicht damit zu verbringen, arbeits- oder finanzbezogene Literatur zu lesen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruhig und fair zu sein und sowohl der Moral als auch finanziellen Angelegenheiten Aufmerksamkeit zu schenken, finanziellen Überlegungen gegenüber weder gleichgültig eingestellt zu sein, noch sich darüber übermäßig viel Sorgen zu machen. • Der Überzeugung zu sein, dass Geld in ihrem persönlichen oder beruflichen Leben kein entscheidender Motivationsfaktor ist und mehr Interesse an anderen Faktoren als der Vergütung zu haben. 	<ul style="list-style-type: none"> • Budgets und Vergütungsfragen große Aufmerksamkeit zu schenken. • Kein Problem damit zu haben, innerhalb konkreter Leitlinien zu arbeiten, die Arbeit ernst zu nehmen, Aufmerksamkeit fürs Detail zu haben, geschäftsmäßig, direkt und auf das Endresultat konzentriert zu sein. • Geldangelegenheiten, materiellen Erfolg und Einkommen als Form der Selbstbeurteilung sehr wichtig zu finden. • In Arbeitsumfeldern glücklich zu sein, in denen es Möglichkeiten gibt, Geld zu verdienen und aufzusteigen.

WECHSELBEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEN DREI INVENTAREN

MVPI	HPI	HDS
Profitstreben	Positiv mit Ambition	Positiv mit Anmaßend



PROFITSTREBEN: AUSWIRKUNGEN AUF DAS UNTERNEHMEN

Personen mit hohen Ausprägungen tendieren dazu, ein Umfeld zu fördern, in dem:

- Wert auf Rentabilität gelegt wird.
- Die Erweiterung des Geschäfts für finanziellen Gewinn hoch geschätzt wird.
- Erfolg an Finanzen gemessen wird. Starker Fokus auf Aufstieg, Vergütung und persönlichen Gewinn gelegt wird.

AUSWIRKUNGEN FÜR FÜHRUNGSPERSONEN

- Sehr interessiert an finanziellem Erfolg: Gehaltserhöhungen, Kapitalerträge und andere Wege, Geld zu verdienen – hauptsächlich, um Ergebnisse aufzuzeigen und den Fortschritt zu beurteilen.
- Arbeitet am liebsten in Umfeldern, in denen es Möglichkeiten gibt, Geld zu verdienen und aufzusteigen.
- Die starke Konzentration auf finanzielle Angelegenheiten kann dazu führen, dass alternative Wege, Mitarbeiter zu motivieren, übersehen werden, da sich nicht jeder von Geld motivieren lässt.
- Erwirbt konkrete Erfolgssymbole, geht davon aus, dass andere ebenso materialistisch sind und versteht Menschen nicht, denen Geld gleichgültig ist (unbewusste Voreingenommenheit).

BEVORZUGTES ARBEITSUMFELD

- Arbeitet am liebsten in Unternehmen, die sich auf Rentabilität, kommerziellen Erfolg und den Reingewinn konzentrieren (in denen Gehälter, Sozialleistungen und Chancen auf Boni ausdrücklich unterstrichen werden).
- Arbeitet nicht so gern in Umfeldern, in denen es weniger Möglichkeiten gibt, Geld und Boni zu verdienen.



ÄSTHETIK: BESCHREIBUNGEN

Ästhetik beschreibt die hohe Aufmerksamkeit auf die Wirkung von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen. Das Wertschätzen von Phantasie, Kultur, Kreativität und attraktiven Umgebungen. Betonung von persönlicher Entwicklung.

Personen mit niedrigen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit durchschnittlichen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit hohen Prozentrangwerten tendieren dazu:
<ul style="list-style-type: none"> • Ästhetischen Werten oder der kreativen Selbstdarstellung gegenüber gleichgültig eingestellt zu sein. • Praktische Interessen und einen geschäftsmäßigen Stil zu haben, sind tendenziell stabil, vorhersehbar, nüchtern und zuverlässig. • Emotionen unter Kontrolle zu halten, bei langweiligen Aufgaben durchzuhalten und einen praktischen Problemlösungsansatz zu verfolgen. • Sich keine Gedanken über Angelegenheiten der persönlichen Autonomie oder das Aussehen von Arbeitsprodukten zu machen, nicht an Innovation interessiert zu sein – wehrt sich möglicherweise sogar dagegen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation zu mögen, die Richtung ändern und sich leicht konzentrieren zu können und Kreativität mit Zweckmäßigkeit kombinieren zu können. • Sich mehr Gedanken um den Inhalt als um das Aussehen von Arbeitsprodukten zu machen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Phantasie und Enthusiasmus für das Neue, das Originelle und das Interessante zu zeigen, was es für sie möglicherweise schwer macht, sich auf das Alte, das Langweilige und das sich Wiederholende zu konzentrieren. • Als unvorhersehbar und unorganisiert und als jemand wahrgenommen zu werden, der seine Probleme lieber selbst löst, leicht gelangweilt wird und Grenzen austestet.

WECHSELBEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEN DREI INVENTAREN

MVPI	HPI	HDS
Ästhetik	Positiv mit Wissbegierde Negativ mit Ausgeglichenheit	Positiv mit Phantasiereich



ÄSTHETIK: AUSWIRKUNGEN AUF DAS UNTERNEHMEN

Personen mit hohen Ausprägungen tendieren dazu, ein Umfeld zu fördern, in dem:

- Attraktive Umgebungen eine höhere Priorität haben als Geschäftseffizienz.
- Innovation belohnt wird.
- Kreativität eine höhere Priorität hat als Zweckmäßigkeit.
- Das öffentliche Image des Unternehmens gefördert wird.

AUSWIRKUNGEN FÜR FÜHRUNGSPERSONEN

- Zieht unverwechselbare und attraktive Umgebungen, das Kreative und das Innovative dem Funktionellen und Praktischen vor.
- Übernimmt die Führung bei Design und Qualität und möchte Probleme auf neue und andere Arten lösen.
- Ignoriert möglicherweise die praktische Seite des Geschäfts.
- Unterstützt und bewundert Innovation und Phantasie.
- Macht sich Gedanken um das Aussehen und die Qualität der Arbeit.
- Strebt nach attraktiven Umfeldern, geht davon aus, dass anderen Qualität ebenso wichtig ist und versteht Menschen nicht, die sehr pragmatisch sind und kein Wert auf die Wirkung von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen legen (unbewusste Voreingenommenheit).

BEVORZUGTES ARBEITSUMFELD

- Arbeitet am liebsten in Unternehmen, die Wert auf Qualität, Stil, Innovation und ein attraktives Arbeitsumfeld legen, in dem Menschen ermutigt werden, sich nicht mit der Funktionalität des Geschäfts zu beschäftigen sondern darauf geachtet wird, Kunden mit attraktiven Produkten zu beeindrucken.
- Arbeitet weniger gern in Unternehmen, die sich auf die Bereitstellung funktioneller Produkte konzentrieren und sich nur wenig oder gar nicht mit den ästhetischen Merkmalen der Produkte auseinandersetzen.



WISSENSCHAFTSORIENTIERUNG: BESCHREIBUNGEN

Wissenschaftsorientierung beschreibt das Interesse am Einsatz von Technologien sowie die Vorliebe für datenbasierte, rationale anstelle von intuitiven Entscheidungen. Das Bedürfnis nach (neuen) Ideen und Gedanken und danach, Dingen auf den Grund zu gehen und zu verstehen.

Personen mit niedrigen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit durchschnittlichen Prozentrangwerten tendieren dazu:	Personen mit hohen Prozentrangwerten tendieren dazu:
<ul style="list-style-type: none"> • Weniger an Wissenschaft und Technologie interessiert zu sein, einen intuitiven und spontanen Problemlösungsansatz zu bevorzugen. • Taten – nicht Analysen – sehen zu wollen und lieber mit Menschen als mit Technologie zu arbeiten. • Mitfühlend und für Feedback offen zu sein und auf Kritik zu reagieren, andere beschreiben sie als Personen, die Einzelheiten Aufmerksamkeit schenken, verantwortungsvoll und flexibel sind und bereit sind, Fehler zu machen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Gleichgewicht zwischen Analyse und Taten herstellen zu können und zu versuchen, sich hinsichtlich neuer technischer und geschäftlicher Informationen auf dem aktuellen Stand zu halten. • Bei der Problemlösung hilfreich zu sein, aber ebenso häufig andere um Hilfe zu bitten, um Lösungen zu finden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Als intelligent und gut organisiert wahrgenommen zu werden, möglicherweise fehlen ihnen jedoch Führungsqualitäten. • Umfeldler zu bevorzugen, in denen sie für die Identifikation von Trends, für die Problemlösung oder für die Schaffung von Bedeutungen Daten verwenden können. • Gern hinsichtlich neuer technischer und geschäftlicher Informationen auf dem aktuellen Stand zu bleiben. • Als leicht gelangweilt, ungeduldig, streitlustig, leicht genervt und als Person wahrgenommen zu werden, die die Analyse den Taten vorzieht.

WECHSELBEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEN DREI INVENTAREN

MVPI	HPI	HDS
Wissenschaftsorientierung	Positiv mit Wissbegierde	Nicht eng mit HDS-Skalen verbunden



WISSENSCHAFTSORIENTIERUNG: AUSWIRKUNGEN AUF DAS UNTERNEHMEN

Personen mit hohen Ausprägungen tendieren dazu, ein Umfeld zu fördern, in dem:

- Datenbasierte Entscheidungsfindung der intuitiven Entscheidungsfindung vorgezogen wird.
- Von Mitarbeitern erwartet wird, Technologie einzusetzen und zu verstehen.
- Man sich auf Analysen statt auf einen Impuls, die Intuition oder das Bauchgefühl verlässt.
- Der Einsatz, die Möglichkeiten und die Vorteile von Technologie betont werden.

AUSWIRKUNGEN FÜR FÜHRUNGSPERSONEN

- Analysiert gern Probleme, versteht gern, wie Systeme funktionieren und identifiziert und interpretiert gern sich wiederholende Ereignismuster.
- Verwendet Daten, um Trends zu entdecken, Probleme zu lösen oder Bedeutungen zu schaffen.
- Arbeitet lieber mit analytischen Menschen zusammen und arbeitet nicht gern mit Menschen, die zu schnell Schlussfolgerungen ziehen, ohne ausreichend Daten zu berücksichtigen.
- Löst Probleme mit Logik und Daten, geht davon aus, dass es anderen ebenso wichtig ist, die richtigen Lösungen zu finden und versteht Personen nicht, die irrationale oder intuitive Entscheidungen treffen (unbewusste Voreingenommenheit).

BEVORZUGTES ARBEITSUMFELD

- Arbeitet am liebsten in Unternehmen, die den Einsatz der neuesten Technologien und analytischen Strategien schätzen.
- Mag Umfeld, die auf die hohe Qualität ihrer Produkte, Dienstleistungen und Mitarbeiter bestehen.
- Arbeitet gern in Unternehmen, die rationale, datenbasierte Problemlösung sowie zukunftsorientiertes Denken und langfristige Planung schätzen.
- Fühlt sich in Umfeldern weniger wohl, die einen intuitiven Entscheidungsfindungsansatz verfolgen, die moderne Technologien ignorieren und langfristige Planung vermeiden.



MVPI-ERGEBNISKONFIGURATIONEN

MVPI

Anerkennung
Machtstreben
Genussstreben

STATUSINTERESSEN

Selbstlosigkeit
Verbundenheit
Tradition

SOZIALE INTERESSEN

Sicherheitsstreben
Profitstreben

FINANZIELLE INTERESSEN

Ästhetik
Wissenschaftsorientierung

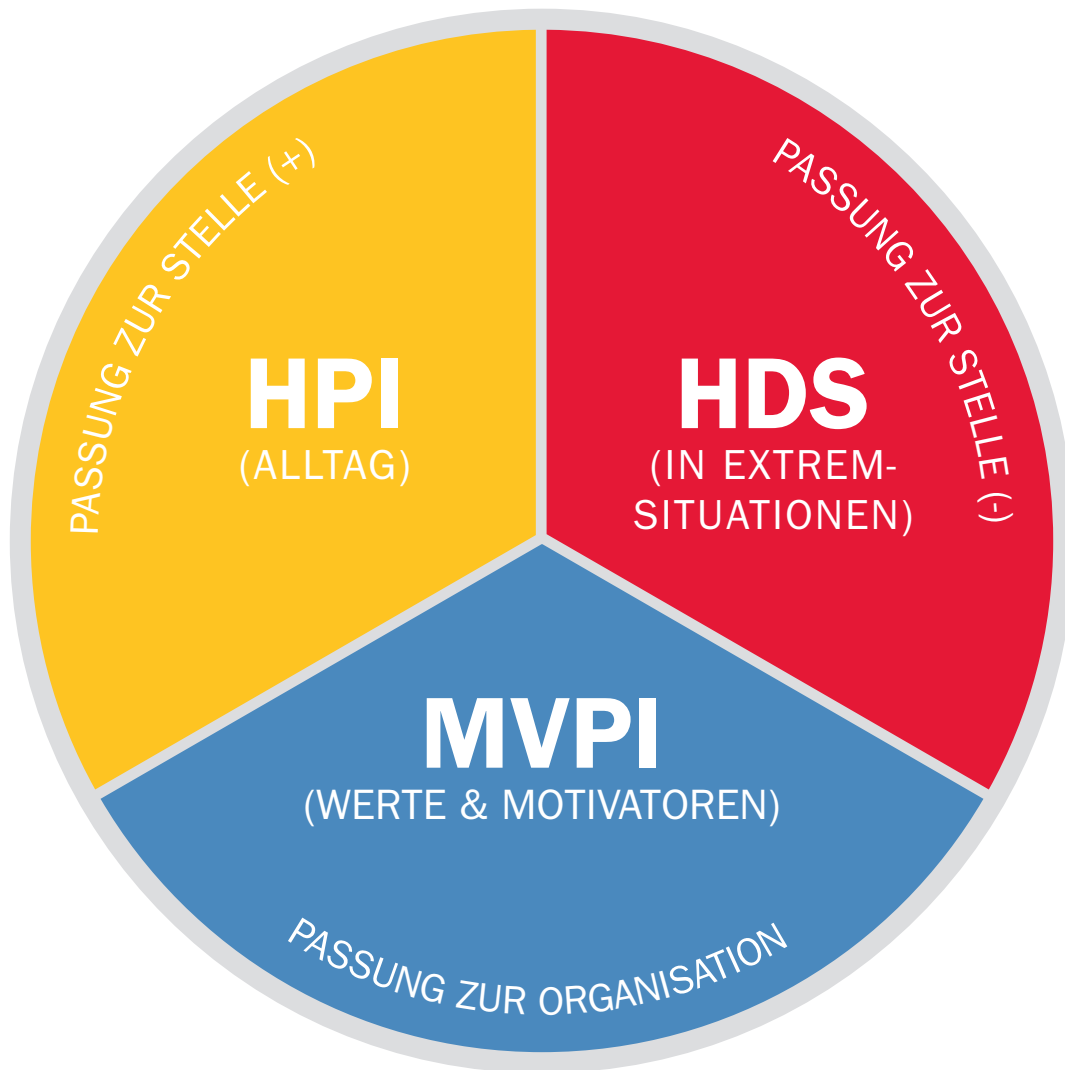
STIL DER
ENTSCHEIDUNGSFINDUNG



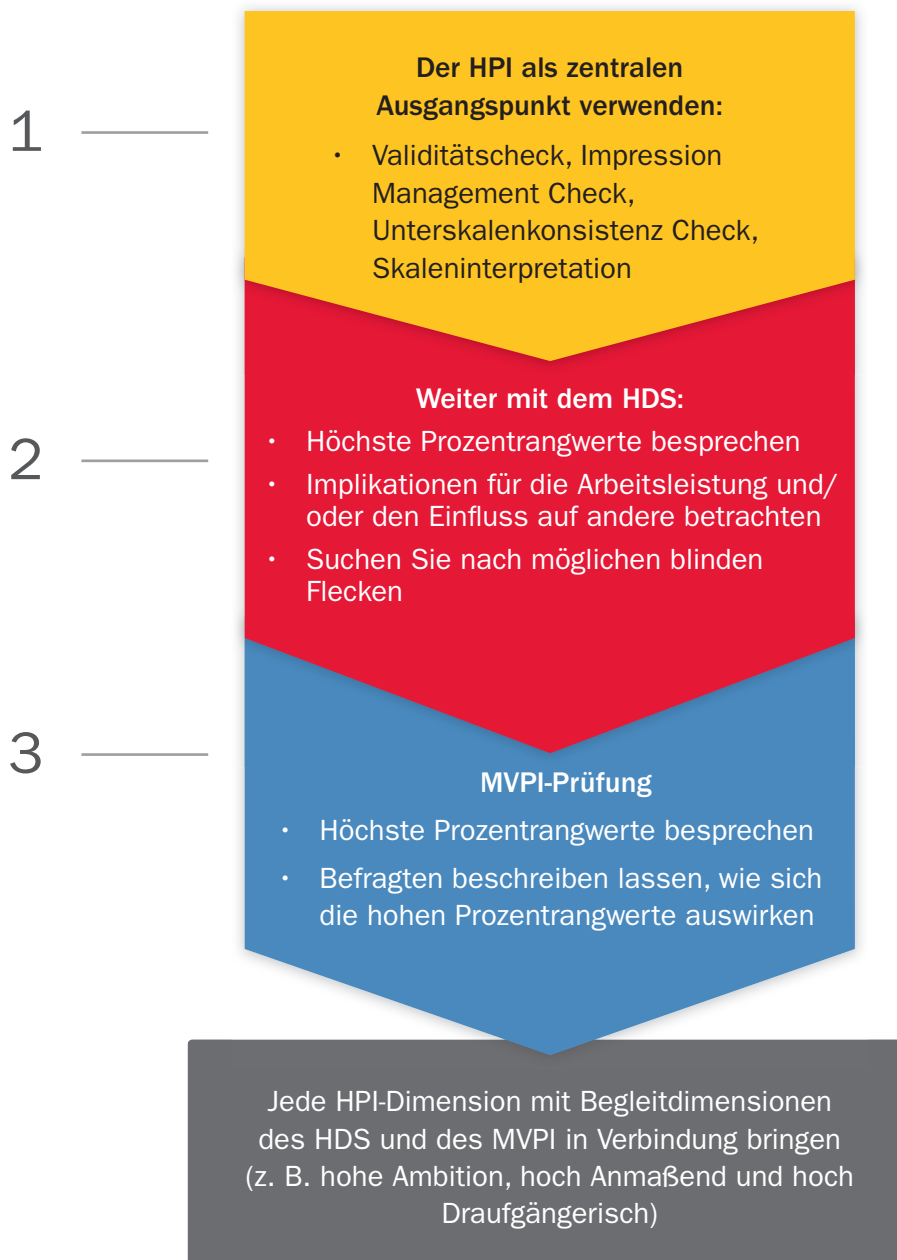


Vorbereitung auf Feedback

LEISTUNGSBEURTEILUNG



UMFASSENDES FEEDBACK-VERFAHREN



Berücksichtigen Sie bezüglich der HPI-Ergebnisse des Testteilnehmers folgende Tipps:

- Der HPI bietet Einblicke hinsichtlich der Reputation des Teilnehmers – wie andere seinen täglichen Arbeitsansatz oder seine täglichen Interaktionen wahrscheinlich beschreiben.
- Es gibt kein gutes oder schlechtes HPI-Profil. Hohe Prozentrangwerte sind nicht unbedingt besser, niedrige Prozentrangwerte sind nicht unbedingt schlechter. Die Stärken und Entwicklungsbedürfnisse, die von den verschiedenen Prozentrangwerten unterstrichen werden, sollten unter Berücksichtigung der Stelle der Aufgaben, der Ziele und der beruflichen Ambitionen des Teilnehmers analysiert werden.
- Wenn ein Prozentrangwert auf der Hauptskala niedrig oder durchschnittlich ist, sehen Sie sich die Unterskalen an, da Ihnen diese helfen, die Facetten der Persönlichkeit der Person zu verstehen.
- Achten Sie insbesondere auf den Prozentrangwert des Teilnehmers für Ausgeglichenheit, da ein niedriger Prozentrangwert für Ausgeglichenheit die Ergebnisse des gesamten HPI-Profiles und des HDS-Profiles der Person beeinflussen kann.
- Stellen Sie (sich) die Frage, welche Merkmale von dem HPI dem Teilnehmer helfen, (a) in seiner aktuellen Rolle und (b) in der Rolle, die er anstrebt, eine gute Leistung zu erbringen?

Merkmale des HPI:

- Sagt beruflichen Erfolg vorher (mehr als eine Million Stellenbewerber wurden bereits mithilfe des HPI getestet).
- Beruht auf dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit.
- Ausschließlich für berufstätige Erwachsene entwickelt und an mehr als 145.000 berufstätigen Erwachsenen weltweit normiert.
- Validiert in mehr als 400 Studien an mehr als 200 Berufen aller Branchen.
- Empirische Forschung deutet darauf hin, dass Alter, ethnische Abstammung, Volkszugehörigkeit oder Geschlecht keine nachteiligen Auswirkungen haben.
- HPI-Ergebnisse sind über die Zeit stabil. Die Test-Retest-Reliabilität liegt bei 0,69 bis 0,87.
- Ausschliesslich berufsbezogene, verständlich formulierte Fragen



Berücksichtigen Sie bezüglich der HDS-Ergebnisse des Testteilnehmers folgende Tipps:

- Stellen Sie HDS und HPI einander gegenüber. Beide geben Hinweise auf die Reputation des Teilnehmers. Während der HPI jedoch Hinweise auf das alltägliche Verhalten gibt, liefert der HDS Einblicke zum Verhalten der Teilnehmer in Stresssituationen, unter Druck oder in Situationen, in denen sie glauben sich vor niemanden rechtfertigen zu müssen.
- Der HDS hilft dem Teilnehmer, Tendenzen zu verstehen, die seine Leistung behindern.
- HDS-Ergebnisse werden mit Blick auf die Höhe des Risikos ausgewertet. Je höher das Risikoniveau, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich die Entgleisungstendenzen negativ auf die Leistung des Teilnehmers auswirken.
- Oft stehen Entgleisungstendenzen im HDS mit dem übermäßigen Gebrauch oder dem Missbrauch von Stärken in Verbindung. Erhöhte HDS-Ausprägungen stehen als solches mit sehr hohen oder sehr niedrigen HPI-Ergebnissen im Zusammenhang.
- Helfen Sie dem Teilnehmer zu verstehen, dass fast jeder auf einigen der HDS-Skalen erhöhte Ausprägungen besitzt (die durchschnittliche Anzahl mit Ausprägungen über dem 70. Prozentrang beträgt 2,5).

Merkmale des HDS:

- Sagt Hindernisse für eine erfolgreiche Karriere voraus.
- Identifiziert problematische Verhaltensaspekte, die in einem Interview schwer zu erkennen sind.
- Beschreibt Merkmale, die von dem Fünf-Faktoren-Modell nicht abgedeckt werden.
- Identifiziert Entgleisungstendenzen, sodass man mit Maßnahmen und Coaching auf diese reagieren kann.
- Ausschließlich für berufstätige Erwachsene entwickelt.
- An mehr als 67.000 berufstätigen Erwachsenen normiert.
- Ergebnisse sind über die Zeit stabil. Die Test-Retest-Reliabilität liegt bei 0,64 bis 0,75 (Durchschnitt = 0,70).
- Validiert an mehr als 50 Fortune-500-Unternehmen.
- Ausschliesslich berufsbezogene, verständlich formulierte Fragen.
- Ist keine medizinische Untersuchung – nicht klinisch orientiert.
- Keine Diskriminierung unterschiedlicher Berufsgruppen.



Berücksichtigen Sie bezüglich der MVPI-Ergebnisse des Testteilnehmers folgende Tipps:

Stellen Sie den MVPI dem HPI und dem HDS gegenüber. Während der HPI und der HDS Einblicke in die Reputation des Teilnehmers bieten, liefert der MVPI am ehesten Einblicke zu der Person, die der Teilnehmer gern sein möchte:

- Was der Teilnehmer schätzt.
- Art des Arbeitsplatzes, den er am motivierendsten findet.
- Art des Umfelds, das er in einer Führungsposition fördert (welches Verhalten anderer er wahrscheinlich belohnen wird).
- Wie seine Leistung am besten belohnt wird.

Fast alle Teilnehmer haben hohe, durchschnittliche und niedrige MVPI-Prozentrangwerte. Sie sollten folgendermaßen interpretiert werden:

- Hohe Prozentrangwerte deuten auf Hauptantriebskräfte hin, die der Teilnehmer wahrscheinlich aktiv aufsucht.
- Durchschnittliche Prozentrangwerte deuten auf Werte hin, die der Teilnehmer wahrscheinlich schätzt, aber nicht für entscheidend hält.
- Niedrige Prozentrangwerte deuten darauf hin, welchen Dingen gegenüber der Teilnehmer gleichgültig eingestellt ist, von denen er sich jedoch nicht demotivieren lässt.

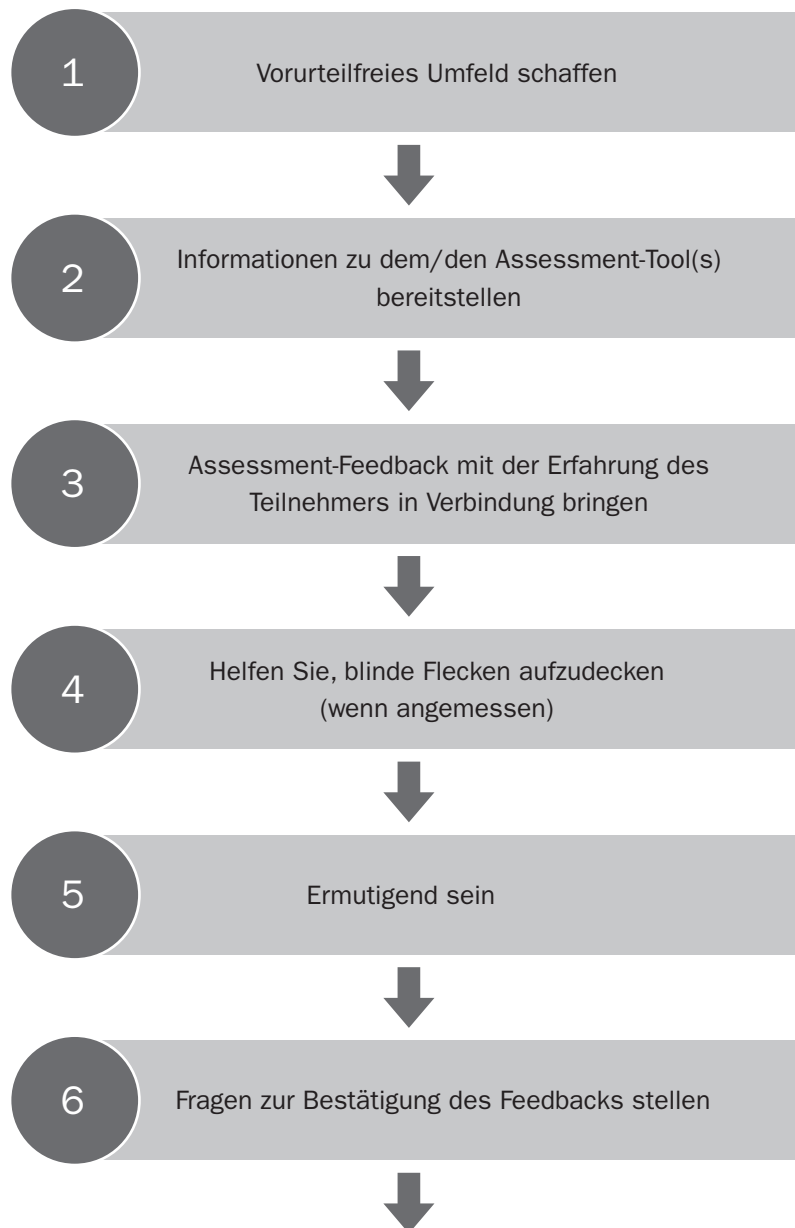
Diskrepanzen zwischen den Bedürfnissen und Wünschen des Teilnehmers und der Gegebenheit der Umwelt stellen Coaching-Möglichkeiten dar.

Merkmale des MVPI:

- Umfassende, Klassifizierung von Werten im beruflichen Kontext.
- Beurteilt, wie gut die Werte einer Person zu der Kultur eines Unternehmens passen.
- Sagt sowohl beruflichen Erfolg als auch Zufriedenheit bei der Arbeit voraus.
- Beschreibt das von Führungskräften geschaffene Arbeitsumfeld.
- Ausschließlich für berufstätige Erwachsene entwickelt.
- MVPI-Ergebnisse sind über die Zeit stabil. Die Test-Retest-Reliabilität liegt bei 0,64 bis 0,88 (Durchschnitt = 0,79).
- An mehr als 48.000 berufstätigen Erwachsenen normiert.
- Validiert an mehr als 100 Unternehmen.
- Keine Diskriminierung unterschiedlicher Berufsgruppen.
- Basierend auf Motivationskonstrukten aus 85 Jahren Forschung.
- Ausschliesslich verständlich formulierte Fragen.



IHRE ROLLE IM FEEDBACK-PROZESS



Feedback-Sitzung: Ziel

- Stärken identifizieren und als solche anerkennen
- Potentielle Entwicklungsmöglichkeiten identifizieren und als solche anerkennen
- Helfen, Feedback von allen drei Assessments zu integrieren
- Motivation erhöhen, Führungsqualitäten zu stärken
- Weg für Nachbereitung ebnen

FORMULAR FÜR FEEDBACKGESPRÄCHE

Teilnehmer _____ Hogan-Berater _____

Hintergrund des Teilnehmers _____

Hauptstärken _____

Entwicklungsmöglichkeiten _____

Entwicklungsziele _____

Kommentare _____





Hogan-Profile

EINFÜHRUNG IN DIE HOGAN-PROFILE

INHALT DIESES ABSCHNITTS:

- Zwei Stellenbeschreibungen [Vizepräsident und Geschäftsführer, Vizepräsident im Bereich Verkauf und Marketing]
- 12 echte Hogan-Profile mit allen HPI-, HDS- und MVPI-Daten.
- Analysen und Erklärungen zu jedem der 12 Hogan-Profile
- Zwei Kandidaten-Arbeitsblätter zum Bearbeiten der Fallstudie



STELLENBESCHREIBUNG 1

VIZEPRÄSIDENT UND GESCHÄFTSFÜHRER

In einem internationalen Pharmaunternehmen ist eine Stelle als Vizepräsident und Geschäftsführer zu besetzen. In dem Unternehmen (Xtra Pharmaceuticals) gab es kürzlich erhebliche Änderungen. Einige neue Produkte wurden eingeführt und die globale Präsenz des Unternehmens wird bei der Besetzung von Führungspositionen ein immer wichtigerer Faktor. Die Vizepräsidentenstelle wurde frei, weil der Stelleninhaber in den frühzeitigen Ruhestand gegangen ist. Es gab keine geeigneten internen Bewerber für die Stelle, sodass sich das Unternehmen für eine externe Suche entschieden hat.

UNTERNEHMENS DATEN

- Das Unternehmen wächst schnell und beschäftigt insgesamt 15.000 Mitarbeiter
- Das Unternehmen hat zwei Krebsmedikamente eingeführt, die sich auf dem globalen Markt gut verkaufen
- Das Unternehmen hat mehrere neue Medikamente in Vorbereitung, was die Wachstumserwartungen erhöht
- Das Unternehmen hat aufgrund eines stärkeren Wettbewerbs an Marktanteil verloren
- Das Unternehmen hat mehrere Produktverzögerungen erlebt
- Obwohl das Umsatzwachstum auf dem richtigen Weg ist, sind die Kosten noch immer hoch
- Das Unternehmen erwartet, im Laufe des nächsten Jahres einige Umstrukturierungsmaßnahmen zu ergreifen, um Kosten zu reduzieren

UNTERNEHMENSKULTUR

- Prozessorientiertes Unternehmen
- Lange Tradition starken Wachstums
- Innovativ in seiner Produktentwicklung
- Hochreguliertes Umfeld, das Produkteinführungen verlangsamen kann
- Die Konkurrenz macht es erforderlich, schneller zu sein und sich regulatorischen Änderungen besser anzupassen

POSITION

- Der Titel der Position ist Vizepräsident und Geschäftsführer
- 12 direkt unterstellte Mitarbeiter (8 regionale Betriebsdirektoren, Finanzdirektor, ein Personaldirektor, ein Qualitätsmanager und ein Manager für Sonderprojekte)
- 9.000 Mitarbeiter
- 22 Produktions- und Vertriebs-einrichtungen
- Gewinn- & Verlustverantwortung
- Verantwortung für die Ausrichtung der Organisation

WICHTIGSTE AUFGABEN

- Kostenangelegenheiten in Anbetracht alternder Einrichtungen und globaler Arbeitskonkurrenz
- Veränderungsresistenz in Anbetracht der Erfolgsgeschichte
- Alternde Belegschaft, insbesondere im Führungsbereich
- Schnelle Konkurrenz, die sich regulatorischen Änderungen anpassen kann



STELLENBESCHREIBUNG 2

VIZEPRÄSIDENT IM BEREICH VERKAUF UND MARKETING

Ein internationaler Lebensmittel- und Getränkevertrieb hat eine Stelle als Vizepräsident im Bereich Verkauf und Marketing zu besetzen. Das Unternehmen (A & L Distributors) plant die Einführung einer neuen Lebensmittel-Produktlinie im globalen Markt für Wellness-Lebensmittel. Der Markt für Wellness-Lebensmittel ist in den letzten 10 Jahren dramatisch gewachsen und A & L ist überzeugt, dass diese neue Lebensmittel-Produktlinie erhebliche Einnahmen generieren wird. Die Position des Vizepräsidenten wurde neu geschaffen, aber das Unternehmen verfügt über umfangreiche Erfahrungen in der Einstellung für Positionen dieser Art. Das Unternehmen würde einen externen Bewerber mit nachweislichen Erfolgen im Wellness-Markt und Erfahrung beim Aufbau eines Start-up-Unternehmens bevorzugen.

UNTERNEHMENS DATEN

- Das Unternehmen wächst schnell und beschäftigt insgesamt 10.000 Mitarbeiter
- Hat im In- und Ausland viele neue Produkte eingeführt
- Der Wellness-Markt ist für das Unternehmen neu
- Die Konkurrenz auf diesem Markt wächst und die Marktführer sind aggressiv
- Das Unternehmen hat erheblich in die Entwicklung dieser neuen Produktlinie investiert
- Das Unternehmen ist sich bewusst, dass für die Markteinführung eine erhebliche Investition erforderlich sein wird

UNTERNEHMENSKULTUR

- Verkaufsorientierte Kultur
- Lange Tradition der leistungsorientierten Vergütung
- "Diversität" ist infolge der Globalisierungsbemühungen des Unternehmens ein zentrales Thema
- Schnelllebiges Umfeld, in dem Ergebnisse erwartet werden
- Die Konkurrenz fordert hohe Flexibilität

POSITION

- Titel der Position ist Vizepräsident im Bereich Verkauf und Marketing
- Leitung eines neuen Teams, das hauptsächlich aus Verkaufs- und Marketingmitarbeitern besteht
- Die erste Organisation wird weltweit 200 Mitarbeiter haben
- Standorte und Niederlassungen werden noch bestimmt
- Gewinn- & Verlustverantwortung
- Verantwortung für die Ausrichtung der Organisation

WICHTIGSTE AUFGABEN

- Aufbau eines starken Verkaufs- und Marketingteams
- Einführung einer neuen Produktlinie auf einem hart umkämpften Markt
- Wenig Unternehmenserfahrung auf dem Wellness-Markt
- Schnelle, aggressive Konkurrenz



STELLENANALYSE – KOMPETENZBEREICHE

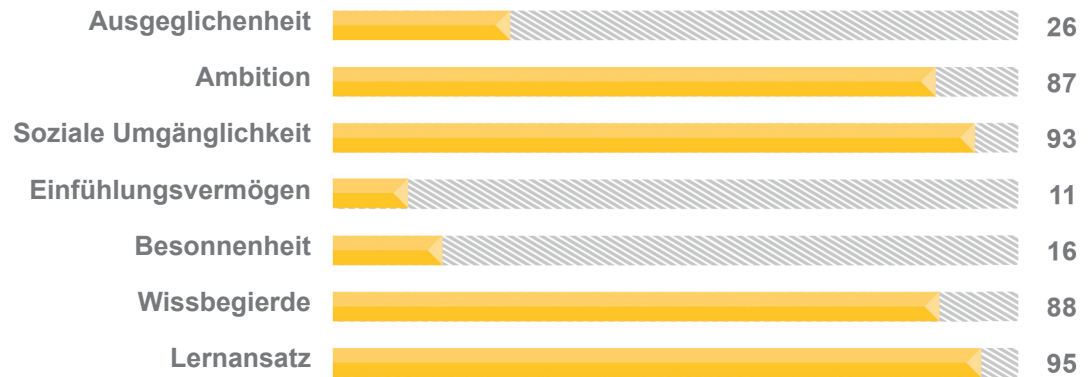
GESCHÄFT	<p>Geschäfts-/Fachkompetenzen</p> <p>Kompetenzen, die allein erfüllt werden können und meist die Informationsverarbeitung umfassen (z. B. Geschäftstüchtigkeit, strategische Vision, Entscheidungsfindung)</p>	<p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>
FÜHRUNG	<p>Führungskompetenzen</p> <p>Kompetenzen, die beim Management anderer zum Einsatz kommen (z. B. Aufbau von Teams, Delegation, Leistungsmanagement)</p>	<p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>
ZWISCHEN- MENSCHLICH	<p>Zwischenmenschliche Fähigkeiten</p> <p>Kompetenzen, die für gute zwischenmenschliche Beziehungen wichtig sind (z. B. Aufbau von Beziehungen, Beeinflussung anderer, Vertrauenswürdigkeit)</p>	<p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>
INTRAPERSONELL	<p>Intrapersonelle Fähigkeiten</p> <p>Selbstregulierende Kompetenzen vor allem in der Herangehensweise an Arbeitsaufgaben (z. B. Stresstoleranz, Professionalität, Flexibilität)</p>	<p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>

Hogan-Profile

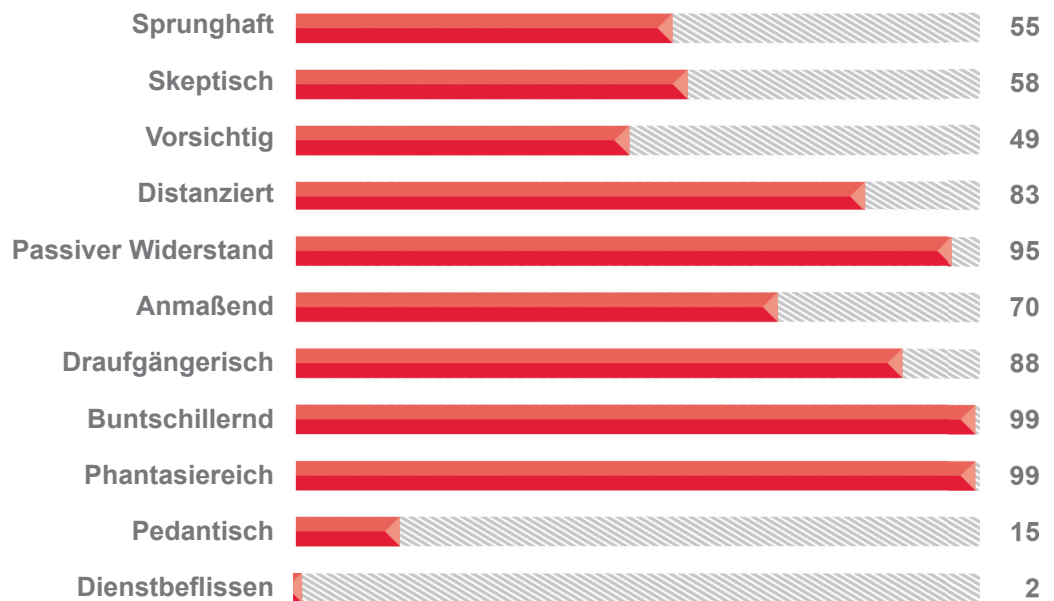


HOGAN-PROFIL FÜR MAX

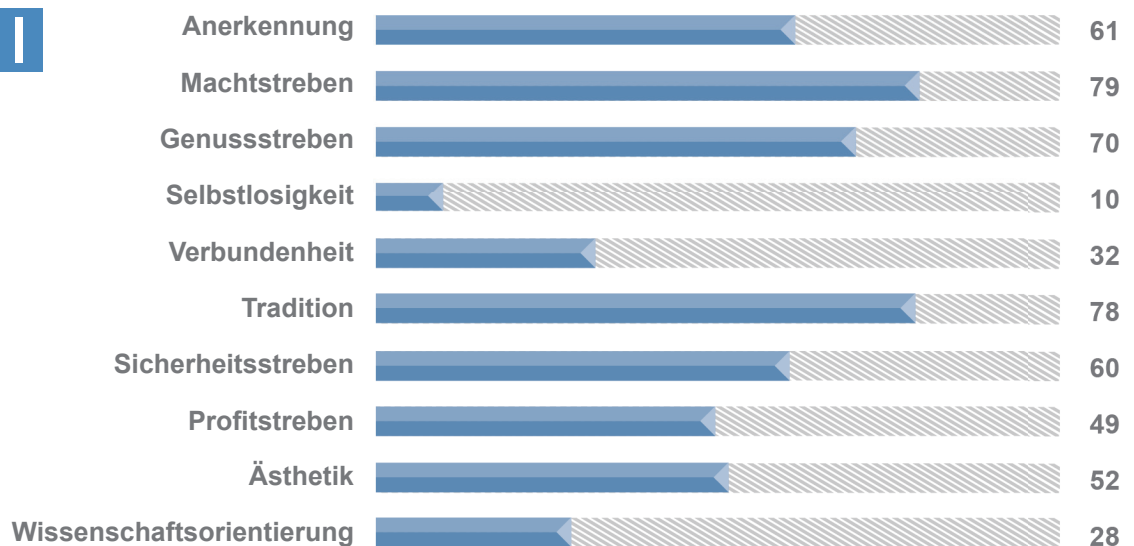
HPI



HDS



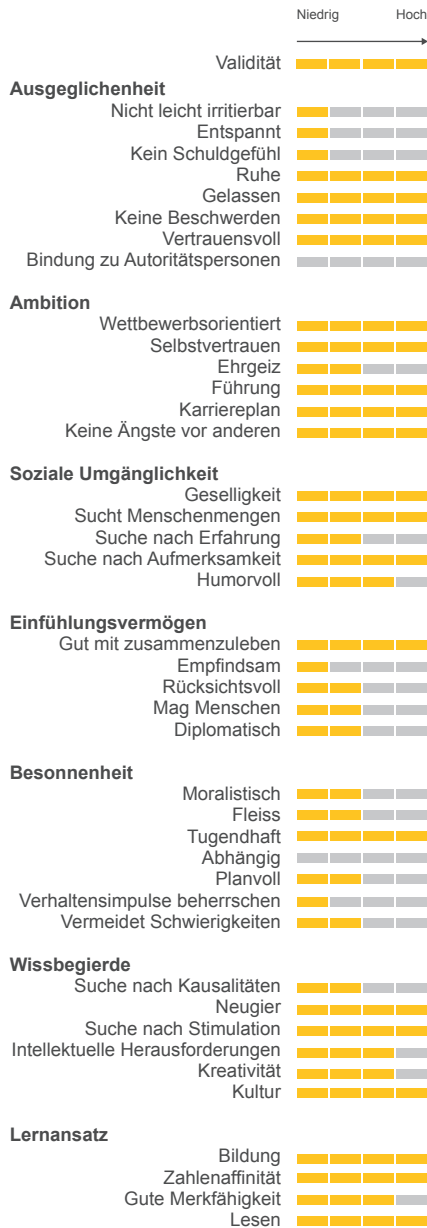
MVPI



HOGAN-PROFIL FÜR MAX

HPI

Unterskalen



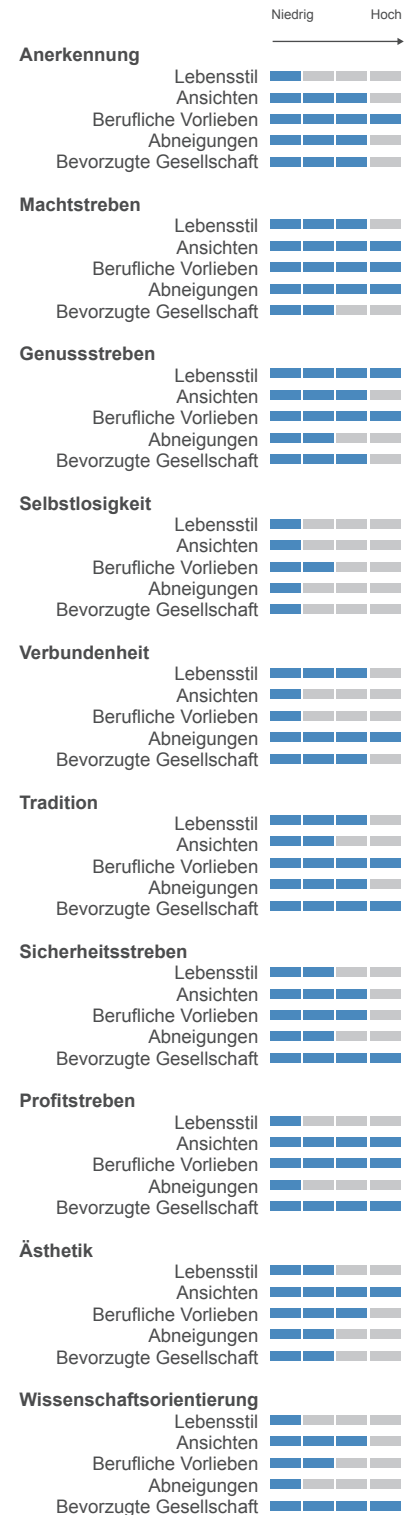
HDS

Unterskalen



MVPI

Unterskalen

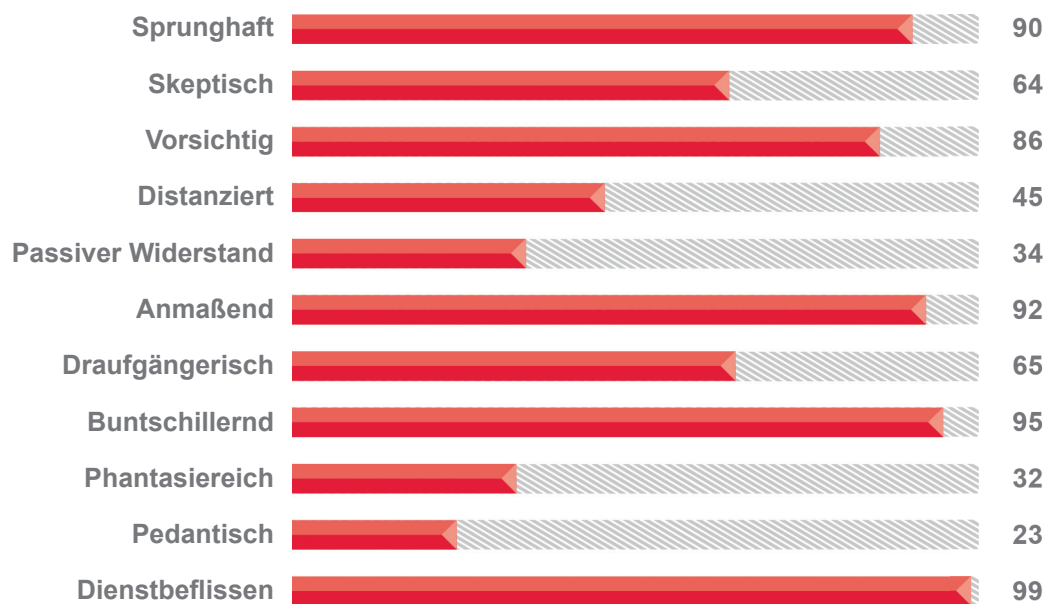


HOGAN-PROFIL FÜR LENA

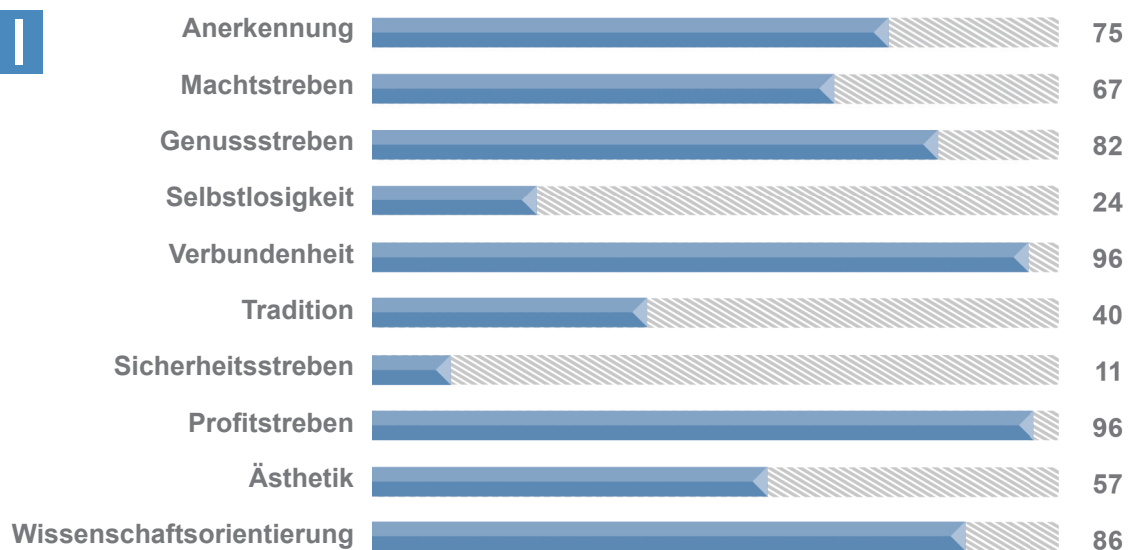
HPI



HDS



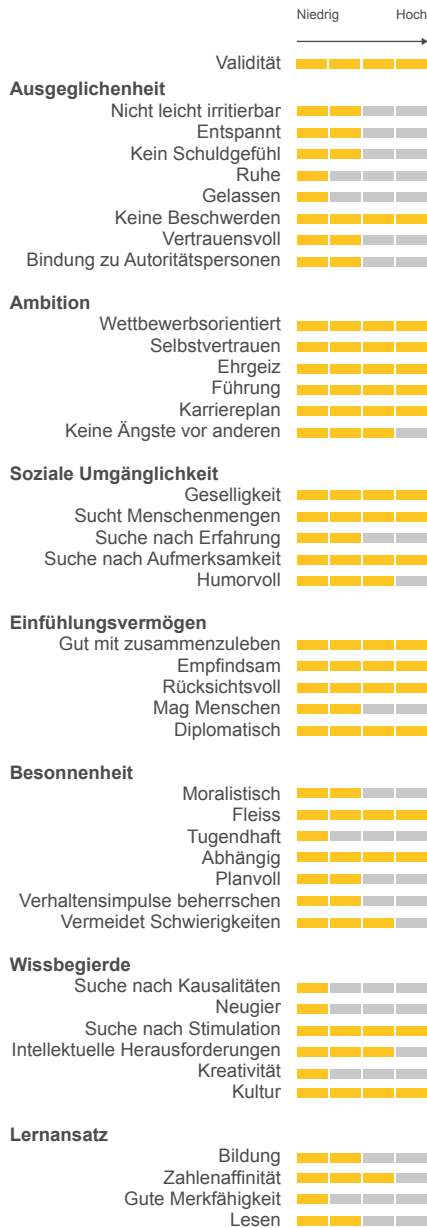
MVPI



HOGAN-PROFIL FÜR LENA

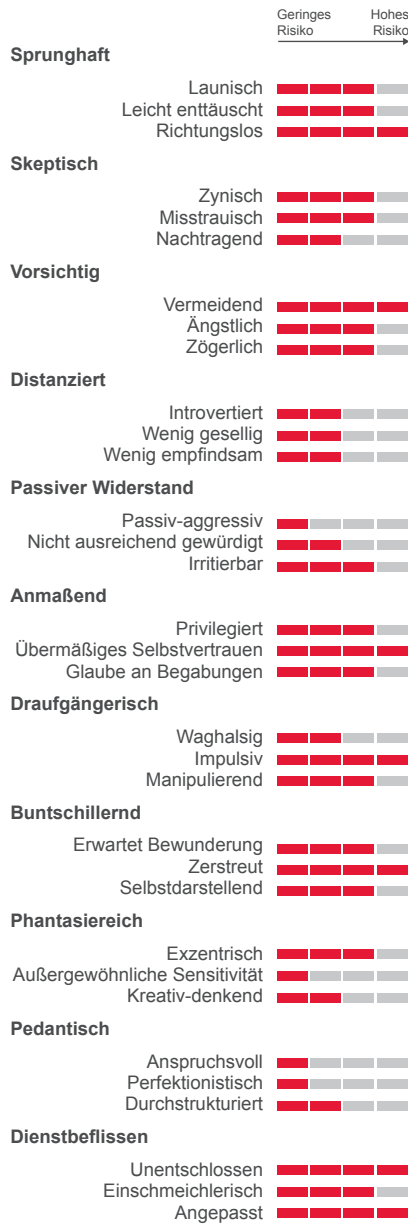
HPI

Unterskalen



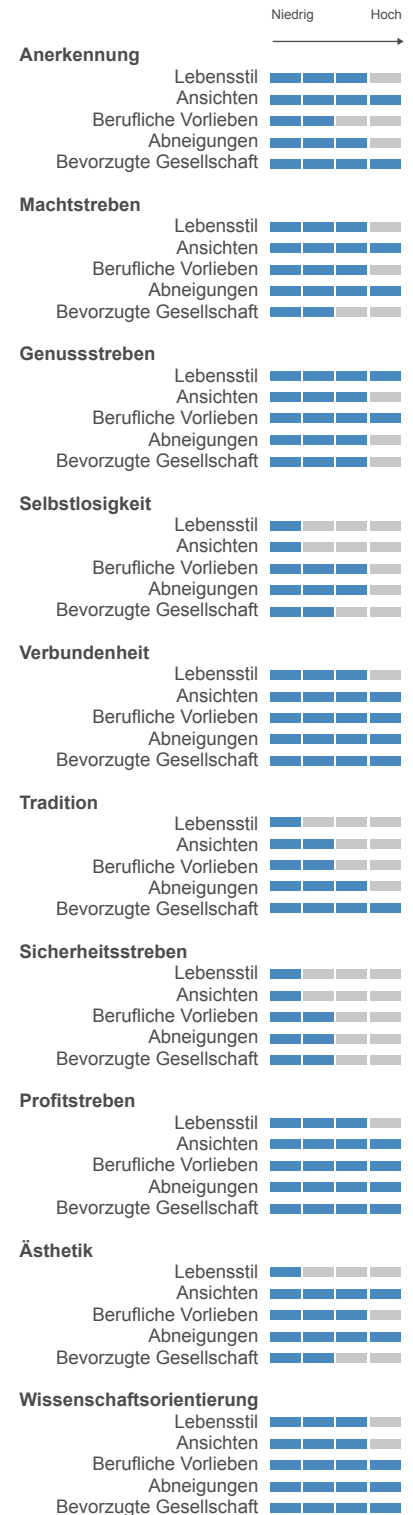
HDS

Unterskalen



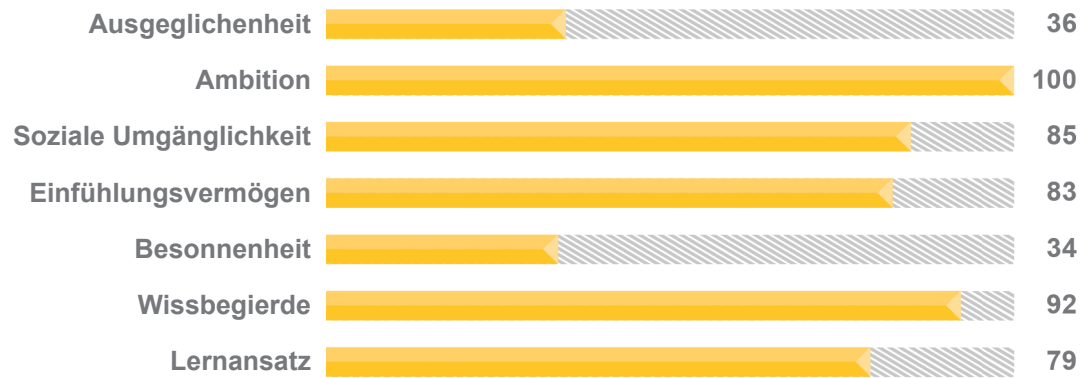
MVPI

Unterskalen

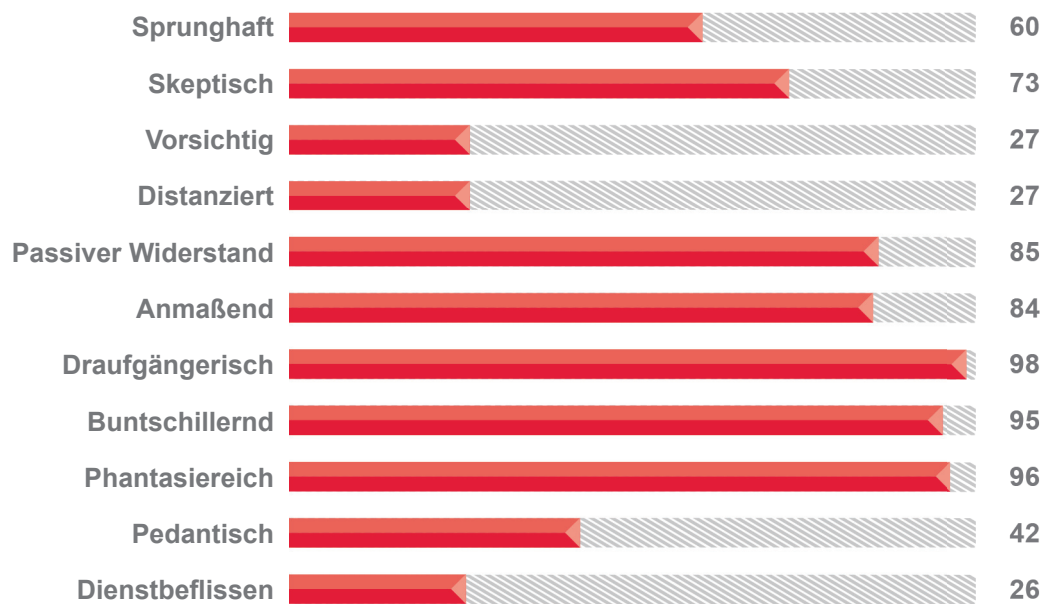


HOGAN-PROFIL FÜR JAKOB

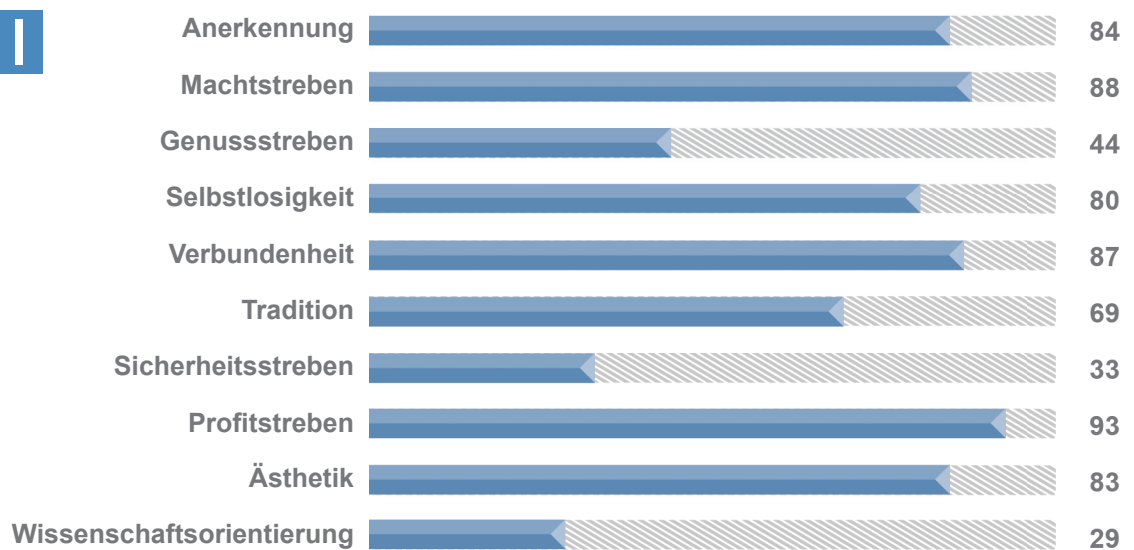
HPI



HDS



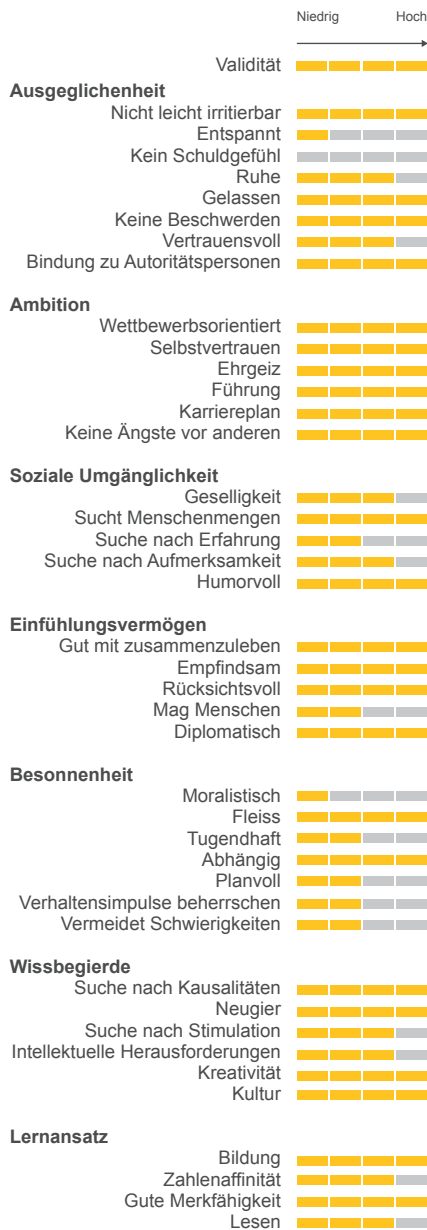
MVPI



HOGAN-PROFIL FÜR JAKOB

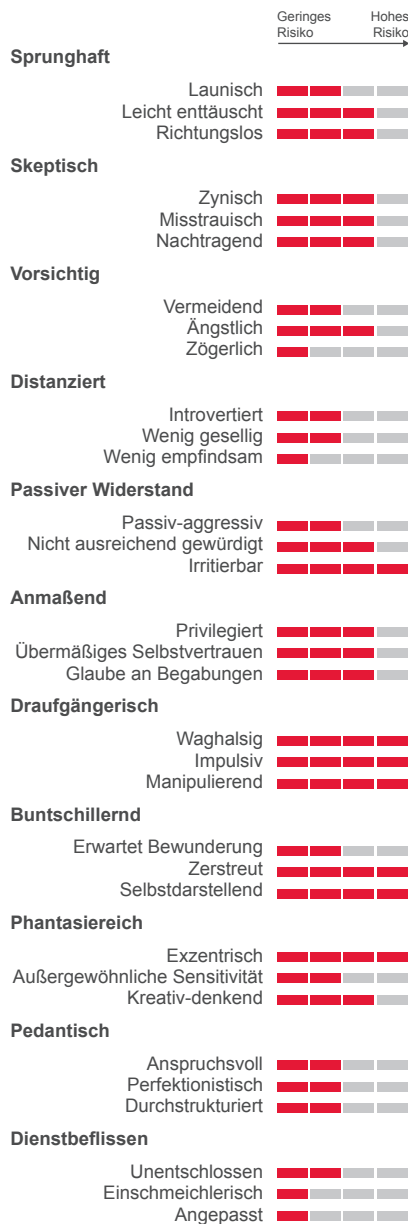
HPI

Unterskalen



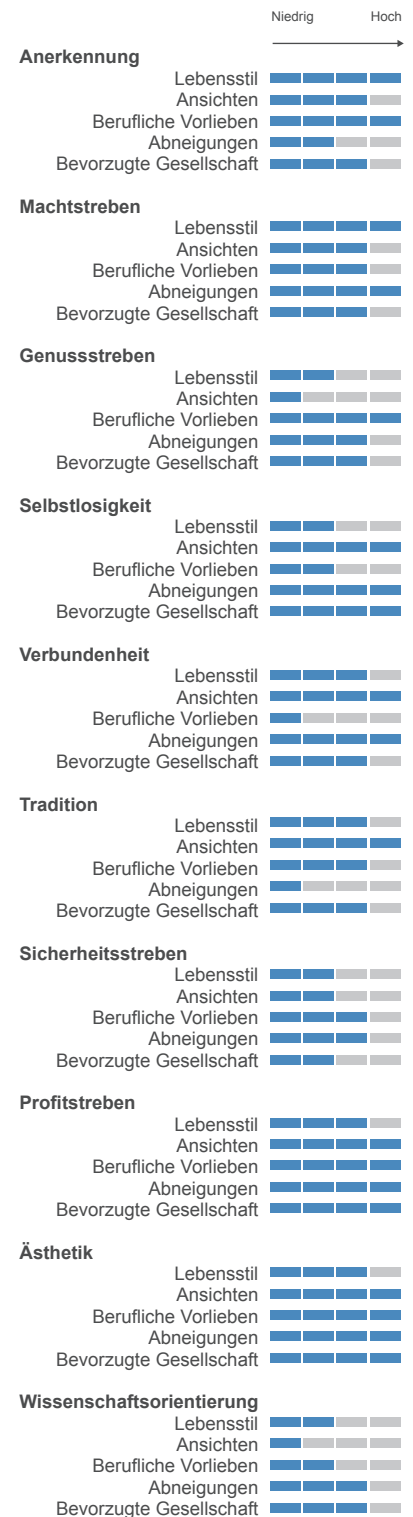
HDS

Unterskalen



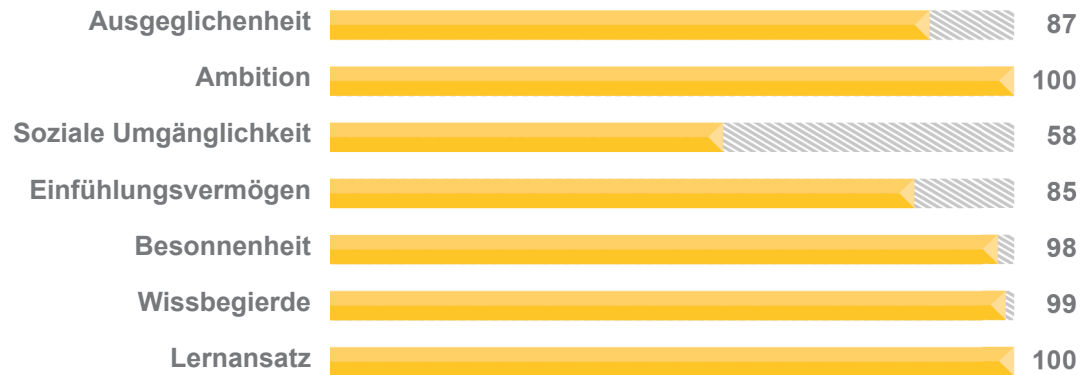
MVPI

Unterskalen

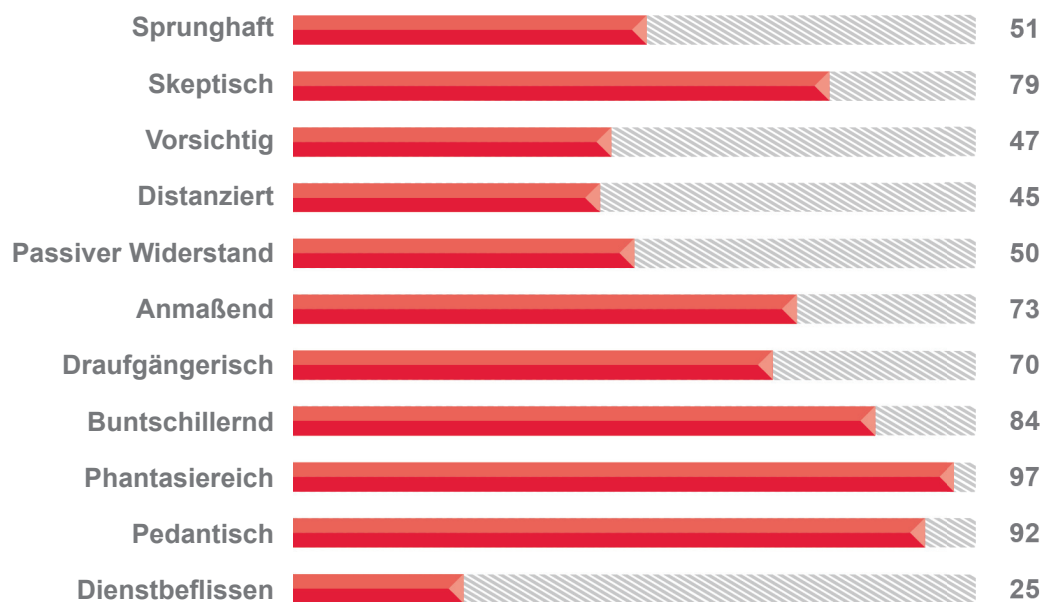


HOGAN-PROFIL FÜR DANIELA

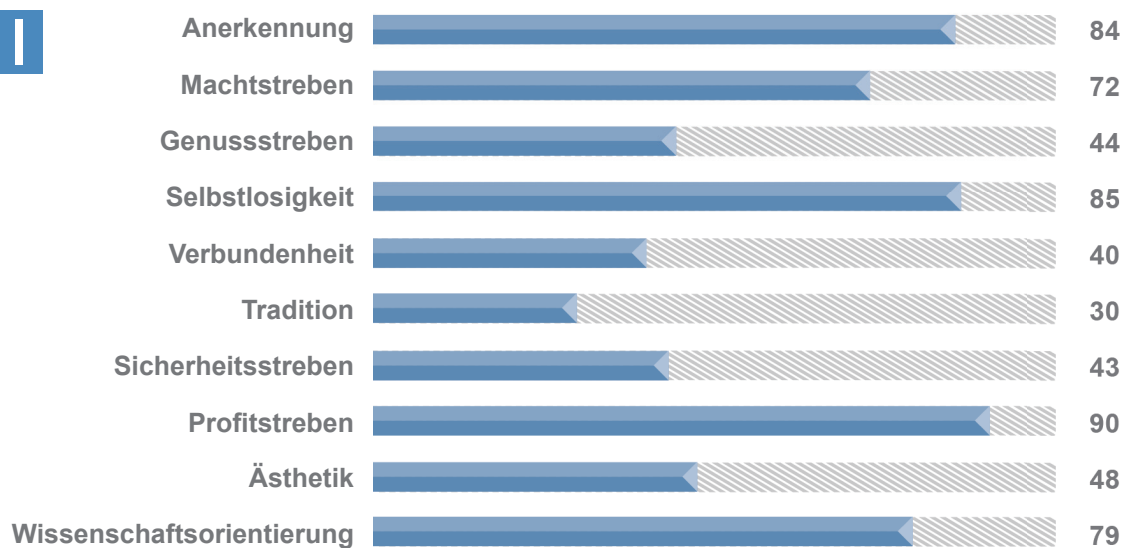
HPI



HDS



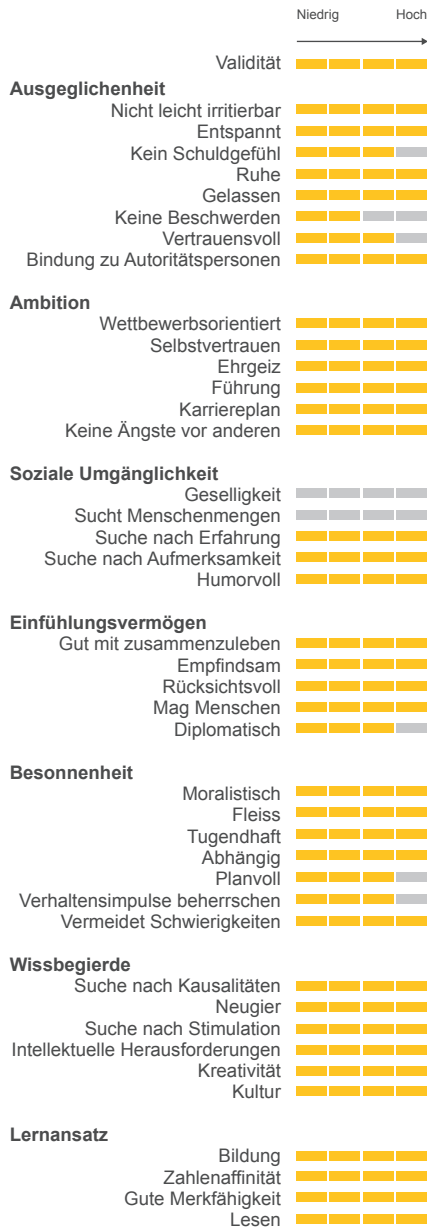
MVPI



HOGAN-PROFIL FÜR DANIELA

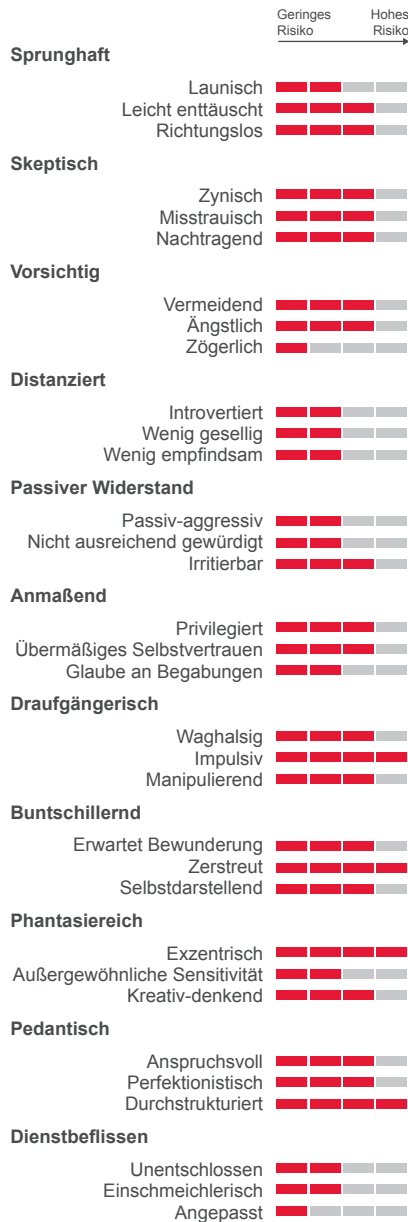
HPI

Unterskalen



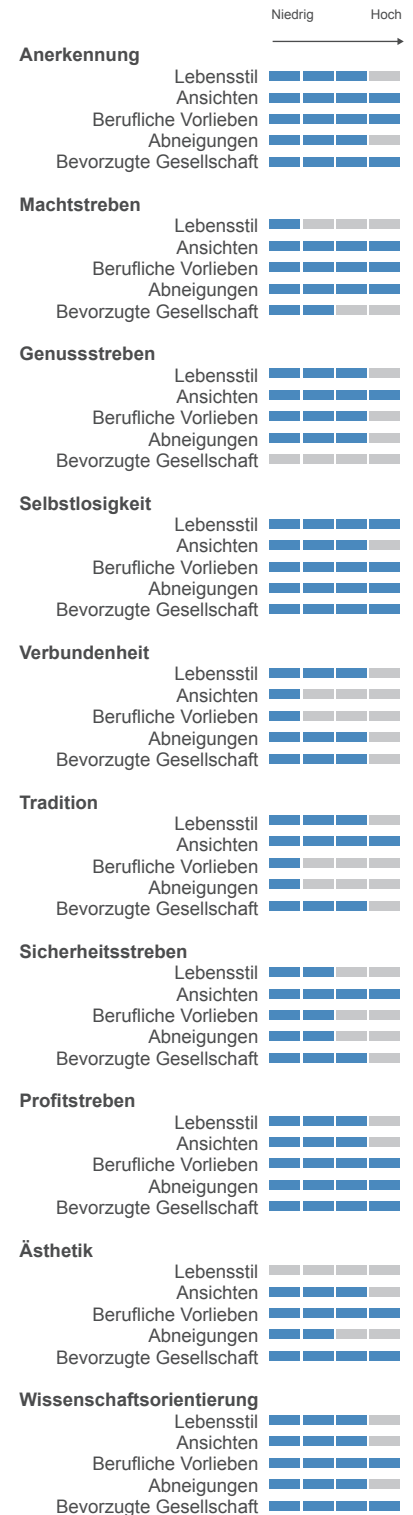
HDS

Unterskalen



MVPI

Unterskalen

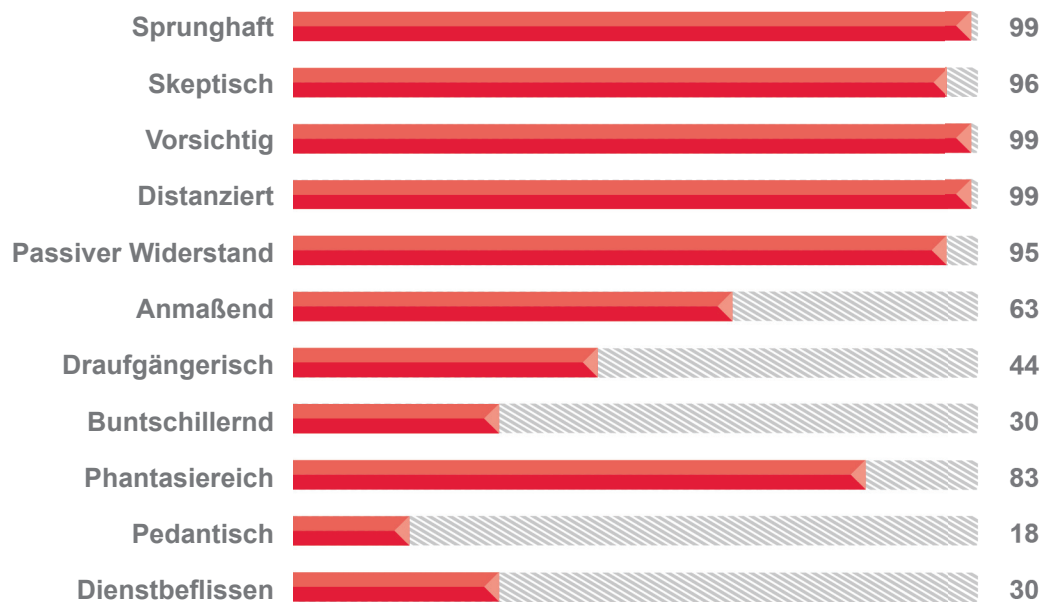


HOGAN-PROFIL FÜR MATTHIAS

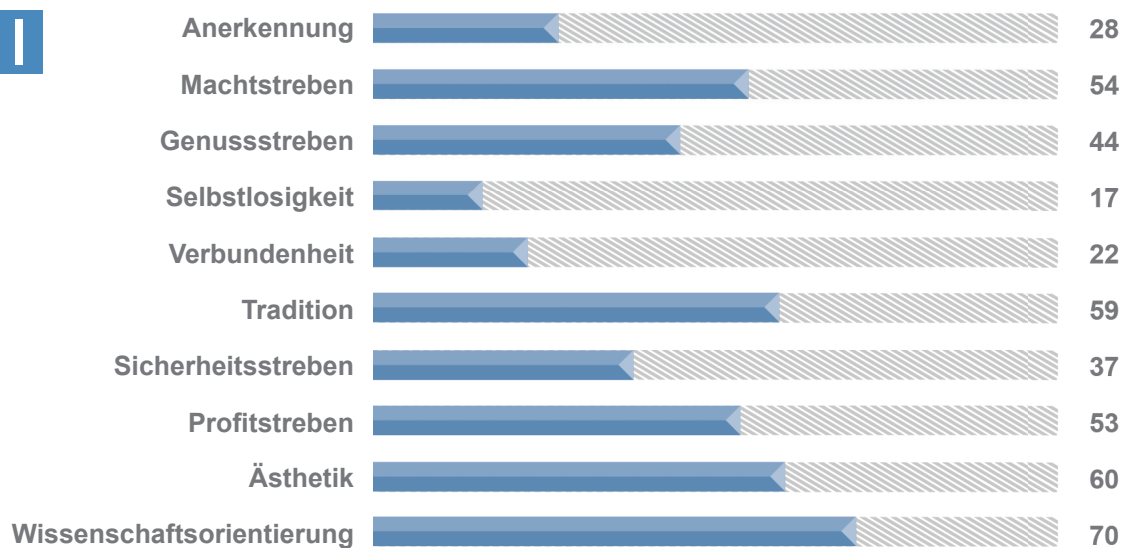
HPI



HDS



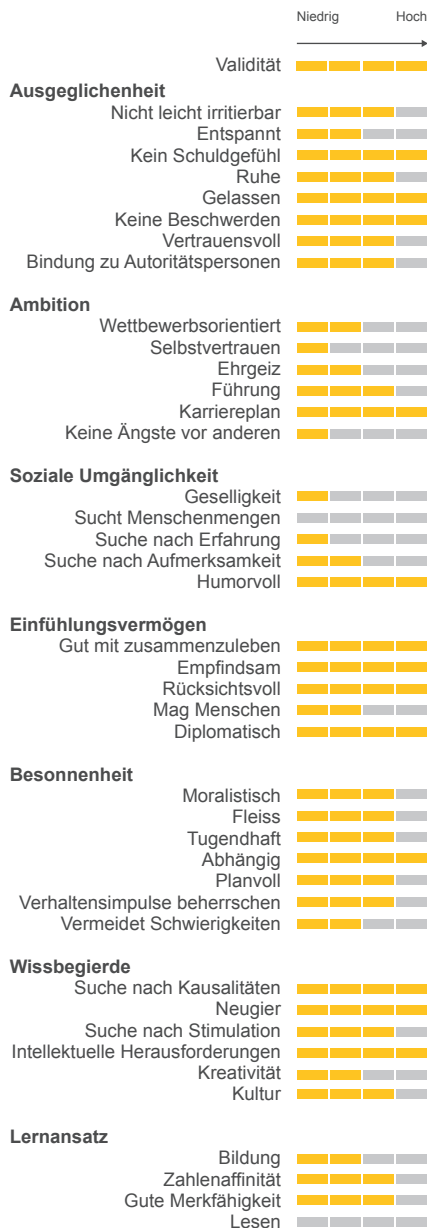
MVPI



HOGAN-PROFIL FÜR MATTHIAS

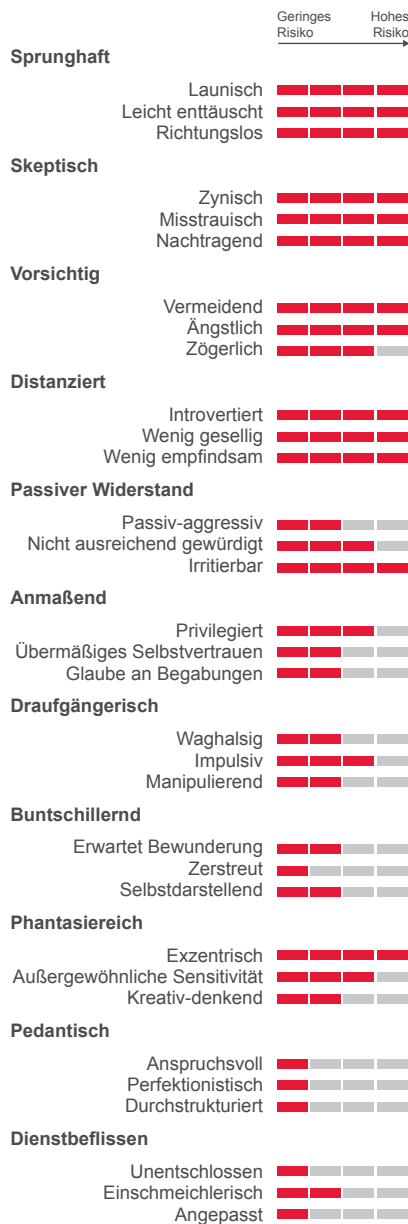
HPI

Unterskalen



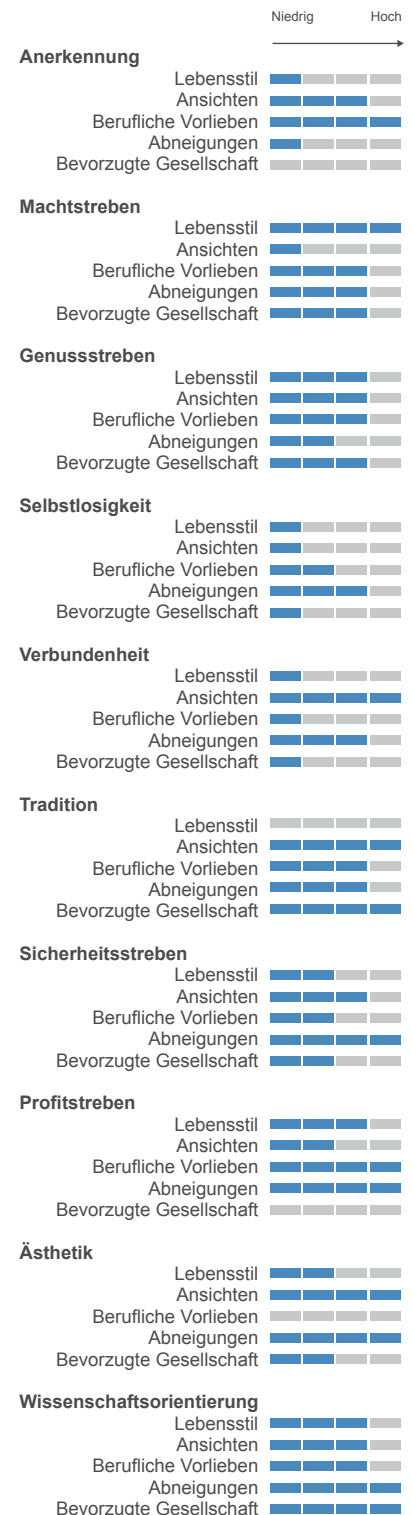
HDS

Unterskalen



MVPI

Unterskalen

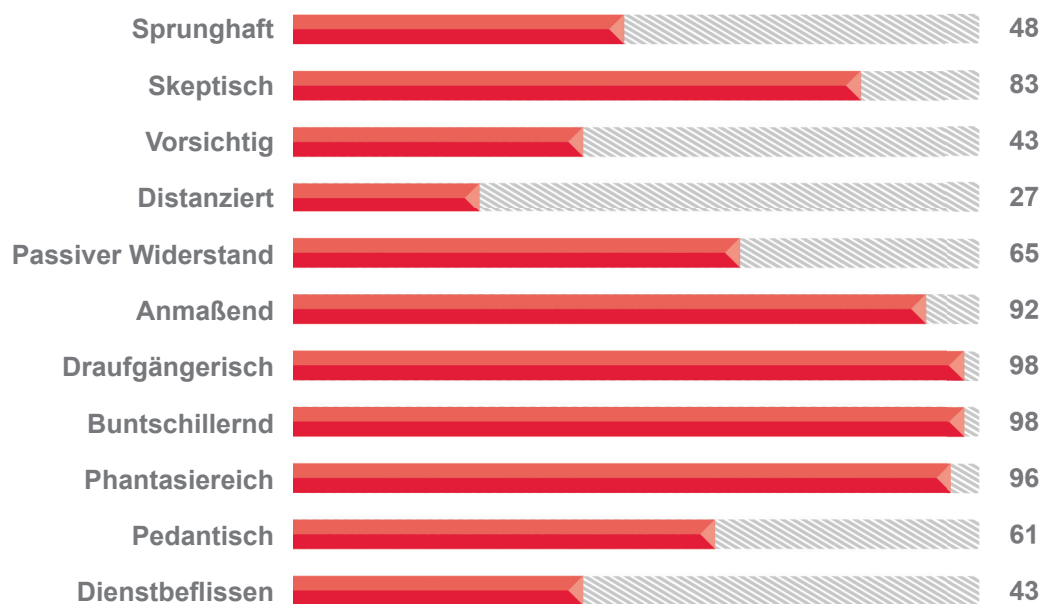


HOGAN-PROFIL FÜR IDA

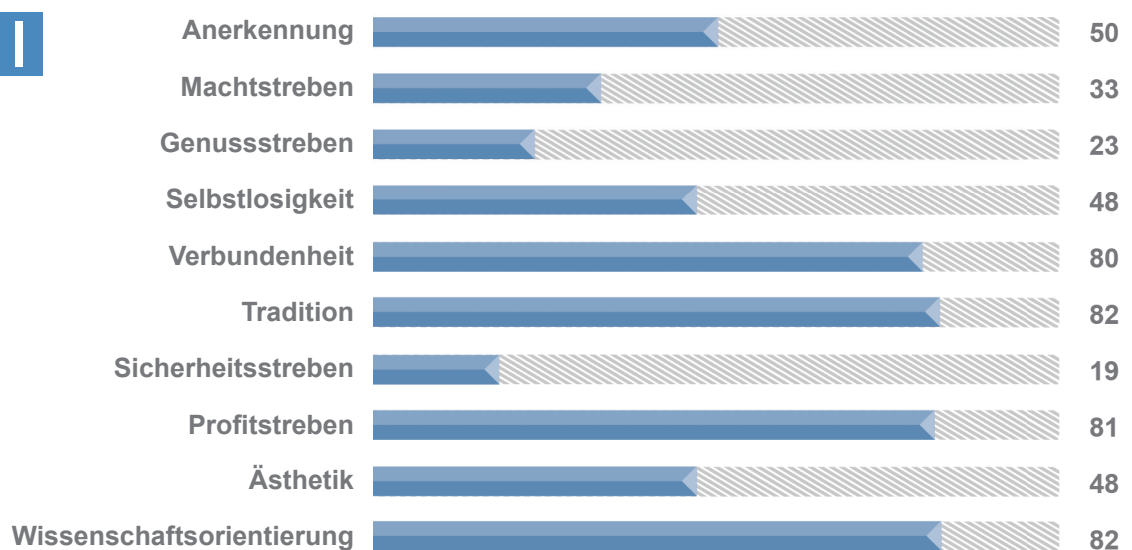
HPI



HDS



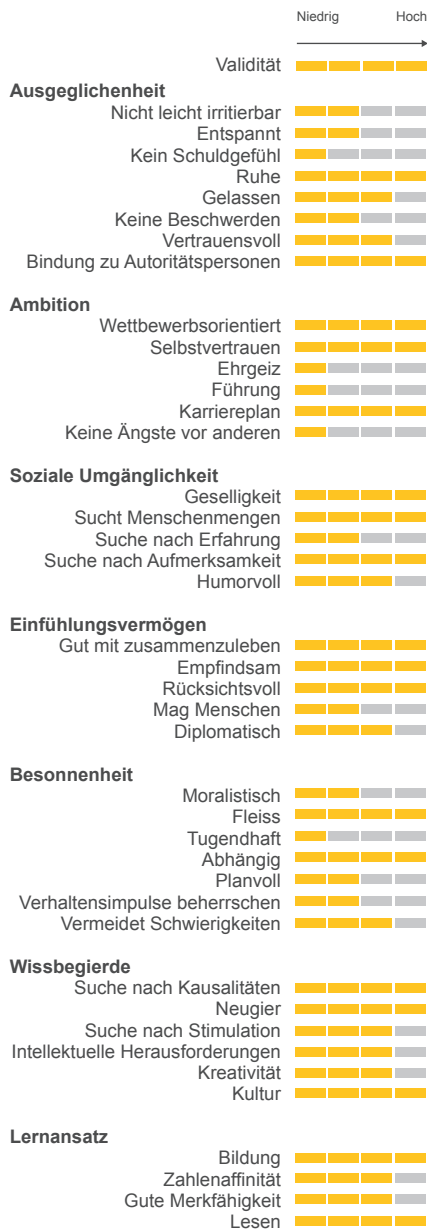
MVPI



HOGAN-PROFIL FÜR IDA

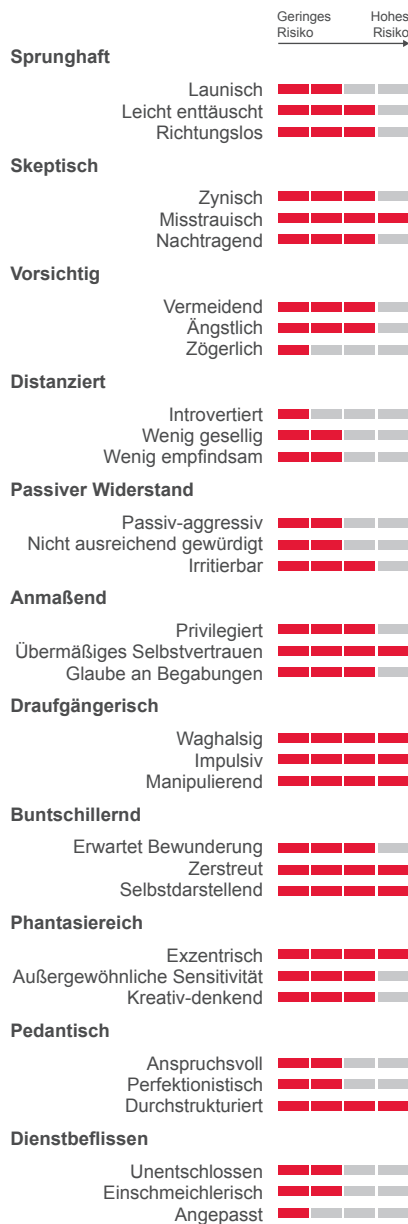
HPI

Unterskalen



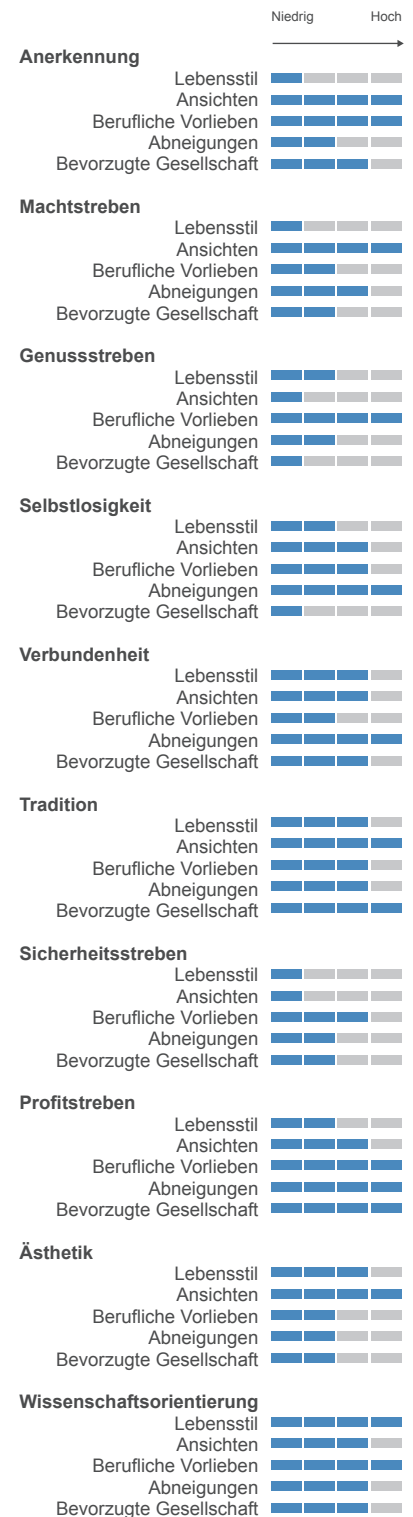
HDS

Unterskalen



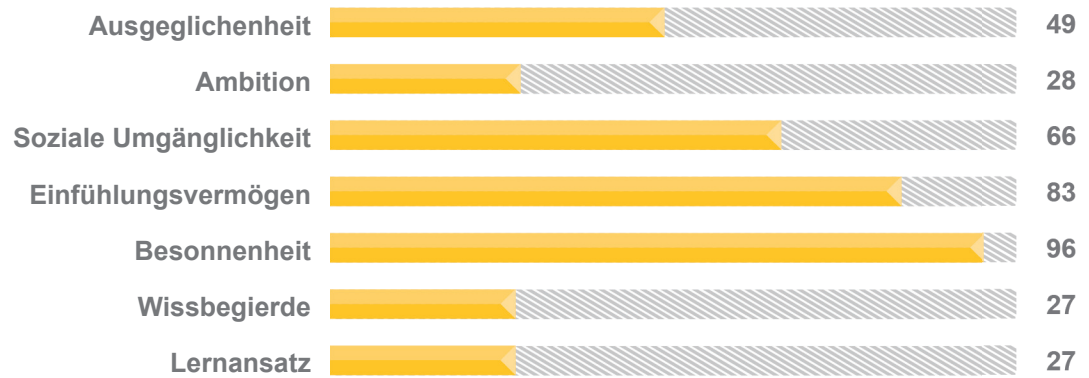
MVPI

Unterskalen

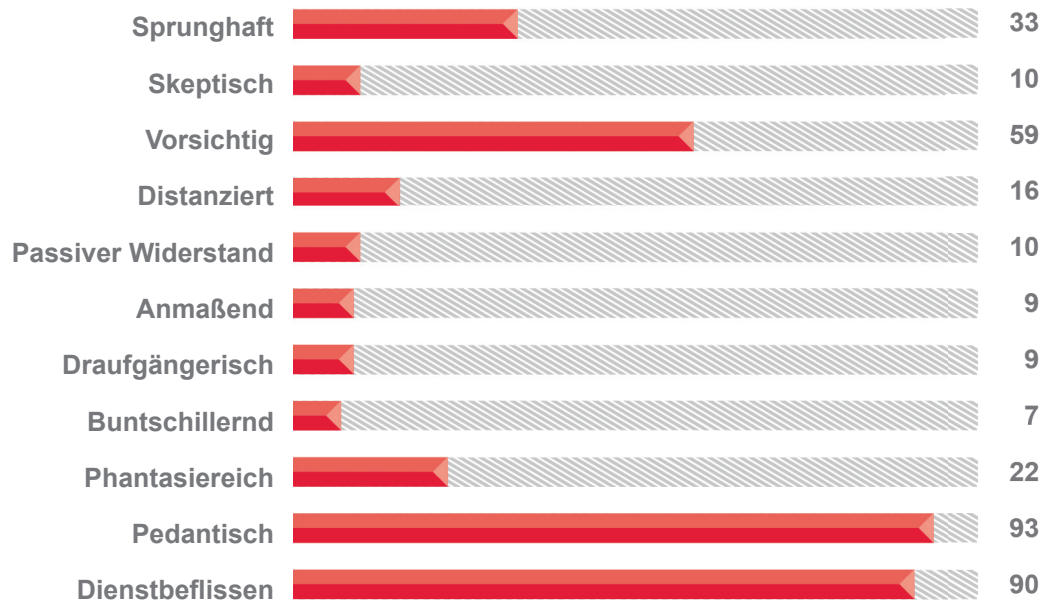


HOGAN-PROFIL FÜR JULIA

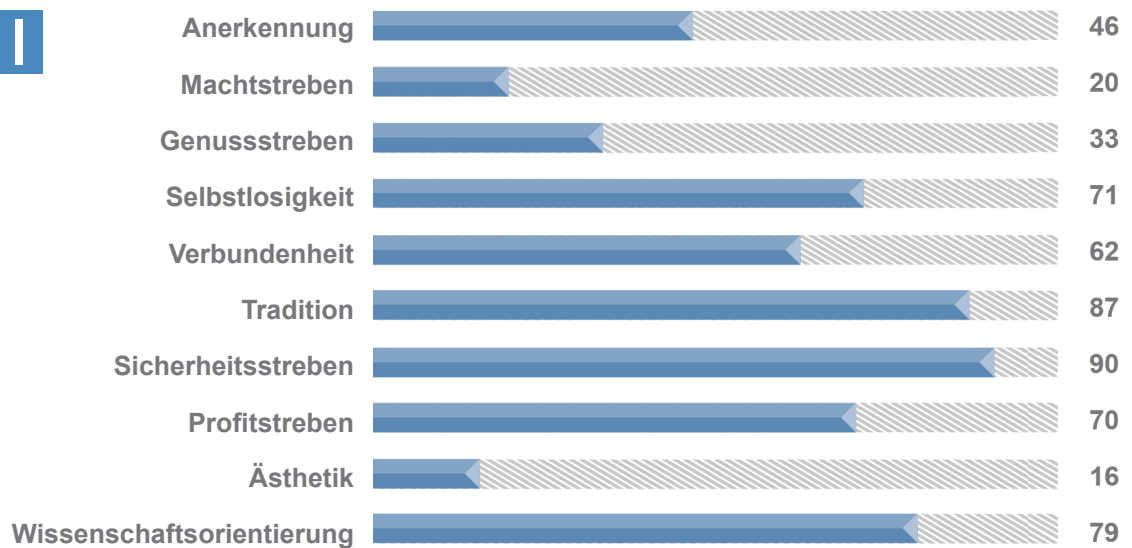
HPI



HDS



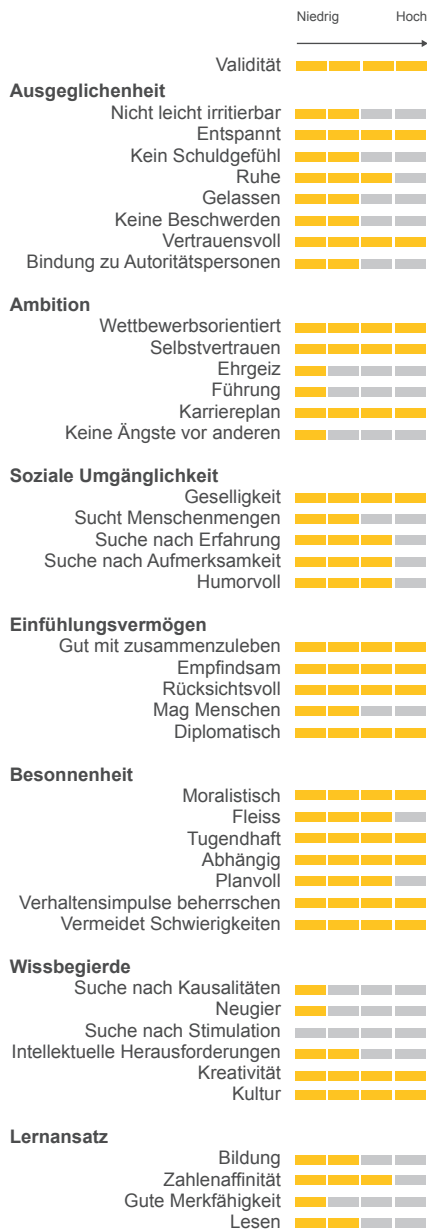
MVPI



HOGAN-PROFIL FÜR JULIA

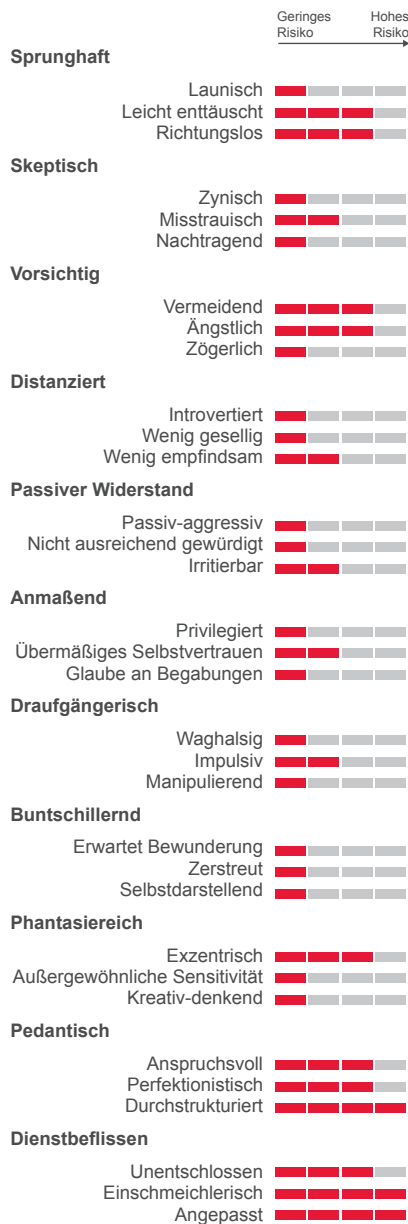
HPI

Unterskalen



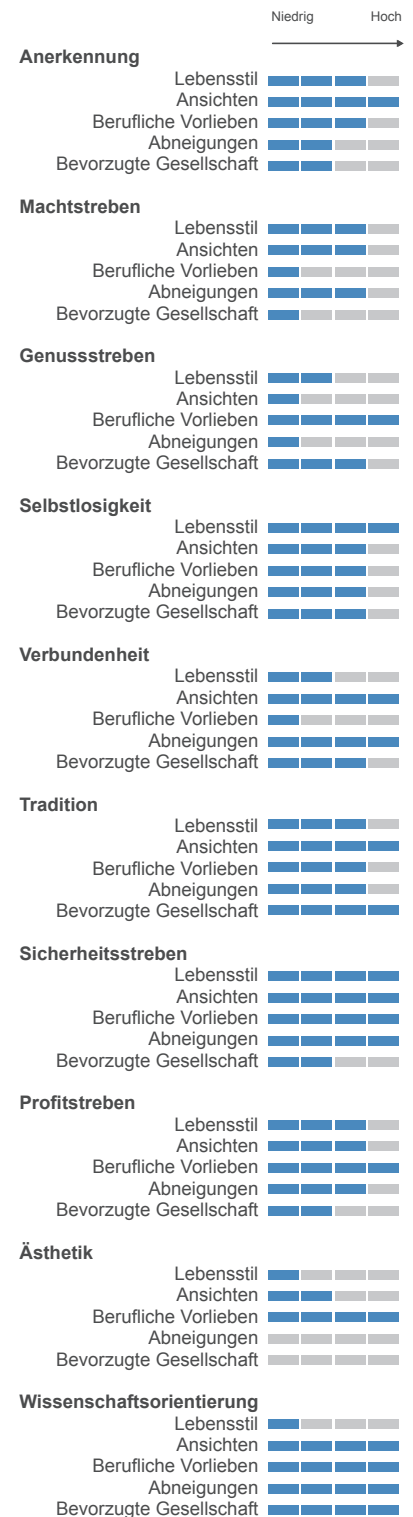
HDS

Unterskalen



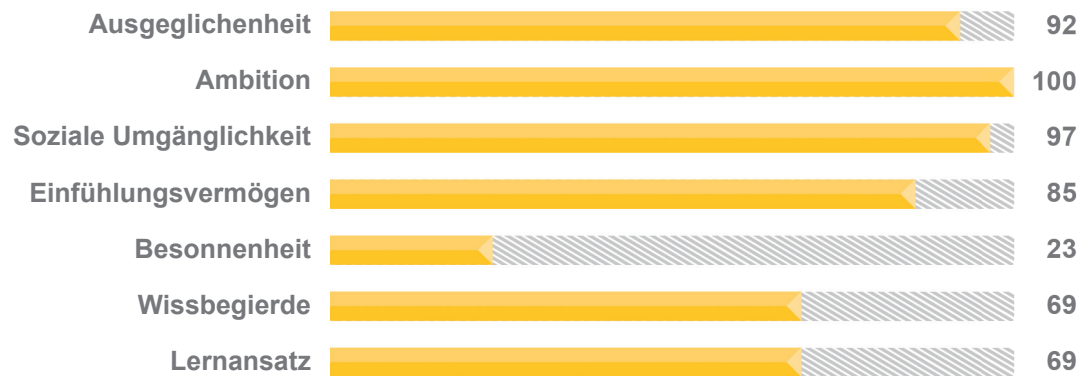
MVPI

Unterskalen

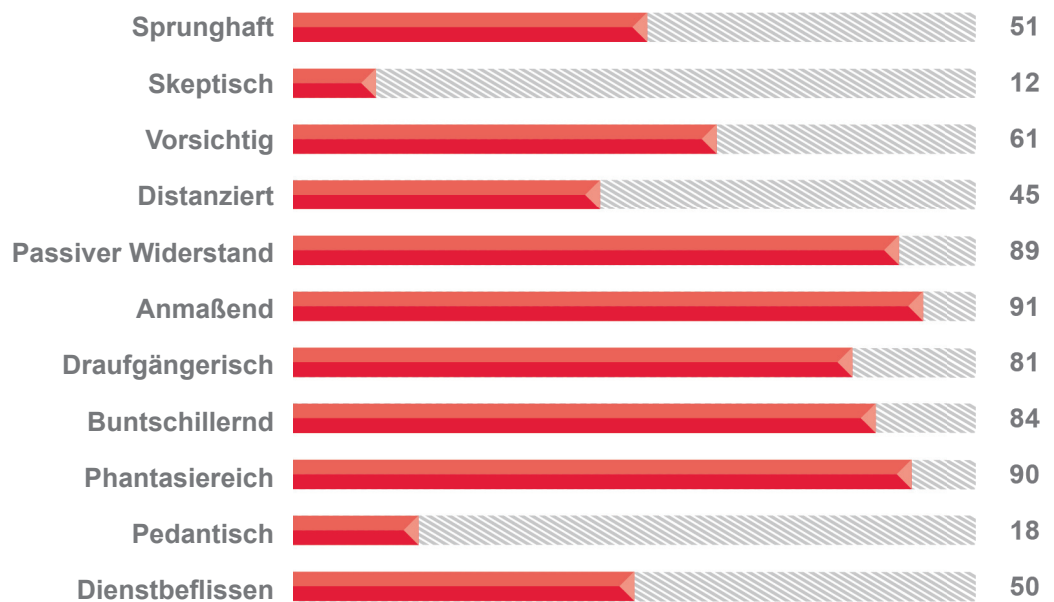


HOGAN-PROFIL FÜR JONATHAN

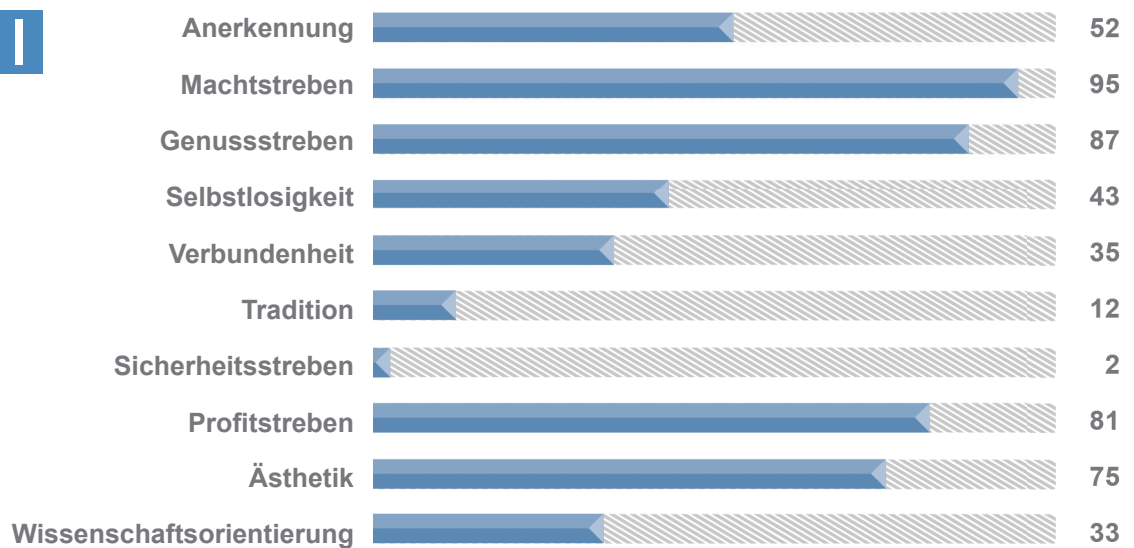
HPI



HDS



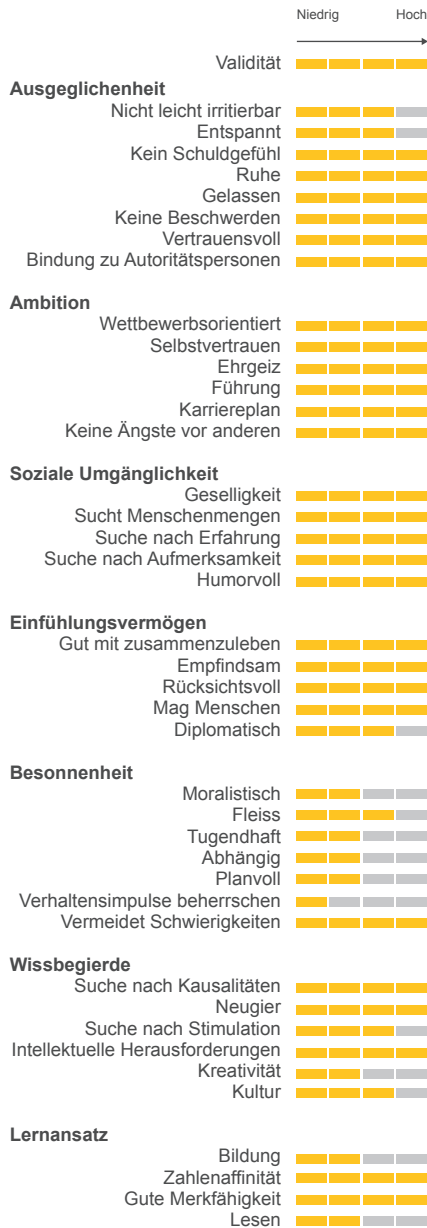
MVPI



HOGAN-PROFIL FÜR JONATHAN

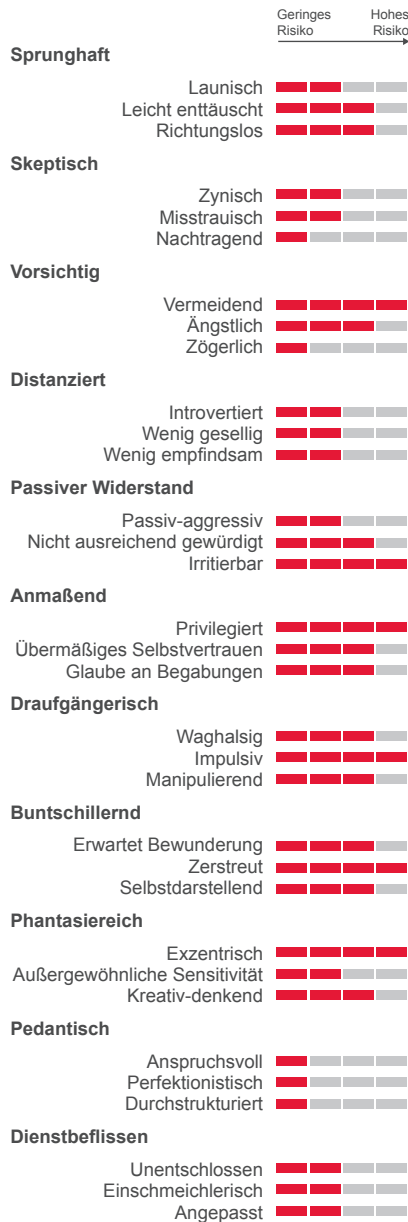
HPI

Unterskalen



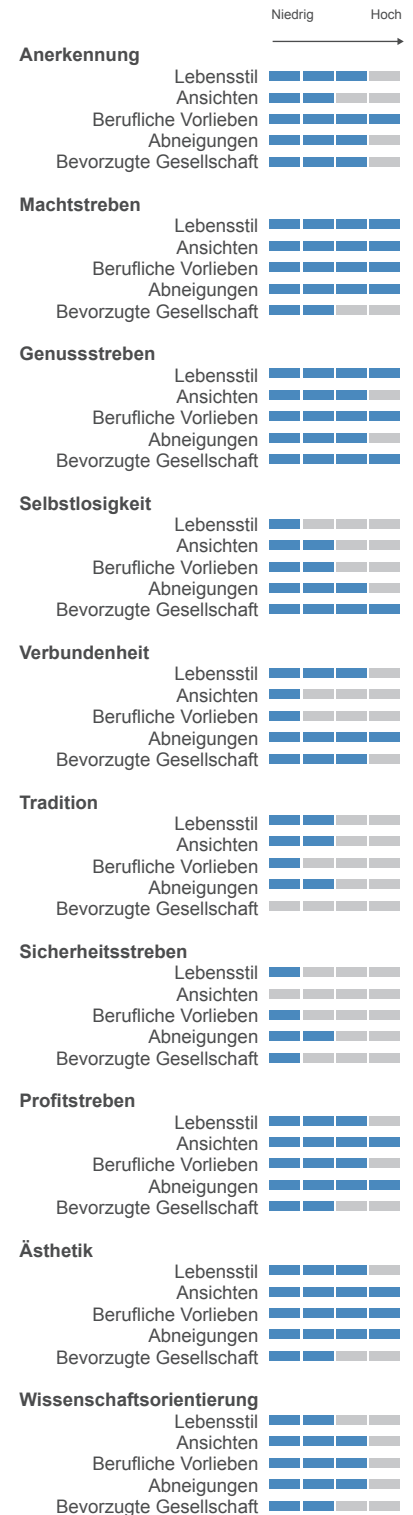
HDS

Unterskalen



MVPI

Unterskalen

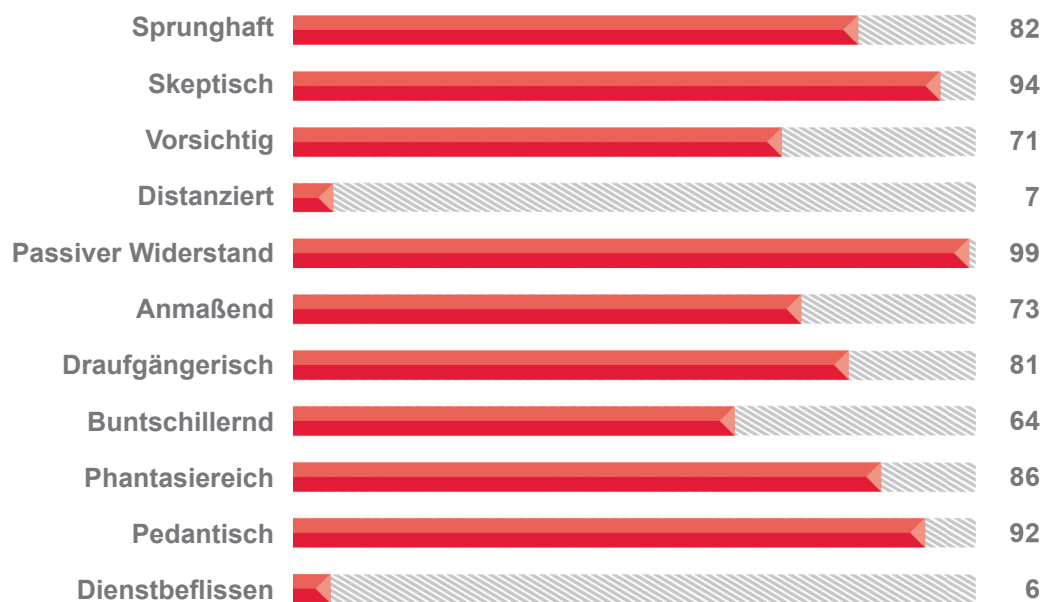


HOGAN-PROFIL FÜR ANNA

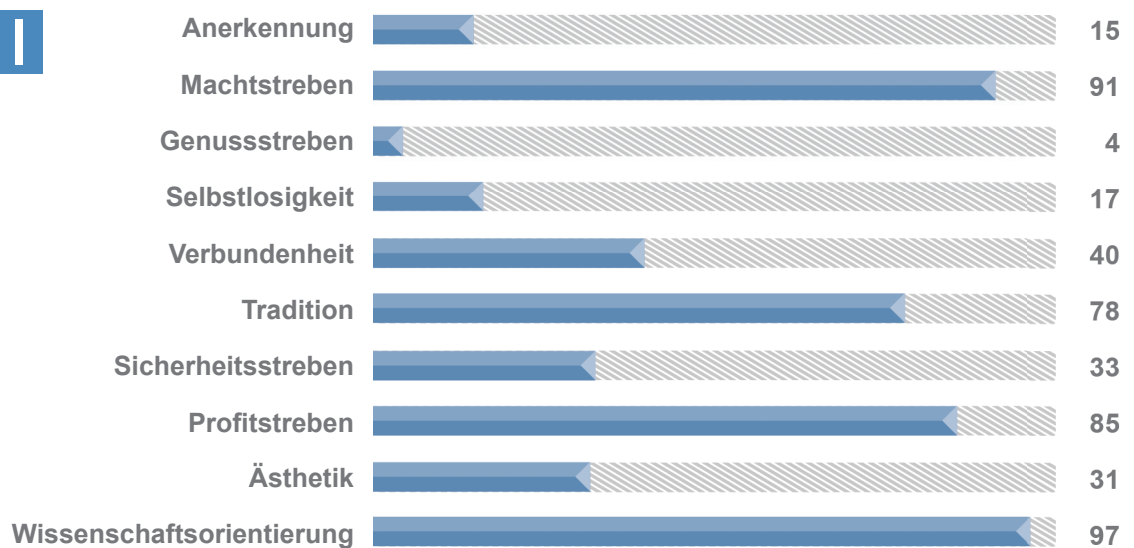
HPI



HDS



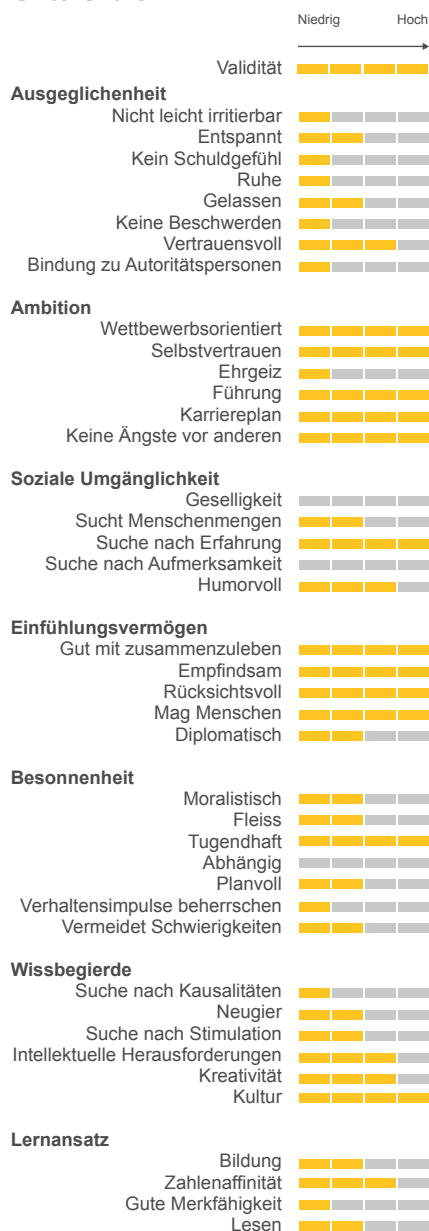
MVPI



HOGAN-PROFIL FÜR ANNA

HPI

Unterskalen



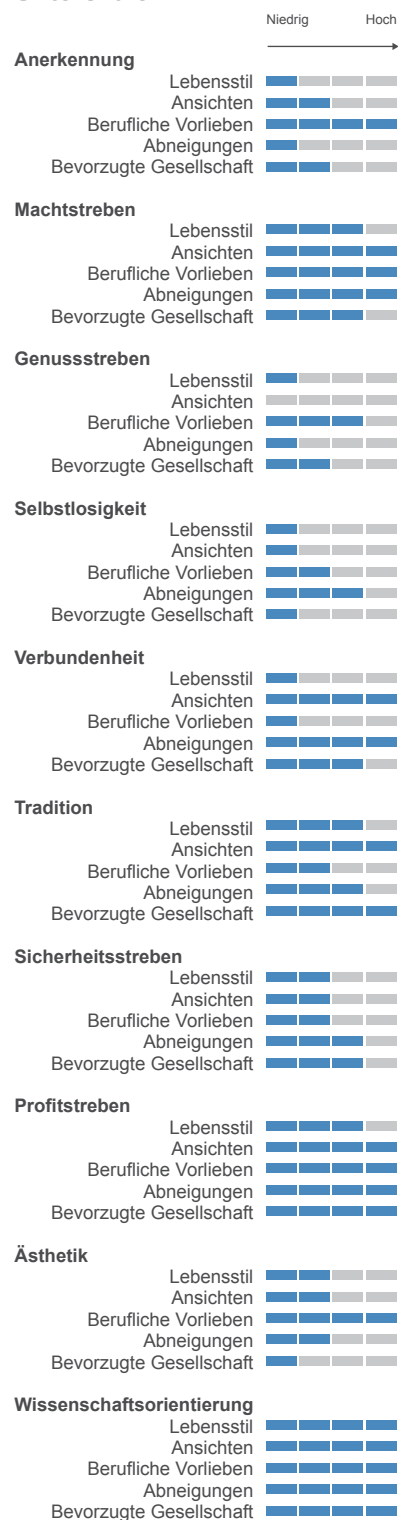
HDS

Unterskalen



MVPI

Unterskalen

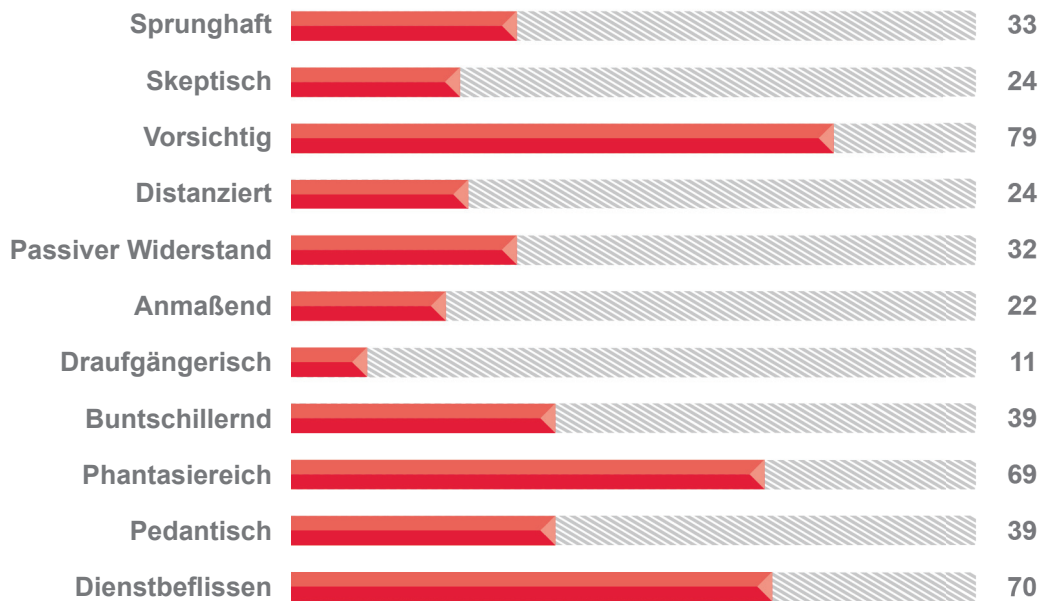


HOGAN-PROFIL FÜR PHILLIP

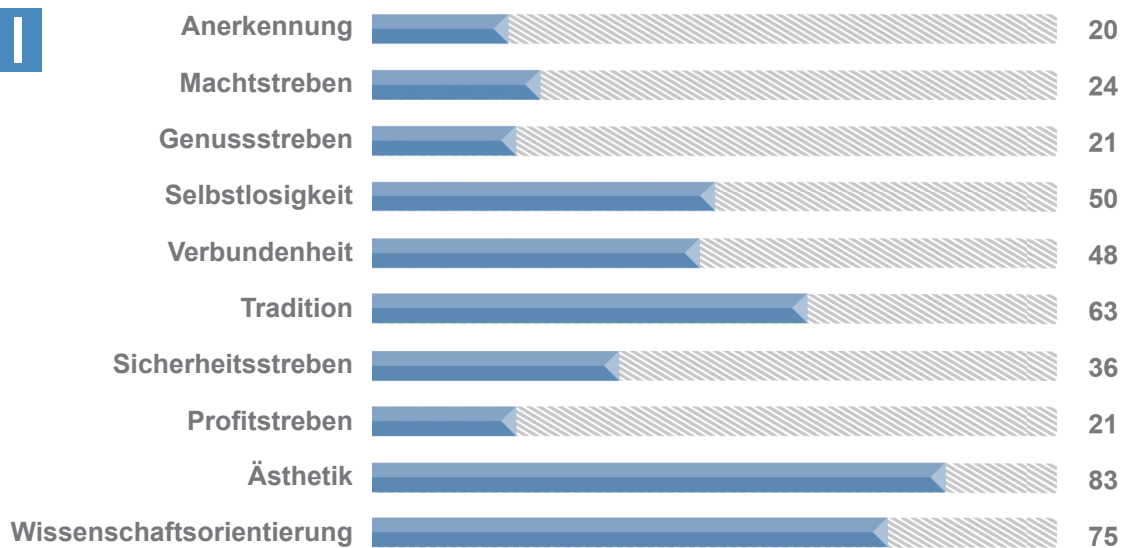
HPI



HDS



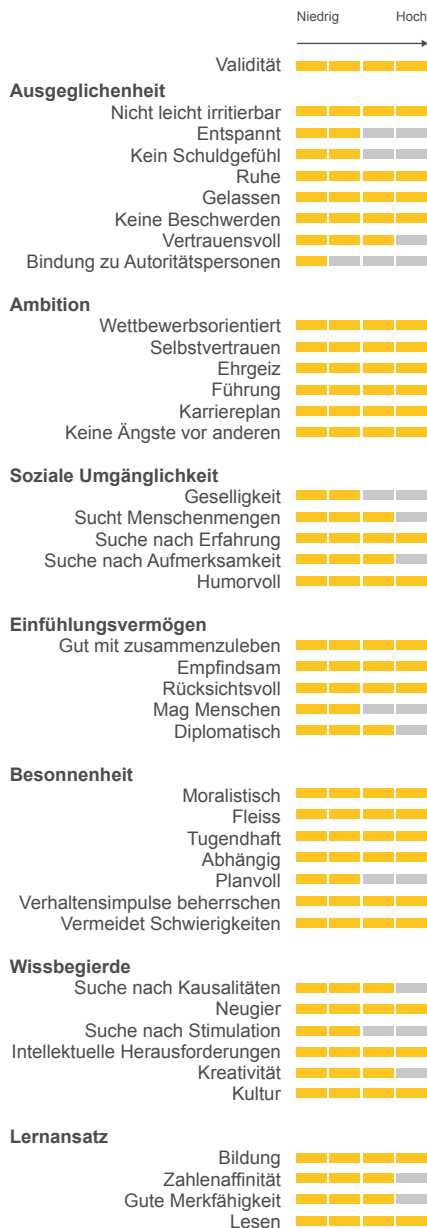
MVPI



HOGAN-PROFIL FÜR PHILLIP

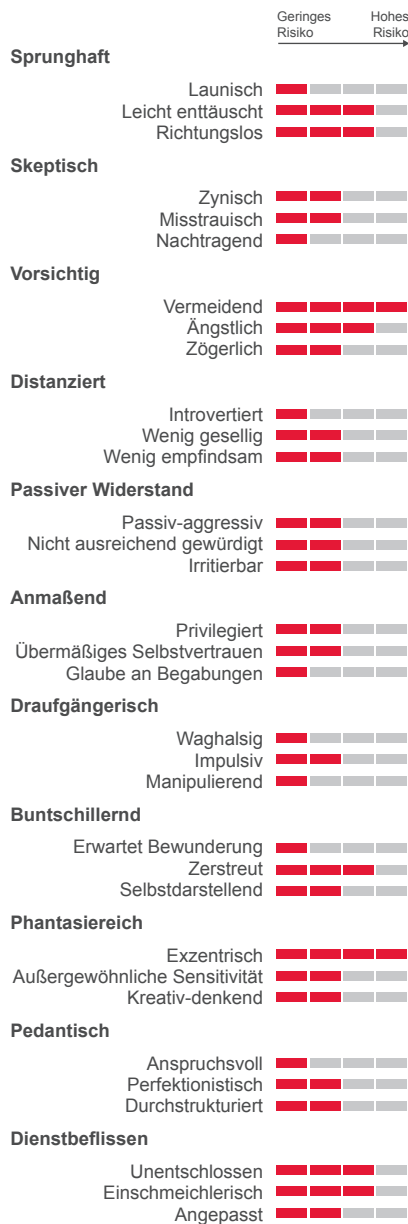
HPI

Unterskalen



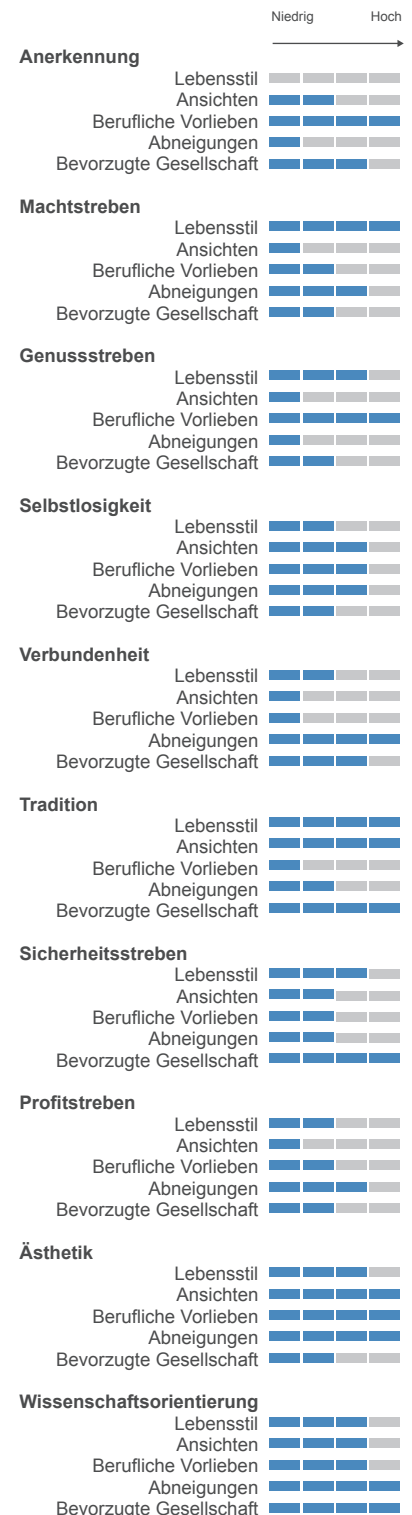
HDS

Unterskalen



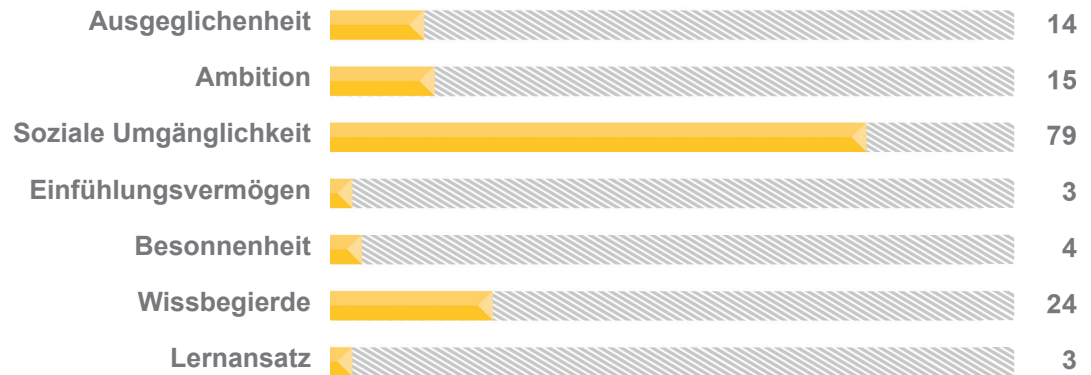
MVPI

Unterskalen

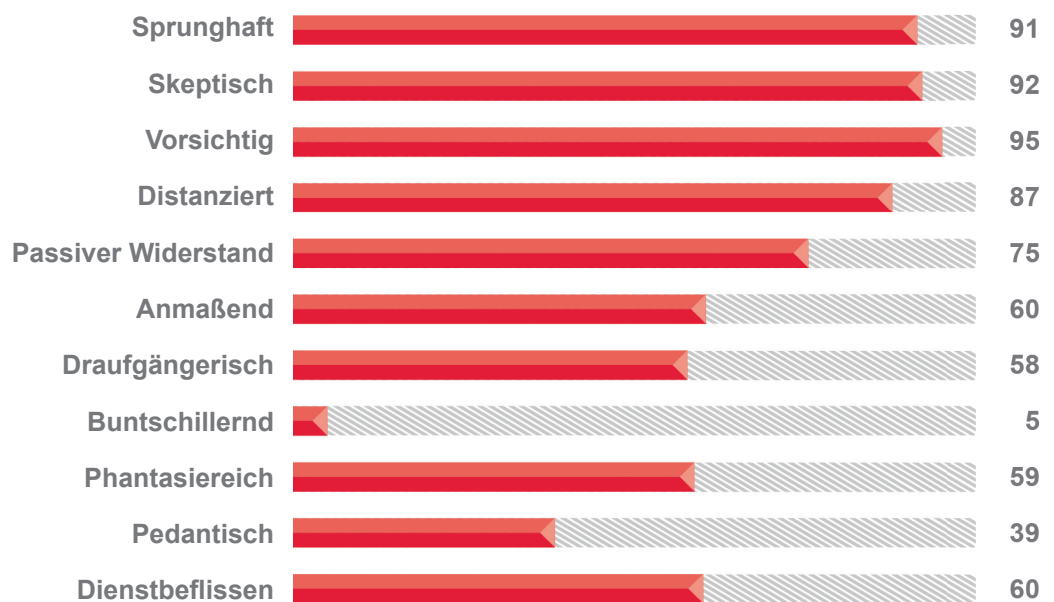


HOGAN-PROFIL FÜR MARIA

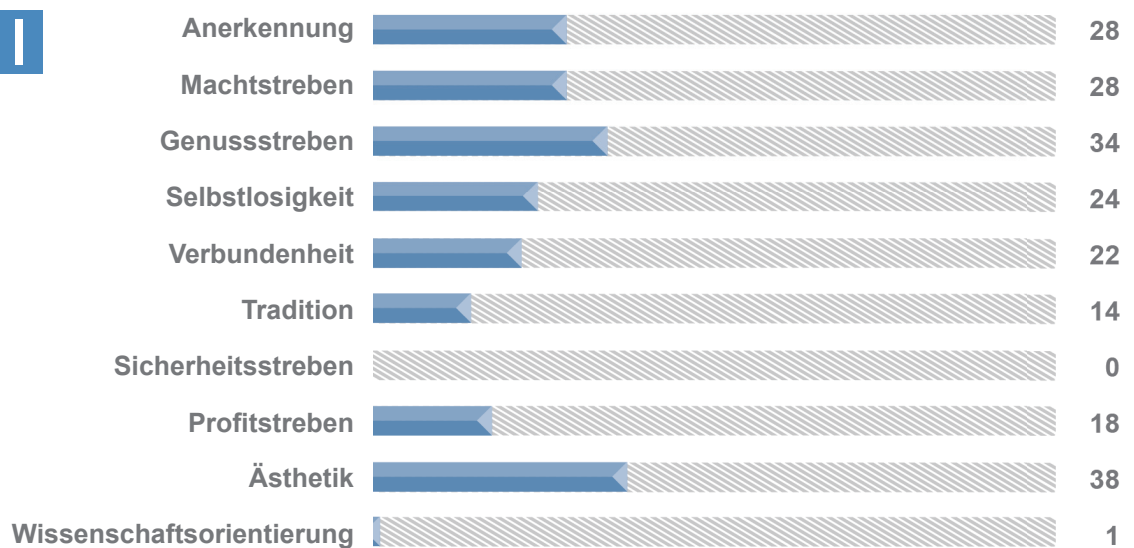
HPI



HDS



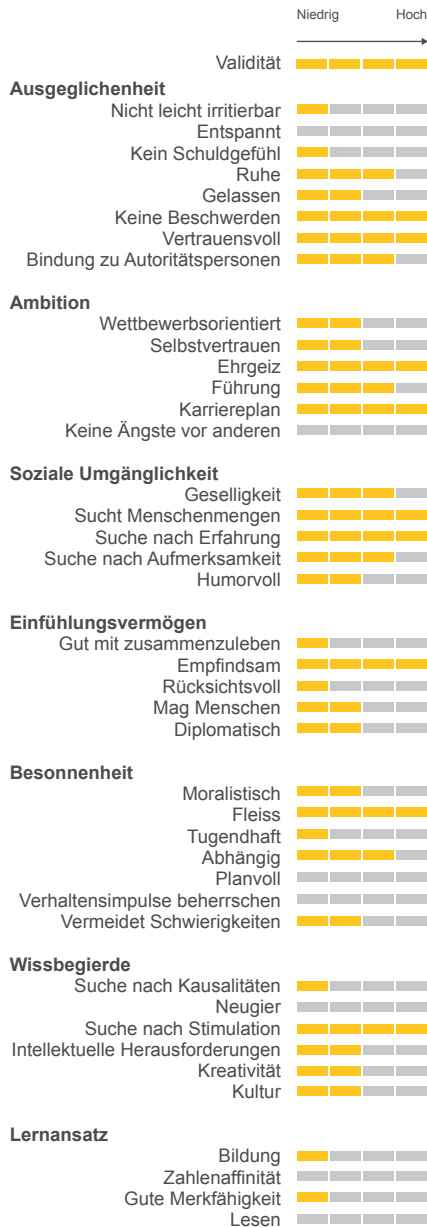
MVPI



HOGAN-PROFIL FÜR MARIA

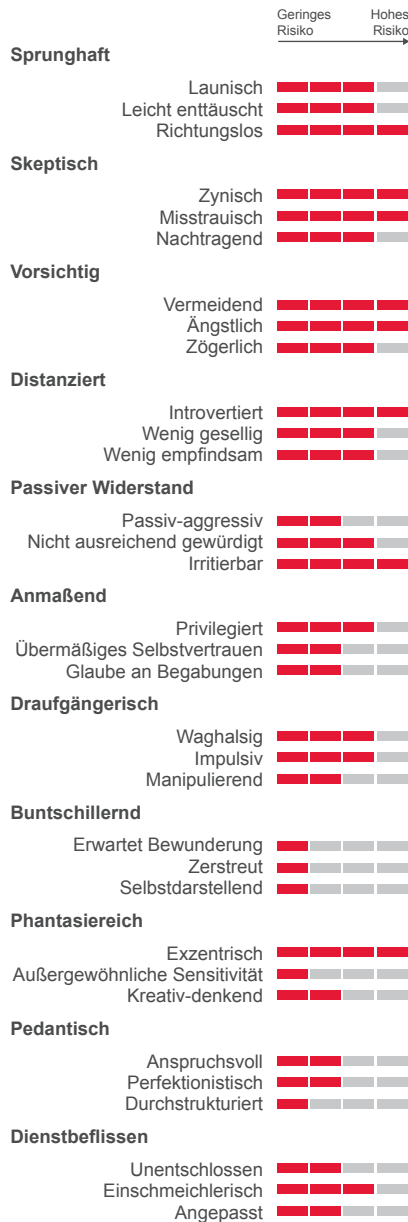
HPI

Unterskalen



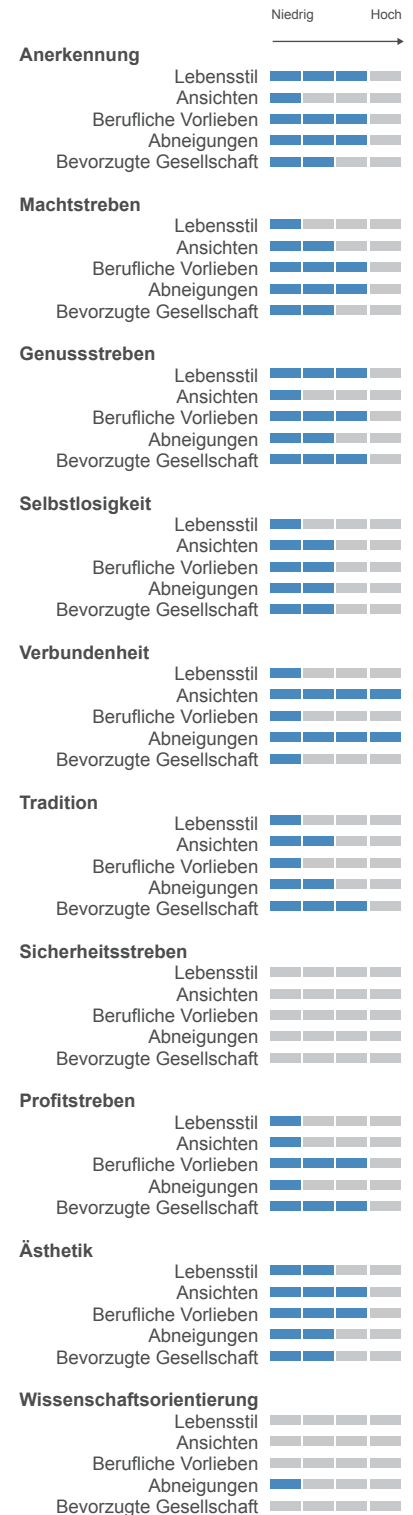
HDS

Unterskalen



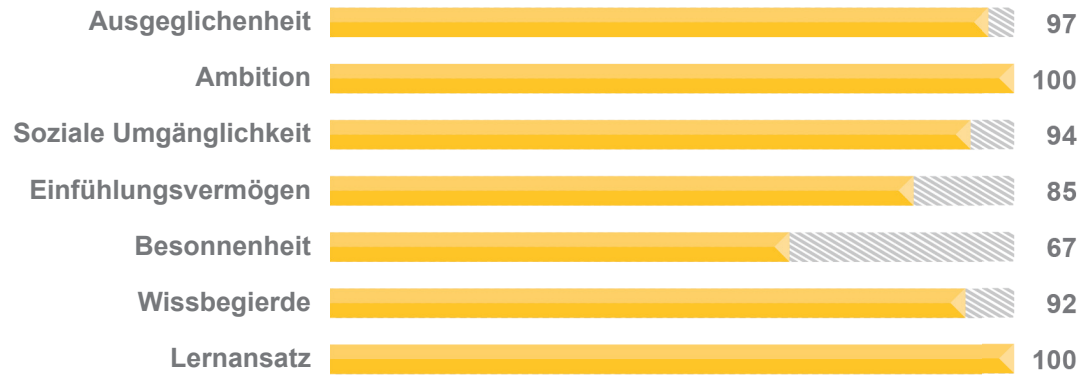
MVPI

Unterskalen

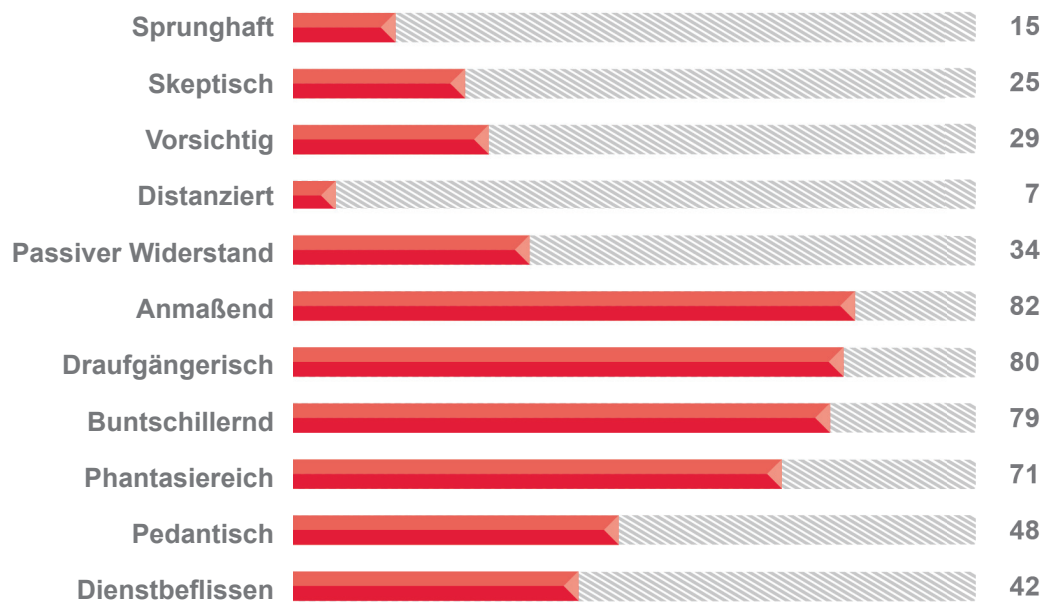


HOGAN-PROFIL FÜR OLE

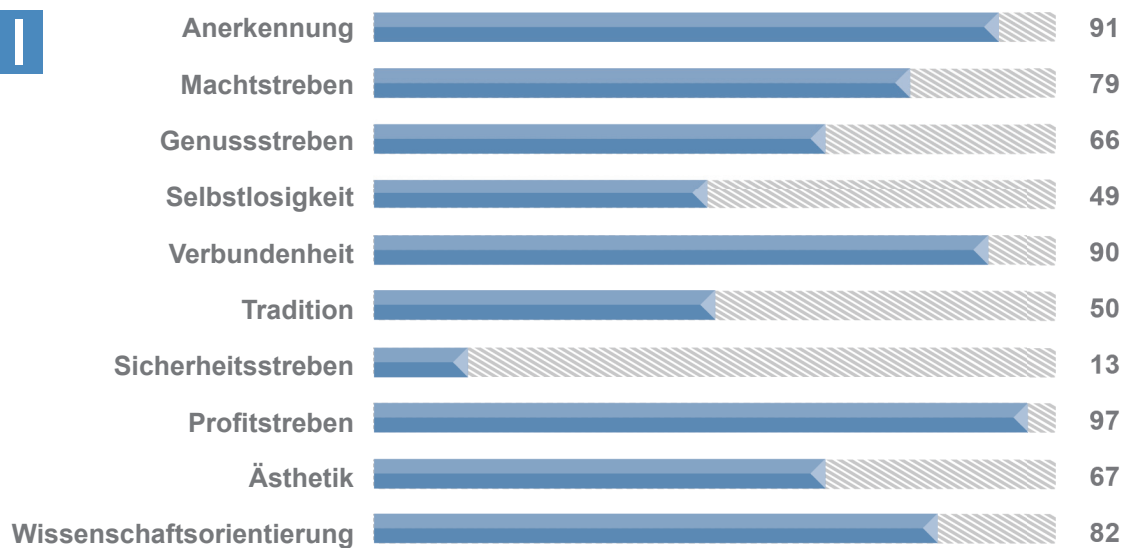
HPI



HDS



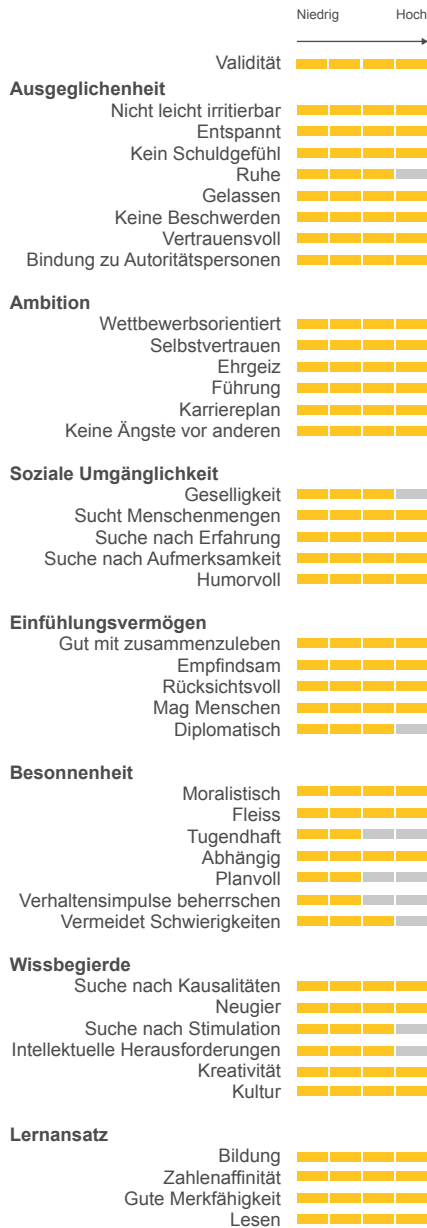
MVPI



HOGAN-PROFIL FÜR OLE

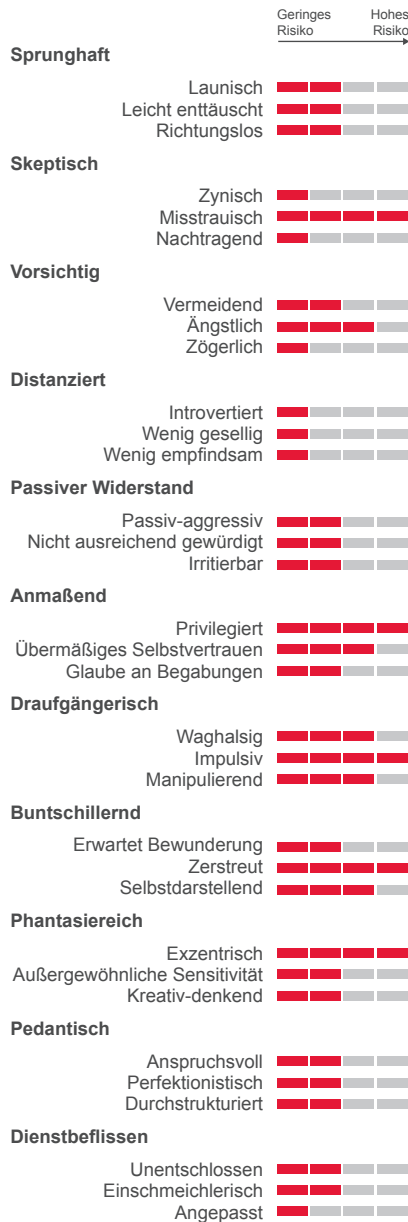
HPI

Unterskalen



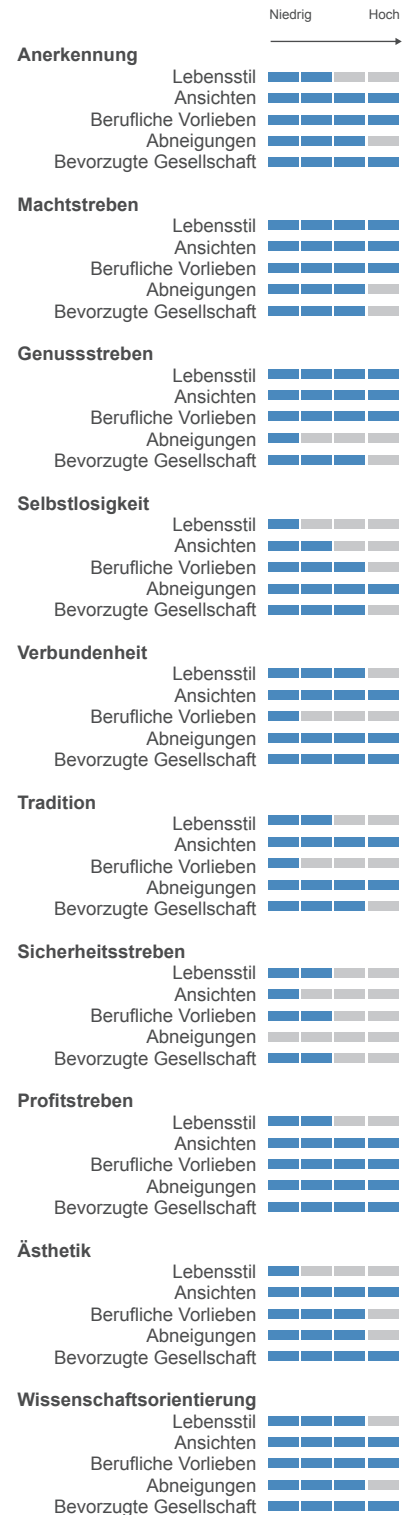
HDS

Unterskalen



MVPI

Unterskalen



MAX: „REGELN SIND NUR VORSCHLÄGE“

Hintergrund: Max war leitender Manager bei einem großen Unternehmen. Aufgrund seines Charismas, seiner Intelligenz und seiner Fähigkeit, andere zu beeinflussen, begann sein Aufstieg schon früh in seiner Karriere. Er ist dafür bekannt, dass er zwar Regeln bricht, dafür aber Dinge erledigt bekommt. Er präsentiert sich als motiviert, die Erwartungen des Unternehmens zu erfüllen. Im Unternehmen wird jedoch gemunkelt, dass es Vertrauensprobleme gibt. Außerdem haben einige seiner direkt unterstellten Mitarbeiter der Personalabteilung gegenüber Bedenken hinsichtlich seiner Integrität geäußert. Sie haben zudem angedeutet, dass er sich nicht mit Interessenvertretern berät, bevor er Entscheidungen trifft oder Maßnahmen ergreift. Sein ungeniertes Ignorieren von Regeln und das Durchboxen seiner eigenen Agenda auf Kosten anderer haben dazu geführt, dass ihm seine Karriere entgleist ist.

HPI-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Wenn man nur sein HPI betrachtet, deutet das Profil von Max darauf hin, dass er intelligent und charismatisch scheint. In einem Interview werden andere von seiner geistigen Flexibilität und seinen zwischenmenschlichen Fähigkeiten beeindruckt (hervorgehoben durch seine hohen Tendenzen für Wissbegierde/Soziale Umgänglichkeit).
- Sein niedriger Prozentrangwert für Ausgeglichenheit deutet darauf hin, dass sein Selbstbewusstsein mehr gespielt als echt ist.
- Sein niedriger Prozentrangwert für Besonnenheit und sein hoher Prozentrangwert für Soziale Umgänglichkeit deuten auf das Potential für das Austesten von Grenzen und auf Impulsivität hin, mit dem er möglicherweise straffällig wird (niedriger Rohwert für Vermeidet Schwierigkeiten).
- Sein hoher Prozentrangwert für Ambition kann seine Impulsivität möglicherweise eindämmen.

HDS-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Der hohe Prozentrangwert von Max für Passiver Widerstand deutet darauf hin, dass er sich möglicherweise selbst als motiviert darstellt, die Erwartungen des Unternehmens zu erfüllen. Gleichzeitig definiert er jedoch im Verborgenen seine eigenen Regeln. Wahrscheinlich empfindet er ein bedeutendes Maß an Unmut gegenüber der Unternehmensführung.
- Möglicherweise bedenkt er die Konsequenzen seiner Handlungen nicht (hoher Prozentrangwert für Draufgängerisch) und boxt seine eigene Agenda auf Kosten anderer durch.
- Die Kombination aus einem hohen Prozentrangwert für Draufgängerisch und einem niedrigen Prozentrangwert für Dienstbeflissen deutet darauf hin, dass er Personen in Autoritätspositionen herausfordert und in einem Ausmaß eigenständig handelt, dass er Vertrauen verliert.

MVPI-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Die Motivatoren von Max sind Machtstreben und Tradition. Obwohl er seine Arbeit ernst nimmt, unterhält er auch gern andere, mag Abwechslung in seinem Leben und weiss, wie man Spaß hat (Genussstreben).
- Seine hohen Prozentrangwerte für Ambition und Machtstreben deuten darauf hin, dass er hohe Ziele und Erwartungen an sich selbst und andere stellt, ergebnisorientiert, wettbewerbsorientiert und beharrlich ist und von seinen direkt unterstellten Mitarbeitern hohe Leistung erwartet. Sein strebsamer und fordernder Charakter könnte andere jedoch einschüchtern oder könnte dazu führen, unnötig mit Personen in den Wettbewerb zu gehen.
- Die weniger ausgeprägten Motivatoren Selbstlosigkeit und Verbundenheit deuten darauf hin, dass Max wahrscheinlich unabhängig, aufgabenorientiert und zufrieden ist, allein an Aufgaben zu arbeiten. Möglicherweise verbringt er nicht ausreichend Zeit damit, Mitarbeiter kennenzulernen, oder setzt sich nicht genügend mit Arbeitsplatzproblemen auseinander.



LENA: „UN SICHERE SELBSTDARSTELLERIN“

Hintergrund: Lenas Master in Psychologie hat ihr den Zugang zu der Personalabteilung eines großen Unternehmens verschafft. Aufgrund ihres offensichtlichen Selbstvertrauens und ihrer zwischenmenschlichen Fähigkeiten ist sie in der Abteilung schnell aufgestiegen und hat eine Position erreicht, auf der sie erhebliche Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse hat. Allerdings wechselten sich Sprunghaftigkeit und unterwürfiges Verhalten so schnell ab, dass weder ihre Vorgesetzten noch die ihr unterstellten Mitarbeiter wussten, wie sie mit ihr umgehen sollten. Als ihr Vorgesetzter sie hinsichtlich dieser Verhaltensmuster konfrontiert und ein fortlaufendes Entwicklungs-Coaching zur Bedingung für die Fortsetzung ihrer Beschäftigung machte, kündigte sie wütend ihre Stelle.

HPI-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Lenas niedriger Prozentrangwert für Ausgeglichenheit sowie hohe Prozentrangwerte für Sprunghaft und Vorsichtig deuten auf ein erhebliches Maß an Selbstzweifeln und Unsicherheit hin.
- Ihre hohen Prozentrangwerte für Ambition, Soziale Umgänglichkeit und Einfühlungsvermögen deuten darauf hin, dass sie bei ihren täglichen Interaktionen auf der Arbeit charmant und energiegeladen ist.

HDS-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Lena zeigt in jedem der drei HDS-Cluster mindestens eine erhöhte Ausprägung.
- Ihr hoher Prozentrangwert für Anmaßend deutet auf Selbstbewusstsein (fast schon Arroganz), eine starke Wettbewerbsorientierung sowie auf eine unrealistisch hohe Erwartung, erfolgreich zu sein, hin.
- Sie sieht sich gern im Rampenlicht und steht gern im Mittelpunkt (Buntschillernd), obwohl sie nicht sonderlich kreativ ist (Phantasie reich).
- Gleichzeitig misstraut sie anderen (durchschnittlicher Prozentrangwert für Skeptisch), ist emotional unbeständig und gibt bei Frustrationen oder Hindernissen bei Projekten schnell auf (Sprunghaft).
- Ungewöhnlich für jemanden, der hohe Prozentrangwerte für Anmaßend und Buntschillernd erzielt, hat sie Angst vor sozialen Situationen aufgrund falscher Entscheidungen ihrerseits (Vorsichtig) und es ist ihr wichtig, Autoritätspersonen zu gefallen (Dienstbeflissen). Aufgrund dieser Kombination kann sie als eine „unsichere Selbstdarstellerin“ beschrieben werden (innerlich zweifelnd, nach außen selbstbewusst).
- Ihr Muster der HDS-Prozentrangwerte deutet darauf hin, dass ihr egozentrisches, aufmerksamkeitsheischendes und arrogantes Verhalten ihre zugrundeliegenden Selbstzweifel kompensiert.

MVPI-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Lenas Motivatoren sind Verbundenheit, Wissenschaftsorientierung und Profitstreben. Sie ist teamorientiert und sucht nach Möglichkeiten, mit anderen an geschäftlichen Herausforderungen zu arbeiten.
- In Problemlösungssituationen verlangt sie nach Daten (Wissenschaftsorientierung) und verfolgt bei der Entscheidungsfindung einen rationalen Ansatz. Sie genießt die finanziellen Aspekte des Geschäfts (Profitstreben) und fokussiert auf den finanziellen Erfolg des Geschäfts.
- Ihre Tendenzen für Buntschillernd und Soziale Umgänglichkeit werden durch ihre Motivatoren Anerkennung und Verbundenheit noch verstärkt.
- Lenas hohe Prozentrangwerte für Soziale Umgänglichkeit und Verbundenheit deuten auf ein proaktives Kommunikationsverhalten und auf eine Person hin, die gut Netzwerke und Beziehungen aufbauen kann. Sie hat jedoch möglicherweise Schwierigkeiten, aktiv zuzuhören und tendiert möglicherweise dazu, mehr zu reden als zuzuhören.



JAKOB: „EMOTIONALER VERKÄUFER“

Hintergrund: Jakob ist ein Verkäufer mit großem Potential, der als kontaktfreudig, selbstbewusst, dynamisch, risikobereit, kreativ, impulsiv, dramatisch und sehr unterhaltsam beschrieben wird. Er war recht erfolgreich und hat seine Zielvorgaben jeden Monat erfüllt, obwohl sein Manager ihn als jemanden beschreibt, der sich manchmal zu viel auflastet. Jakobs Vorgesetzter beschreibt ihn als sehr guten Verkäufer, aber auch als eine extrem leistungsorientierte Person, die sich manchmal zu viel auflastet. Er stellt Projekte nicht fertig und erstellt seine Berichte sehr schnell, indem er wichtige Einzelheiten nicht berücksichtigt. Sein Manager hat vorgeschlagen, dass er mit einem Kollegen arbeiten soll, der ihm bei der Fertigstellung seiner Projekte in allen Einzelheiten behilflich sein soll. In einem kürzlich durchgeführten 360-Grad-Feedback wurde außerdem deutlich, dass er lernen muss, mit Frustration umzugehen. Zudem sollte er lernen, die Perspektive anderer einzunehmen.

HPI-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Jakobs HPI-Profil ist für erfolgreiche Verkäufer prototypisch: durchschnittliche bis niedrige Prozentrangwerte für Ausgeglichenheit und Besonnenheit und relativ hohe Prozentrangwerte für alle anderen Skalen. Dadurch tendiert er dazu, dynamisch, charmant, sozial gewandt, intelligent, phantasie reich und flexibel zu sein.

HDS-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Jakobs HDS-Profil zeigt eine klare Tendenz, sich gegen andere durchzusetzen: Anmaßend, Draufgängerisch, Buntschillernd und Phantasie reich. Dies deutet darauf hin, dass er kontaktfreudig, selbstbewusst, dynamisch, risikobereit, kreativ, impulsiv, selbstdarstellend und sehr unterhaltsam ist.
- Seine niedrigen Prozentrangwerte auf den Skalen Distanziert deuten darauf hin, dass er unabhängig ist und sich keine Gedanken um die Reaktion anderer auf ihn macht. Sein durchschnittlicher Prozentrangwert für Skeptisch weist darauf hin, dass er soziale und politische Zeichen schnell und gut versteht.
- Jakobs Prozentrangwert für Passiver Widerstand, verbunden mit einem durchschnittlichen bis hohen Prozentrangwert für Sprunghaft, deutet auf Reizbarkeit, Unmut und ein Gefühl, nicht ausreichend geschätzt zu werden, hin – er lässt sich auf der Arbeit wahrscheinlich leicht von anderen irritieren und wird wahrscheinlich mit seinen Vorgesetzten Meinungsverschiedenheiten haben.
- Seine niedrigen Prozentrangwerte für Pedantisch und Dienstbeflissen deuten darauf hin, dass ihm soziales Feedback eher gleichgültig und er unabhängig ist. Er konzentriert sich nicht auf Details und führt sein Vorhaben nicht immer zu Ende.

MVPI-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Jakobs Motivatoren zeigen klassische Elemente einer Verkaufspersönlichkeit: ein hohes Bedürfnis nach Anerkennung, sehr wettbewerbs- und ergebnisorientiert (Machtstreben).
- Er baut wahrscheinlich sehr gut Beziehungen auf und pflegt diese (Verbundenheit). Zudem zeigt er eine starke Kundenorientierung und -mentalität (Selbstlosigkeit).
- Er hat kein Problem mit leistungsbasierter Vergütung (hohe Prozentrangwerte für Anerkennung, Profitstreben, niedriger Prozentrangwert für Sicherheitsstreben). Er nutzt Geld als Maßstab für die Beurteilung seines Werts für das Unternehmen.
- Jakobs gesamtes Profil weist starke kreative und ausdrucksstarke Tendenzen auf. Seine hohen Prozentrangwerte für Ästhetik, Phantasie reich und Wissbegierde und sein niedriger Prozentrangwert für Besonnenheit unterstützen einen extrem innovativen Ansatz für Probleme, sein Arbeitsprodukt und die Qualität seiner Arbeit.



DANIELA: „ES DREHT SICH ALLES UM MICH!“

Hintergrund: Daniela ist ein Mitglied des Vorstands und verantwortlich für das Marketing, die sich in der Branche einen Namen gemacht hat. Sie stand oft im Rampenlicht der Öffentlichkeit, da sie für mehrere angesehene Organisationen an wichtigen Kampagnen gearbeitet hat, die gut aufgenommen und sehr gelobt wurden. Sie ist in mehreren Veröffentlichungen erschienen und hat eine Auszeichnung für „Die besten Frauen im Marketing“ erhalten. Bei ihrem aktuellen Unternehmen, bei dem sie seit gut zwei Jahren arbeitet, wird gemunkelt, dass es ihr „nur um sich selbst“ geht und dass sie tatsächlich noch keine erfolgreiche Kampagne gestartet hat. Ihr Team mag sie, aber vertraut ihr nicht. Sie sagt, dass sie starke Beziehungen hat, von ihrem Manager sehr geschätzt wird und dass sie das Unternehmen verändert hat.

HPI-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Sehr starker, sozial umgänglicher Stil (hohe Prozentrangwerte für Ambition und Einfühlungsvermögen).
- Großes Selbstbewusstsein und Optimismus (hohe Prozentrangwerte für Ausgeglichenheit und Ambition). Wirkt bei Stress und hohem Arbeitspensum unerschütterlich und unbeeindruckt.
- Sehr gut darin, mit anderen zu interagieren (Unterskalen Soziale Umgänglichkeit, Einfühlungsvermögen).

HDS-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Hinsichtlich der Unternehmenspolitik intelligent, einfühlsam und strategisch. Aber wahrscheinlich zynisch, misstrauisch und neigt dazu, an den tatsächlichen Absichten anderer zu zweifeln und sich ungerecht behandelt zu fühlen (Skeptisch).
- Starkes charismatisches Profil, sich gegen andere durchzusetzen: intelligent und selbstbewusst, fast schon arrogant (Anmaßend). Sucht die Aufregung und testet Grenzen aus (Draufgängerisch). Selbstdarstellend, ausgelassen und impulsiv (Buntschillernd). Kreativ und innovativ, fast schon exzentrisch wirkend (Phantasiereich).
- Lehnt Ideen und Problemlösungen anderer wahrscheinlich ab (Skeptisch, Pedantisch). Sie stellt ihre Ideen vor und vertritt ihre Lösungen wehement (hohe Prozentrangwerte für Ausgeglichenheit, Ambition, Wissbegierde, Lernansatz und Phantasiereich).

MVPI-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Starkes Streben nach Status (hohe Prozentrangwerte für Anerkennung und Machtstreben und durchschnittlicher Prozentrangwert für Genussstreben).
- Bevorzugt Arbeit, bei der sie anderen helfen kann, insbesondere in der Rolle eines Mentors oder eines erfolgreichen Vorbilds (hohe Prozentrangwerte für Selbstlosigkeit, Machtstreben, Anerkennung).
- Schätzt Veränderung, Modernität und einen Lebensstil mit liberalem Weltbild (niedriger Prozentrangwert für Tradition).
- Geldangelegenheiten, materieller Erfolg und Einkommen als Form der Selbstbeurteilung sind ihr sehr wichtig (Profitstreben).
- Die hohen Prozentrangwerte von Daniela für Einfühlungsvermögen und Selbstlosigkeit deuten darauf hin, dass sie fürsorgliche Beziehungen mit anderen aufbaut und pflegt. Sie wird als warm und fürsorglich wahrgenommen. Aber ihr Wunsch, anderen zu helfen, könnte ihre Fähigkeit, anderen ehrliches Feedback zu geben oder unbeliebte Entscheidungen zu treffen, beeinträchtigen.



MATTHIAS: „INTROVERTIERTER MENSCHENFEIND“

Hintergrund: Matthias ist Lokomotivführer bei einer großen nationalen Eisenbahngesellschaft. Aufgrund seiner Arbeit muss er lange Zeiträume allein verbringen und ist oft nicht zu Hause. Er verbringt seine Zeit oft damit, darüber nachzutrübeln, wie er von seinen Vorgesetzten nicht geschätzt und falsch behandelt wurde. Seine allgemeine Missstimmung lässt sich jedoch schwer erkennen, da er bei gelegentlichen Kontakten positiv und umgänglich erscheint. Ihm fehlen Antrieb und Durchsetzungsvermögen und er scheint mit dem Status quo und seinem Verantwortungsniveau zufrieden zu sein.

HPI-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Matthias HPI-Profil deutet darauf hin, dass er als intelligent und phantasie reich wahrgenommen wird (Wissbegierde). Er erweist sich als zuverlässig und verlässlich (Besonnenheit) und einigermaßen selbstbewusst (Ausgeglichenheit).
- Auf andere wirkt er wahrscheinlich passiv, zurückhaltend und unsicher (niedrige Prozentrangwerte für Ambition und Soziale Umgänglichkeit).
- Sein durchschnittlicher bis hoher Prozentrangwert für Einfühlungsvermögen deutet darauf hin, dass er über ausreichend soziale Fähigkeiten verfügt, seinen Missmut und seine Unsicherheiten zu verschleiern oder zu unterdrücken.

HDS-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Matthias HDS-Profil ist durch eine starke Tendenz, sich von anderen wegzubewegen, gekennzeichnet. Er tendiert zu sprunghaften emotionalen Reaktionen und schwankt zwischen leidenschaftlichem Enthusiasmus und extremem Missgefallen (Sprunghaft). Zudem achtet er auf Anzeichen von Betrug und/oder Missbilligung. Wenn er diese Anzeichen entdeckt, könnte er diese in Frage stellen, anklagen, konfrontieren oder vergelten (Skeptisch).
- Nach außen wirkt diese Person leicht reizbar, ist unsicher, hat Angst vor Kritik (Vorsichtig) und hegt tiefen Unmut gegenüber ihren Vorgesetzten (Passiver Widerstand). Sie zieht sich jedoch eher zurück und arbeitet lieber alleine (Distanziert). Daher werden seine Unsicherheiten und sein Unmut wahrscheinlich kaum bemerkt.
- Seine niedrigen Prozentrangwerte für Pedantisch und Dienstbeflissen deuten darauf hin, dass er außerdem unabhängig ist und nicht konform handelt. Während er allein ist, hat er interessante, seltsame und manchmal weit hergeholt e Gedanken zu seinem Leben und dazu, was ihm in der Vergangenheit widerfahren ist (Phantasie reich).

MVPI-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Matthias allgemeines MVPI-Profil weist niedrige bis durchschnittliche Prozentrangwerte auf, mit einigen ausgeprägten Merkmalen. Er liebt es, Probleme zu lösen, und bevorzugt ein analytisches Arbeitsumfeld (Wissenschaftsorientierung).
- Seine geringsten Bestrebungen sind Selbstlosigkeit und Verbundenheit, was sich auch in seinem niedrigen Prozentrangwert für Soziale Umgänglichkeit und in der Tendenz, sich von anderen wegzubewegen, zeigt. Er zeigt eine Vorliebe für Arbeit, die er allein erfüllen kann und schätzt Unabhängigkeit und Konzentration auf die jeweilige Aufgabe. Zudem hat er wenig Bedürfnis, mit anderen zu interagieren oder Beziehungen zu anderen aufzubauen.
- Mit seinem niedrigen Prozentrangwert für Lernansatz und seinem hohen Prozentrangwert für Wissenschaftsorientierung hat Matthias wahrscheinlich gute Datenanalysefähigkeiten und wendet wahrscheinlich einen datenbasierten Problemlösungsstil an. Wahrscheinlich bedient er sich eines praktischen Lernansatzes und lernt aus Erfolg. Möglicherweise bemüht er sich jedoch nicht, hinsichtlich Branchenentwicklungen auf dem aktuellen Stand zu bleiben.



IDA: „JEDER HAT DAS RECHT AUF MEINE MEINUNG“

Hintergrund: Ida ist Trainee bei einem Fortune-500-Unternehmen. Als sie eingestellt wurde, hinterließ sie bei ihren Interviews einen positiven präsenten Eindruck. Ihr einstellender Manager und andere beschrieben sie als „intelligent, phantasie reich, buntschillernd und auf einnehmende Art und Weise ein bisschen selbstdarstellend“. Trotz der positiven ersten Eindrücke kam sie bei anderen nicht gut an. Ihre selbstdarstellenden Tendenzen stießen bald auf Unmut. Idas Manager coachte sie in der Bemühung, ruhiger zu werden, effektiv zuzuhören und mit sich selbst nicht so hart ins Gericht zu gehen. Aber sie schien recht resistent und nicht motiviert, ihr arrogantes und aufmerksamkeitsheischendes Verhalten zu ändern.

HPI-LEISTUNG SIMPLIKATIONEN

- Idas HPI-Profil unterstützt die Beobachtungen aus ihren ersten Interviews, dass sie als intelligent, phantasie reich, buntschillernd, visionär und offen für Innovationen und Zukunftsdenken beschrieben wird (Soziale Umgänglichkeit, Wissensbegierde und Lernansatz).
- Ihr niedriger Prozentrangwert für Ausgeglichenheit deutet darauf hin, dass sie dazu neigt, sich Sorgen zu machen und eine Art Anspannung und Nervosität an den Tag zu legen, wenn sie mit anderen Menschen Kontakt hat (innere Unbeständigkeit).
- Ihr niedriger Prozentrangwert für Ambition und ihr hoher Prozentrangwert für Soziale Umgänglichkeit lassen vermuten, dass sie zwar sehr beschäftigt aussieht, aber nicht sehr produktiv ist. Es handelt sich hier mehr um ein aufmerksamkeitsheischendes Verhalten.

HDS-LEISTUNG SIMPLIKATIONEN

- Idas HDS-Profil weist eine starke charismatische Tendenz, sich gegen andere durchzusetzen, auf. Eine Person, die kontaktfreudig und verständnisvoll (niedriger Prozentrangwert für Distanziert), selbstdarstellend, ausgelassen und impulsiv (Buntschillernd) ist. Sie sucht die Aufregung und testet Grenzen aus (Draufgängerisch). Zudem scheint sie selbstbewusst, intelligent und charismatisch (Anmaßend) sowie kreativ und innovativ (Phantasie reich).
- Außerdem neigt sie dazu, anderen im Unternehmen zu misstrauen und sich von ihnen ausgenutzt zu fühlen (Skeptisch). Ihr niedriger Prozentrangwert für Distanziert deutet darauf hin, dass sie, was die Gefühle anderer angeht, überempfindlich ist und möglicherweise Situationen vermeidet, bei denen es Konfliktpotential gibt.
- Einheitlich hohe Prozentrangwerte für die Dimensionen, sich gegen andere durchzusetzen, deuten darauf hin, dass das öffentlich an den Tag gelegte Selbstbewusstsein möglicherweise Selbstzweifel und Unsicherheiten verschleiert oder versteckt. Dies wird wahrscheinlich von einem scheinbar hohen Maß an Selbstzweifeln (Ausgeglichenheit) und Tendenz zur Feindseligkeit und allgemeinem Unmut (durchschnittlicher Prozentrangwert für Passiver Widerstand) unterstützt.
- Ihre hohen Prozentrangwerte für Anmaßend und Draufgängerisch deuten auf erhebliche Arroganz und Impulsivität hin. Diese kommen wahrscheinlich an das Tageslicht, wenn sie sich nicht gut unter Kontrolle hält, zum Beispiel bei zwischenmenschlichen Konflikten oder wenn sie von der Menge an Arbeit überwältigt wird. Diese stressigen Situationen lösen wahrscheinlich die Tendenz aus, sich gegen andere durchzusetzen, andere zu dominieren, zu manipulieren oder einzuschüchtern.

MVPI-LEISTUNG SIMPLIKATIONEN

- Idas Profil zeigt ihre traditionellen und konservativen Werte (Tradition). Der kommerzielle Erfolg des Unternehmens und Geld sind ihr wichtig (Profitstreben). Bei ihrer Entscheidungsfindung und Problemlösung verlässt sie sich auf Daten (Wissenschaftsorientierung).
- Ihr hoher Prozentrangwert für Verbundenheit steht mit ihrem hohen Prozentrangwert für Soziale Umgänglichkeit und mit ihrer Tendenz, sich gegen andere durchzusetzen, im Einklang und stärkt ihre buntschillernden und selbstdarstellenden Neigungen.
- Idas niedriger Prozentrangwert für Machtstreben spiegelt ihren niedrigen Prozentrangwert für Ambition wider. Dies deutet darauf hin, dass sie möglicherweise einen teilhabenden Führungsansatz verfolgt, bei dem Teammitglieder gleichberechtigt Entscheidungen treffen. Aber sie vermeidet vermutlich, Dinge klar zu kontrollieren. Sie nimmt möglicherweise nicht gern eine Machtposition oder die Verantwortung als Hauptentscheidungsträger ein.



JULIA: „ALLES STRENG NACH VORSCHRIFT“

Hintergrund: Julia ist für ihre aktuelle Position in der Finanzabteilung eines großen Unternehmens gut geeignet und fühlt sich dort wohl. Sie ist eine vorbildliche Mitarbeiterin, da sie Regeln sorgfältig befolgt („streng nach Vorschrift“) und ungewöhnlich gern gefallen möchte. Sie ist sehr verlässlich, vertrauenswürdig, gewissenhaft und leicht zu überwachen. Sie ist eine Perfektionistin und auch wenn sie sich zu viel auflastet, beißt sie die Zähne zusammen und schließt ihre Aufgaben und Projekte wie versprochen ab. Sie zieht es vor, die geleistete Arbeit zu überprüfen, um sicherzustellen, dass sie richtig erledigt wurde. Auch wenn sie Aufgaben delegiert, tendiert sie dazu, alle kleinsten Details zu kontrollieren und sich in der Nähe ihrer Mitarbeiter aufzuhalten, um Fortschritte, Termintreue und Korrektheit zu überwachen.

HPI-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Julias HPI-Profil deutet darauf hin, dass sie pragmatisch denkt und lernt und nicht phantasie reich ist (niedriger Prozentrangwert für Wissbegierde und Lernansatz), ein „Checklisten“-Protokoll befolgt und sich an das Altbewährte hält.
- Sie ist wahrscheinlich außerordentlich angenehm, kooperativ, gesittet, rücksichtsvoll und leicht zu überwachen (hohe Prozentrangwerte für Einfühlungsvermögen und Besonnenheit).
- Ihr hoher Prozentrangwert für Besonnenheit und ihr niedriger Prozentrangwert für Wissbegierde zeigen einen stark am Tagesgeschäft-orientierten Ansatz. Sie organisiert und kontrolliert routinemäßige Einzelheiten sehr genau. Sie hält sich an das Altbewährte, statt innovativ zu sein oder das Rad neu zu erfinden. Möglicherweise konzentriert sie sich so stark auf die Details, dass sie den Blick für das Gesamtbild verliert.

HDS-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Julias HDS-Profil ist durch die Tendenz, sich auf andere zuzubewegen, gekennzeichnet. Es ist das Profil einer Person, die ein mildes und positives Gemüt hat (niedrige Prozentrangwerte für Sprunghaft, Skeptisch und Passiver Widerstand). Zudem ist sie bescheiden und ruhig (niedrige Prozentrangwerte für Anmaßend und Buntschillernd) und geht nicht gern Risiken ein (niedriger Prozentrangwert für Draufgängerisch).
- Obwohl sie sich um die Gefühle anderer kümmert und sich für diese interessiert (niedriger Prozentrangwert für Distanziert), ist sie nur moderat an den Meinungen interessiert, die andere über sie haben (Vorsichtig).
- Ihr Bedürfnis, sehr genau zu sein und sich nicht gegen Status höhere behauptet (hoher Prozentrangwert für Pedantisch und Dienstbeflissen), kann möglicherweise zu Problemen führen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass sie nicht gern die Initiative ergreift und Kollegen das sagt, was sie ihrer Meinung nach hören wollen und nicht unbedingt das, was sie hören müssen (verstärkt durch einen hohen Prozentrangwert für Einfühlungsvermögen).
- Sie ist loyal und treu, aber etwas abhängig. Sie ergreift ohne Genehmigung von oder Rücksprache mit Autoritätspersonen keine Initiativen (hoher Prozentrangwert für Dienstbeflissen, durchschnittlicher Prozentrangwert für Vorsichtig und niedriger Prozentrangwert für Ambition). Ihre niedrige Ausprägung auf allen vier Skalen untermauert ihre Bescheidenheit und ihr fehlendes Charisma.

MVPI-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Julia verfügt über ein deutliches Motivationsmuster. Sie hat traditionelle, konservative Werte und strebt nach Sicherheit. Ihr Bedürfnis nach Status ist gering (durchschnittlicher Prozentrangwert für Anerkennung und niedriger Prozentrangwert für Machtstreben).
- Kommerzieller Erfolg ist ihr wichtig, aber der Wunsch, anderen zu helfen und gut im Team zu arbeiten, motiviert sie noch mehr (Selbstlosigkeit und Verbundenheit).
- Bei ihrer Entscheidungsfindung und Problemlösung orientiert sie sich an Daten und zeigt einen starken analytischen an stelle eines intuitiven Ansatzes (hoher Prozentrangwert für Wissenschaftsorientierung und niedriger Prozentrangwert für Ästhetik).
- Julias Kombination der hohen Prozentrangwerte für Besonnenheit und Sicherheitsstreben deutet auf jemanden hin, der stark prozessorientiert ist und sich tendenziell auf die Entwicklung, Befolgung und Durchsetzung von Richtlinien und Verfahren konzentriert. Sie konzentriert sich wahrscheinlich stark auf die Umsetzung. Sie kann sehr gut planen, organisiert bleiben und Verpflichtungen bis zum Ende erfüllen. Allerdings tendiert sie möglicherweise dazu, bezüglich Regeln unflexibel zu sein, Prozesse bis ins kleinste Detail zu kontrollieren oder sich gegen Veränderungen zu wehren.



JONATHAN: „RESISTENT GEGEN FEEDBACK“

Hintergrund: Jonathan ist ein leitender Angestellter im Bereich Verkauf und Marketing in der Pharmabranche und ist seit 15 Jahren in seinem Unternehmen tätig. Er ist für seine Fähigkeit bekannt, eine sehr erfolgreiche Organisationseinheit zu führen, Ergebnisse zu erzielen und ein spannendes Umfeld zu schaffen. Er hat viele der aktuellen Führungskräfte des Unternehmens ausgebildet und sie sind ebenfalls erfolgreich. Entwicklungsfelder stellen die Fähigkeit, seinen Stil anzupassen, sich mit anderen Aspekten des Geschäfts zu beschäftigen und sich zu verändern, dar.

HPI-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Sehr starker, sozial umgänglicher Stil (hoher Prozentrangwert für Ambition, Soziale Umgänglichkeit und Einfühlungsvermögen). Er zeigt hervorragende „Führungspräsenz“, agiert und reagiert jedoch impulsiv, testet Grenzen aus und möchte nicht durch andere geführt werden (niedriger Prozentrangwert für Besonnenheit).
- Großes Selbstbewusstsein und Optimismus (hohe Prozentrangwerte für Ausgeglichenheit und Ambition). Er wirkt bei Stress und hohem Arbeitspensum unerschütterlich und unbeeindruckt. Er zeigt ausserdem mehrere Anzeichen für Resistenz gegen Feedback (hohe Prozentrangwerte für Ausgeglichenheit und Lernansatz, niedriger Prozentrangwert für Abhängig).
- Er ist ein Innovator und verwendet bei Problemen einen strategischen Ansatz (niedriger Prozentrangwert für Besonnenheit, hoher Prozentrangwert für Wissbegierde). Er lernt und bleibt proaktiv auf dem aktuellsten Stand (durchschnittlicher bis hoher Prozentrangwert für Lernansatz).

HDS-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Starkes charismatisches Profil, sich gegen andere durchzusetzen. Intelligent und selbstbewusst, fast schon arrogant (Anmaßend). Sucht die Aufregung und testet Grenzen aus (Draufgängerisch). Selbstdarstellend, ausgelassen und impulsiv (Buntschillernd). Kreativ und innovativ, fast schon exzentrisch wirkend (Phantasie reich).
- Legt bei Dingen möglicherweise ein Lippenbekenntnis ab. Er sagt etwas, aber tut etwas anderes. Er ärgert sich über Personen, die versuchen, seine Agenda, bei der es sich um seine eigene und nicht um eine gemeinsame Agenda handelt, zu unterbrechen (Passiver Widerstand).
- Sein niedriger Prozentrangwert für Pedantisch deutet darauf hin, dass er bei der Delegation von Aufgaben andere nicht ausreichend überwacht und möglicherweise Details übersehen kann, die für den Erfolg entscheidend sind.

MVPI-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Jonathan hat eine klar definierte Wertestruktur. Seine hohen Prozentrangwerte für Ambition und Machtstreben deuten auf eine Person hin, die hohe Ziele und Erwartungen an sich selbst und andere stellt. Er ist ergebnisorientiert, wettbewerbsorientiert und beharrlich. Sein strebsamer und fordernder Charakter könnte andere jedoch einschüchtern oder könnte dazu führen, intern zu wettbewerbsorientiert zu werden.
- Die hohen Prozentrangwerte für Wissbegierde und Ästhetik deuten darauf hin, dass er als strategischer und kreativer Problemlöser wahrgenommen wird, der neue Ideen unterstützt. Er könnte jedoch leicht abzulenken sein und unpraktisch oder nicht konzentriert genug wirken, um eine Umsetzung bis zum Ende durchzuziehen (verstärkt durch seinen niedrigen Prozentrangwert für Besonnenheit und Impulsivität).
- Sein hoher Prozentrangwert für Ästhetik sowie sein niedriger Prozentrangwert für Wissenschaftsorientierung deuten auf einen eher intuitiven Problemlösungsansatz und auf eine Vorliebe für die Arbeit mit Menschen statt mit Daten hin.
- Jonathan macht sich wahrscheinlich keine Gedanken um die Sicherheit seiner Stelle und zieht Umfelder vor, in denen Risikobereitschaft, Innovation und das Ergreifen von Initiative belohnt werden (niedriger Prozentrangwert für Sicherheitsstreben). Dies könnte noch durch seinen Prozentrangwert für Tradition verstärkt werden. Er tendiert dazu, progressiv, unvorhersehbar, flexibel, impulsiv und risikobereit zu sein.

Hinweis zum Feedback: Wie würde ein Feedback mit dieser Person ablaufen? Ebenso wie das Einstellungsgespräch wäre es wahrscheinlich eine sehr angenehme Sitzung, aber was weiß man wirklich über diese Person? Er ist erfolgreich und sehr selbstbewusst, aber vielleicht ist es schwer, zu seinem Inneren vorzudringen. Wahrscheinlich ist er während der ganzen Feedback-Sitzung sehr charmant. Möglicherweise ist er übermäßig kooperativ (Passiver Widerstand) und lehnt Vorschläge passiv ab. Es wird möglicherweise viel geredet und diskutiert, aber er kann „Botschaften“ möglicherweise überhören (hoher Prozentrangwert für Soziale Umgänglichkeit und niedriger Prozentrangwert für Skeptisch).



ANNA: „STREITSÜCHTIGE MITARBEITERIN“

Hintergrund: Anna arbeitet für eine große karitative Organisation, die sich sehr bemüht, die Würde und den Wert aller Mitarbeiter zu respektieren. Sie hat den Ruf, ehrgeizig zu sein, über gute soziale Fähigkeiten zu verfügen, leistungsorientiert zu sein und Risiken einzugehen. Im Interview hat sie einen sehr guten Eindruck gemacht und ihr erstes Jahr in der Stelle lief gut. Andere begannen jedoch, ihre kritischere, zurückhaltendere und passiv-aggressive Seite zu sehen. Sie beschreiben sie als etwas zu selbstgerecht und als jemand, der sich schnell darüber beschwert, wie Dinge sein sollten. Bei Meetings machte sie regelmäßig spitze Bemerkungen, jedoch immer mit einem Lächeln auf den Lippen. Nach einer mittelmäßigen Leistungsbewertung wurde ihr eine Beförderung verwehrt. Sie reichte daraufhin Beschwerde beim Betriebsrat ein.

HPI-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Annas HPI-Profil deutet darauf hin, dass sie ehrgeizig und leistungsorientiert ist (Ambition). Sie verfügt zudem über gute soziale Fähigkeiten (hoher Prozentrangwert für Soziale Umgänglichkeit und Einfühlungsvermögen), wirkt impulsiv und bricht möglicherweise etablierte Regeln (niedriger Prozentrangwert für Ausgeglichenheit und Besonnenheit, kombiniert mit einem hohen Prozentrangwert für Soziale Umgänglichkeit).
- Sie zeigt ein von geringer Vorhersagbarkeit und hoher Ängstlichkeit gezeichneter Führungsstil (niedriger Prozentrangwert für Ausgeglichenheit, hoher Prozentrangwert für Ambition und niedriger Prozentrangwert für Besonnenheit). Sie zeigt zu einem frühen Zeitpunkt großes Interesse an Problemen und Herausforderungen. Langfristige Bearbeitung und Ausführung von Einzelheiten über einen langen Zeitraum machen ihr jedoch keinen Spaß.

HDS-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Sie setzt oft ihr Charisma und ihre zwischenmenschlichen Fähigkeiten ein, um ihre misstrauische und nachtragende Seite sowie ihre Tendenz zu Manipulationsversuchen zu verschleiern (Draufgängerisch). Da sie zum Beispiel davon ausgeht, dass andere sie wahrscheinlich ausnutzen oder sie in Verruf bringen, kann sie sich charmant und umgänglich geben, sodass andere sie an sich heranlassen und ihr ihren wahren Charakter zeigen (Skeptisch, Draufgängerisch).
- Sie zeigt eine starke Tendenz zur Streitsüchtigkeit, Untergrabung der Agenda anderer (Passiver Widerstand), Überschreitung von Grenzen (Draufgängerisch) und zum unabhängigen Handeln, sodass es fast schon das Vertrauen reduziert (niedriger Prozentrangwert für Dienstbeflissen).
- Anna scheint Unmut zu hegen und sich leicht aufbringen zu lassen (Passiver Widerstand und Sprunghaft), hinsichtlich der Motive anderer misstrauisch zu sein (Skeptisch) und sie hat seltsame Annahmen bezüglich der Intentionen anderer (Phantasie reich). Ihre anmaßenden, skeptischen und pedantischen Tendenzen können zu Kritik hinsichtlich der Art, wie Dinge sein sollten, führen.
- Sie ist manchmal möglicherweise unorganisiert, widersprüchlich und nicht konkret in ihren Anweisungen an andere (niedriger Prozentrangwert für Besonnenheit). Sie geht dann abrupt dazu über, strenge Forderungen hinsichtlich Details und schneller Erfüllung von Aufgaben zu stellen (Pedantisch). Dies kann oft dazu führen, dass ihr Ansatz für eine solche Überprüfung von Details als „relativ willkürlich“ wahrgenommen wird.

MVPI-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Annas Motivatoren: In Problemlösungssituationen verlangt sie Daten (Wissenschaftsorientierung) und ist gern verantwortlich oder hat die Kontrolle über Situationen (Machtstreben). Sie genießt außerdem die finanziellen Aspekte des Geschäfts (Profitstreben) und fördert ein hohes Maß an Integrität mit einem starken Bewusstsein dafür, was richtig und was falsch ist (Tradition).
- Ihr niedriger Prozentrangwert für Anerkennung, ihr hoher Prozentrangwert für Machtstreben und ihr niedriger Prozentrangwert für Genussstreben deuten darauf hin, dass sie ein Arbeitsumfeld bevorzugt, in dem es ernsthaft um die Arbeit geht und in dem die Einstellung herrscht, dass Dinge erledigt werden sollen. Sie schafft eine Atmosphäre mit starker Ergebnisorientierung.
- Ihre hohen Prozentrangwerte für Ambition und Machtstreben deuten darauf hin, dass sie möglicherweise als intensiv, übermäßig wettbewerbsorientiert und einschüchternd wahrgenommen wird.



PHILLIP: „SCHEINMANAGER“

Hintergrund: Phillip ist stellvertretender Leiter der Personalabteilung einer neu fusionierten globalen Beratungsfirma. Den Großteil seiner 27-jährigen Laufbahn hat er bei einem der fusionierten Unternehmen verbracht. Der CEO hat verlangt, dass Phillip einen Coach für Führungskräfte einstellt, um die beiden Teams der Personalabteilungen zusammenzubringen und einen dominanten Führungsstil in der Gruppe zu zeigen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Definition der Vision, die Integration der Systeme und das Erzielen von Ergebnissen. Phillip wurde zwar aufgrund seines Intellekts respektiert, aber es gab Kommentare, dass er nur ein „Scheinmanager“ sei und einen perfekten Stil an den Tag legt, der ihm in die Führungsetage verholfen hat. Niemand in seinem Team hat ihm vertraut oder hat verstanden, was seine Rollen und Aufgaben waren. Der CEO hat berichtet, dass Phillip bei Meetings der Führungskräfte leicht nachgibt, wenn er herausgefordert wird. Zudem habe er noch keine Ressourcen verlangt und keine Vision für die Gruppe präsentiert. Wenn er Feedback erhält, kann er irritierend reagieren und es persönlich nehmen. Er zitiert Statistiken und Theorien und macht einen streitsüchtigen Eindruck. Er habe lange, ausführliche Geschichten erzählt, die dem Zuhörer tiefere Einblicke in sein Führungsdenken hätten geben sollen, aber alle hätten im Laufe seiner Ausführungen den Faden verloren. Schließlich wurde der CEO ungeduldig und wollte nicht länger auf Ergebnisse warten und seinen hochtrabenden Reden zuhören und hat ihn auf eine andere Stelle versetzt.

HPI-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Phillips allgemeines HPI-Profil deutet auf eine Reihe positiver Qualitäten hin: extrem ehrgeizig, sozial umgänglich, empathisch und rücksichtsvoll, gewissenhaft und verlässlich, extrem analytisch und bei der Entwicklung und Aufrechterhaltung seines Fachwissens und seiner intellektuellen Glaubwürdigkeit sehr proaktiv.
- Er zeigt eine starke Tendenz zum Impression Management, dem Wunsch, einen positiven Eindruck darüber machen zu wollen, wie er mit anderen auskommt und wie er beruflich erfolgreich ist. Phillip braucht möglicherweise Bestätigung und ärgert sich wahrscheinlich sehr über seine Fehler. Möglicherweise tendiert er dazu, auch konstruktives Feedback als Missbilligung oder Ablehnung zu verstehen. Zudem zeigt er die Tendenz, seine negativen Gefühle nach innen zu tragen (innere Unbeständigkeit).

HDS-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Relativ geringe Risikoausprägungen im gesamten HDS-Profil (statistisch selten). Bemerkenswertestes Merkmal ist ein ausgeprägter Prozentrangwert für Vorsichtig. Dies deutet auf die Tendenz hin, Entscheidungen nur bei Zustimmung anderer und geringem Risiko zu treffen. Möglicherweise sorgt er sich darum, dass seine Mitarbeiter Fehler machen, vermeidet möglicherweise, in der Öffentlichkeit umstrittene Standpunkte zu vertreten und, was am wichtigsten ist, erscheint möglicherweise besorgt darum, zu versagen und aufgrund seines Versagens kritisiert zu werden.
- Mit Ausnahme eines mäßigen Risikos für Phantasie reich zeigt er niedrige Ausprägungen auf den meisten Skalen, die die Tendenz, sich gegen andere durchzusetzen, erfassen. Personen mit niedrigen Prozentrangwerten für diese Faktoren werden als bescheiden, zurückhaltend und demütig wahrgenommen.

MVPI-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Phillips MVPI-Profil zeigt ein geringes Streben nach Status: niedrige Prozentrangwerte für Anerkennung und Machtstreben. Phillips Führungsstil wird als eher passiv empfunden. Wahrscheinlich steht er nicht gerne in der Öffentlichkeit, wahrscheinlich ist ihm persönliche Anerkennung weniger wichtig und wahrscheinlich vermeidet er es, Aufmerksamkeit zu erregen.
- Die Kombination seiner hohen Prozentrangwerte für Wissbegierde und Ästhetik deutet auf eine starke Tendenz hin, sich auf das Gesamtbild zu konzentrieren und bereit zu sein, Änderungen anzunehmen. Möglicherweise verpasst er jedoch Gelegenheiten, praktische Lösungen einzuführen, oder langweilt sich in Anbetracht banaler, aber notwendiger täglicher Arbeiten. Seine hohen Prozentrangwerte für Lernansatz und Wissenschaftsorientierung deuten auf die Fähigkeit hin, Beziehungen in Daten analysieren und Trends identifizieren zu können. Außerdem tendiert er dazu, Autorität an Fachkenntnissen festzumachen.
- Dieses Profil umfasst die klassischen Kernelemente des „Scheinmanagers“ – ehrgeizig, will jedoch nicht die Kontrolle haben, besonders nicht, wenn die Dinge nicht gut laufen (hohe Prozentrangwerte für Ambition, Soziale Umgänglichkeit, Einfühlungsvermögen und Vorsichtig, niedrige Prozentrangwerte für Anerkennung und Machtstreben).



MARIA: „ABGEFLACHTES PROFIL“

Hintergrund: Maria ist Finanzdirektorin eines kleinen Versorgungsunternehmens. Maria hat diese Position seit 5 Jahren inne und wurde nach nur einem Jahr intern in die Position der Finanzdirektorin befördert. Sie verfügt über mehr als zwanzig Jahre Erfahrung und hat zu einem kleineren Unternehmen gewechselt, um mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen zu können. Sie dachte, dass diese Rolle perfekt wäre und dass die familienorientierte Unternehmenskultur zu ihren Bedürfnissen passen würde. Außerdem hat sie sich mit mehreren Vorstandsmitgliedern gut verstanden und ihr finanziell konservativer Ansatz, der dem Unternehmen viel Geld gespart hat, war hoch angesehen. Der Vorstand hat vor kurzem einen neuen externen CEO eingestellt. Seit er vor einem Jahr die Führung des Unternehmens übernommen hat, ist Maria sehr unzufrieden. Die Beziehung zwischen den beiden hat zu Frustrationen und vielen emotionalen Ausbrüchen geführt, die im ganzen Unternehmen sichtbar waren. Den meisten Mitarbeitern ist völlig klar, dass die beiden sich nicht einig sind, sich nicht verstehen und einander unerbittert zu bekämpfen scheinen.

HPI-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Hier handelt es sich im Wesentlichen um ein „deprimiertes Profil“, nicht im klinischen Sinn, sondern mit einem hohen Maß an Abstand, Angst und Sorge. Reizbar, geringes Selbstbewusstsein, pessimistisch und extrem kritisch (niedriger Prozentrangwert für Ausgeglichenheit, niedriger Prozentrangwert für Einfühlungsvermögen).
- Starke Impulsivität und fehlende Disziplin (niedriger Prozentrangwert für Besonnenheit). Sie sagt möglicherweise Dinge und trifft möglicherweise Entscheidungen bei Interaktionen mit anderen (Soziale Umgänglichkeit), die schlecht durchdacht sind und bedauerliche Konsequenzen haben. Extrem angespannter, nervöser und sozial unbeholfener oder ineffektiver Führungsstil.
- Jähzorniges Temperament und emotionale Unbeständigkeit, gefolgt von Ausreden. Häufiges Austesten von Grenzen und unproduktive Bewältigungsmechanismen (niedriger Prozentrangwert für Ausgeglichenheit und Besonnenheit, v.a. Impulsivität).
- Sehr wenig Neugier und intellektuelle Energie (niedriger Prozentrangwert für Wissbegierde und Lernansatz).

HDS-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Starke Tendenz, sich von anderen wegzubewegen. Umgang mit Gefühlen der Unzulänglichkeit durch Vermeidung echter Verbindungen mit anderen. Reizbar und empfindlich, kritisiert und missbilligt Personen oder Projekte schnell sowie Stimmungsschwankungen (Sprunghaft). Aufmerksam für Anzeichen von Betrug und/oder Missbilligung (Skeptisch). Unsicher und hat Angst, kritisiert zu werden (Vorsichtig). Ruhig, zurückgezogen, arbeitet lieber allein (Distanziert). Starkes Gefühl des Unmuts gegenüber Vorgesetzten und fühlt sich unzureichend geschätzt (Passiver Widerstand).
- Es ist unwahrscheinlich, dass sie gute Verbindungen zu anderen aufbaut (niedriger Prozentrangwert für Buntschillernd, hoher Prozentrangwert für Distanziert). Wenn sie mit anderen interagiert, dann eher passiv (niedriger Prozentrangwert für Buntschillernd).

MVPI-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Marias MVPI-Profil ist kontrastlos und undifferenziert. Dies deutet buchstäblich auf fehlendes Interesse oder fehlende starke Motivatoren hin. Sie wirkt entweder teilnahmslos oder scheint sehr eingeschränkte Interessen zu haben.
- Leichter geringfügiger Anstieg für Genussstreben, aber dennoch fehlendes Streben nach Vergnügen und ausgeglichenem Lebensansatz.
- Bemerkenswert sind außerdem das fehlende Sicherheitsbedürfnis sowie fehlende Ambitionen. Sie toleriert risikoreiche Situationen mit wenig Sorge um die persönliche oder berufliche Sicherheit (siehe auch Unterskala „Suche nach Stimulation“ auf der Skala Wissbegierde).



OLE: „SELBSTBEWUSST, VERBUNDEN, OFFEN FÜR VERÄNDERUNGEN“

Hintergrund: Ole ist ein junger Mann, der gerade seinen MBA abgeschlossen hat und von einem großen Unternehmen im Gesundheitswesen für dessen Trainingsprogramm für High-Potentials eingestellt wurde. Ole hat dieses Unternehmen aufgrund seiner Größe und den Aufstiegschancen anderen Unternehmen, die ihm bessere Angebote gemacht hatten, vorgezogen. In jeder der drei einjährigen Rotationen, die er im Rahmen des Programms in verschiedenen Abteilungen absolviert hat, hat er extrem gute Leistungen erbracht, aber seine Vorgesetzten bezweifeln, ob er in dem Unternehmen bleiben wird, wenn er dort eine feste Stelle bekommt. Er hat mehrere mögliche Vollzeitstellen abgelehnt, weil er sie für zu wenig herausfordernd oder unterhalb seiner Einsatzmöglichkeiten befunden hat.

HPI-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Sowohl das HPI- als auch das HDS-Profil spiegeln einen starken und charismatischen Charakter wider. Er ist ein intelligenter, selbstbewusster Mensch mit einer zwischenmenschlichen Präsenz.
- Sein Profil zeigt ein hohes Ausmaß an Selbstüberzeugung (hohe Prozentrangwerte für Ausgeglichenheit, Ambition, Wissbegierde, Lernansatz).
- Er fühlt sich wahrscheinlich relativ schnell gelangweilt (niedriger Prozentrangwert für Besonnenheit, hoher Prozentrangwert für Wissbegierde).

HDS-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Starke charismatische Tendenz, sich gegen andere durchzusetzen: intelligent und selbstbewusst, fast schon arrogant, sucht Aufregung und testet Grenzen aus, selbstdarstellend, ausgelassen, impulsiv und kreativ. Er wird sich nicht von anderen wegbewegen (sanft, vertrauensvoll, risikobereit und mit anderen verbunden).

MVPI-LEISTUNGSIMPLIKATIONEN

- Insgesamt zeigt Oles Profil viele Interessen. Sein Bedürfnis nach Tradition und Sicherheit ist gering. Zudem weist er einen experimentellen und progressiven Lebensansatz auf, für den nicht viel Vorhersagbarkeit oder Struktur erforderlich ist.

Die MVPI- und HPI-Profile zeigen Paare aus Werten und Stärken, die gut zueinander passen und sich gegenseitig ergänzen:

- Ein energiegeladener angetriebener Ansatz, der sich auf das Erreichen von grossen Zielen und auf das Schlagen der Konkurrenz konzentriert (hohe Prozentrangwerte für Ambition und Machtstreben).
- Strategischer und visionärer Management-Ansatz, der sich auf kreative Problemlösung und Innovation konzentriert (hoher Prozentrangwert für Wissbegierde und Ästhetik).
- Management-Ansatz, der bedeutende Zusammenarbeit und soziale Interaktion mit Mitarbeitern umfasst (hohe Prozentrangwerte für Soziale Umgänglichkeit und Verbundenheit).
- Datengetriebener Problemlösungsansatz und sehr analytischer Managementstil (hohe Prozentrangwerte für Lernansatz und Wissenschaftsorientierung).

Dieses Profil hat ein starkes „Neues-Jahrtausend-Gefühl“ – eine Person in ihren Zwanzigern, die zu Beginn des neuen Jahrtausends erwachsen geworden ist: selbstbewusst, ausdrucksstark, liberal, optimistisch und offen für Veränderungen.

Bleibt möglicherweise nur kurz und steigt möglicherweise schnell auf. Ihm fehlt aber Erfahrung für eine Position mit mehr Verantwortlichkeit (sehr breites, aber nicht sehr tiefgründiges Verständnis). Scheint ohne Probleme durch das Leben zu gleiten, alles gut zu machen, aber sich nicht alles erarbeiten zu müssen.



 HOGAN