

Interpretation der Hogan Dimensionen und Feedbackgestaltung mit Hogan Persönlichkeit zählt



SPICKZETTEL INTERPRETATION & FEEDBACK

Inhaltsverzeichnis

Interpretation der Hogan Dimensionen		Seite
1. Vorbereitung auf das Feedback HPI		3
Dimensionen im HPI		4
• Ausgeglichenheit		5
• Ambition		6
• Soziale Umgänglichkeit		7
• Einfühlungsvermögen		8
• Besonnenheit		9
• Wissbegierde		10
• Lernansatz		11
2. Vorbereitung auf das Feedback HDS		12
• HDS Skalen: Auswirkungen		13
• Hohe und niedrige HDS Dimensionen und HDS "Cluster"		14
• Interpretation der Unterskalen		15
3. Vorbereitung auf das Feedback MVPI		17
• Interpretation der MVPI-Dimensionen		18
• Interpretation der Unterskalen		19
4. Ermittlung von „Roten Fäden“ auf Basis von HPI, HDS, MVPI		20
Feedbackgestaltung mit Hogan		
1. Einführung		22
2. Checkliste für ein gutes Feedback		22
3. Ziele eines Feedbacks		23
4. Allgemeine Hinweise für die Feedbackgestaltung		23
5. Strategien für die Darstellung		24
6. Umgang mit kritischen Nachfragen		25
7. Reflektionsfragen für den Kandidaten im Nachgang		26

Interpretation der Hogan Dimensionen

1. Vorbereitung auf das Feedback HPI

Beachten Sie die folgenden Hinweise, wenn Sie sich die Ergebnisse (HPI) des Teilnehmers ansehen:

- Stellen Sie sicher, dass der Teilnehmer die Informationen des HPI versteht. Der HPI gibt Aufschluss darüber, wie andere das alltägliche Verhalten einer Person in beruflichen Situationen erleben.
- Dabei gibt es kein „gutes“ oder „schlechtes“ HPI-Profil. Hohe Werte sind nicht unbedingt besser, niedrige Werte nicht unbedingt schlechter. Die Stärken und Entwicklungsbedürfnisse sollten immer im Kontext des jeweiligen Berufs sowie unter der Berücksichtigung der Verantwortung, der Ziele und Karriereambitionen des Teilnehmers interpretiert werden. Ohne Kontextbezug können die HPI Ergebnisse nicht interpretiert werden.
- Möglicherweise möchte der Teilnehmer wissen, wie der HPI entwickelt wurde und funktioniert. Folgende kurze Erklärung könnte vielleicht hilfreich sein: „Hogan hat die Beziehung zwischen dem Verhalten angestellter Erwachsener beim Beantworten der Fragebögen von Hogan Assessment Systems und Ihr Verhalten im Beruf seit mehr als 28 Jahren untersucht. Daher weiß Hogan, wie Menschen von ihren Mitmenschen beschrieben werden, die auf eine bestimmte Weise auf die Fragen von Hogan Assessment Systems antworten.“

Die folgenden Ratschläge werden Ihnen helfen, sich auf Feedbacksitzungen mit dem HPI richtig vorzubereiten:

- Achten Sie besonders auf die Ausgeglichenheitsskala, da niedrige Ausprägungen dazu beitragen können, dass vermehrt Dimensionen im HDS Profil erhöht sind.
- Welche Tendenzen werden innerhalb des HPI deutlich, die dem Teilnehmer helfen können, (a) in seiner/ ihrer gegenwärtigen bzw. (b) angestrebten Rolle erfolgreicher zu sein?
- Ausführung der drei Checks:

Check	Ausführung
Validität und Interpretierbarkeit	Stellen Sie sicher, dass alle teilnehmerbezogenen Ergebnisse „valide und interpretierbar“ sind (in diesem Fall finden Sie unter der grafischen Darstellung auf S. 4 des Potentialberichtes den Hinweis „Das Profil in diesem Bericht ist unauffällig.“) Die Validität und Interpretierbarkeit wird auch im Flashbericht als Subskala 1 dargestellt. Hier gibt es zwei Ausprägungen: 4 gefärbte Blöcke stehen für Validität und Interpretierbarkeit; wenn keine Blöcke gefärbt sind, könnte das einen Hinweis auf fehlende Validität geben. Bitte wenden Sie sich in diesem Fall an Ihre Kundenberater bei Personality Guidance.

<p>Impression Management</p>	<p>Sehen Sie sich ebenfalls die ersten drei Unterdimensionen der Skala Besonnenheit an: Moralistisch (Nr. 26), Fleiß (Nr. 27) und Tugendhaft (Nr. 28) geben Ihnen einen Hinweis darauf, wie stark „Impression Management“ einer Person ausgeprägt ist. Bei Personen, deren Summe über diese drei Subskalen bei 11 Blöcken oder höher liegt, ist die Sensibilität für die Erwartungen Anderer sowie die Ausrichtung auf diese Erwartungen besonders hoch ausgeprägt. Personen mit hohen Ausprägungen tendieren in einer kritischen / bedeutsamen Situation (z.B. Auswahl) dazu, sich bei der Beantwortung der Fragen von den (gedachten) Anforderungen leiten zu lassen.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hier gilt es, mit dem Kandidaten abzuklären, was seine Erwartungen an die Stelle sind, um Hinweise darauf zu finden, wo Überbetonungen oder Abminderungen im Profil liegen könnten. 2. Dabei kann es hilfreich sein, das Gespräch mit der Frage zu öffnen: „Was ist Ihnen hängen geblieben, was ist Ihnen bei der Beantwortung der Fragebögen aufgefallen“. Die Antworten geben oft Hinweise auf Dimensionen, bei denen es hilfreich sein kann, deren Ausprägung beispielsweise mit den Antworten aus biografischen Daten / Fragen abzugleichen. Bsp: Wenn der Kandidat Bewerber für eine neue Führungsposition ist, können Beispiele über Wettbewerb, Führungsinitiative und Ausrichtung auf Ziele im Werdegang geprüft werden. 3. In jedem Fall sollte mit dem Kandidaten die Erwartungen an seine Person klar besprochen werden, wobei der Kandidat von seinem „Impression Management“ profitiert, solange er von denselben Erwartungen ausgeht, wie der Arbeitgeber. Dabei kann außerdem ein enges Monitoring helfen. 4. Als Hintergrundinformation: Bei weniger als 5% einer echten Bewerberstichprobe treten „Impression Management“-Effekte auf. Zudem kann niemand ein Profil nach Belieben „produzieren“ (Zuweisung von Fragen zu den Dimensionen unklar, Norm unbekannt).
<p>Konsistenz</p>	<p>Bitte achten Sie bei der Interpretation der HPI-Subskalen auf (In-) Konsistenzen: Konsistenz liegt vor, wenn alle Subskalen einer Hauptdimension ähnliche Ausprägungen aufweisen. Bei Konsistenz ist es nicht notwendig zwischen den Subskalen einer Hauptdimension zu unterscheiden und Sie können sich bei der Interpretation auf die Hauptdimension beziehen. Eine Inkonsistenz liegt vor, wenn sich der Wert einer oder weniger Subskalen von der Hauptskala drastisch unterscheiden. In diesem Fall sollten die unterschiedlichen Ausprägungen auf der Ebene der Subskalen bei der Interpretation des Profils berücksichtigt werden. Zum Beispiel kann es vorkommen, dass ein Profil einen niedrigen Ambitions-Wert aufweist, aber ein hoher Wert bei der Unterskala „Führung“ vorliegt. Obwohl diese Person auf der Hauptdimension als unterdurchschnittlich ambitioniert beschrieben wird, gibt es dennoch ambitionierte Facetten innerhalb der Persönlichkeit. Man könnte somit sagen, dass diese Person als jemand mit Führungsanspruch, jedoch mit reduziertem Wettbewerbsverhalten (Subskala „Wettbewerbsorientiert“) und einer gewissen Vorsicht in sozialen Interaktionen (Subskala „Keine Ängste vor anderen“) wahrgenommen wird. Diese Differenzierung kann von besonderer Bedeutung für eine erfolgreiche Personalselektion oder -entwicklung sein.</p>

Dimensionen im HPI

a) Ausgeglichenheit

INHALTLICHER KERN DER DIMENSION

Wenn der Teilnehmer niedrige Werte auf der Ausgeglichenheitsskala hat, beeinflusst das möglicherweise das gesamte HPI Profil. Personen mit niedrigen Ausgeglichenheitswerten tendieren dazu (a) das Negative zu fokussieren, was (b) somit auch beeinflusst, wie ein Teilnehmer grundsätzlich auf HPI und HDS -Fragen antwortet. Dies kann sich im HPI Profil darin zeigen, dass weniger hohe Werte und im HDS Profil öfter erhöhte Werte vorliegen. In diesem Fall sollten die relativ höchsten HPI Werte als „sehr hohe“ Werte interpretiert werden. Siehe auch die Empfehlungen zum HDS im Folgenden für Hinweise zur Interpretation von mehreren erhöhten HDS Werten.

INTERPRETATION DER UNTERSKALEN

Wenn der Teilnehmer einen durchschnittlich hohen oder niedrigen Ausgeglichenheitswert hat, werden die Unterskalenwerte umso wichtiger – benutzen Sie diese um die Ausgeglichenheitsskala zu interpretieren.

Unterskala	Hohe Werte
Nicht leicht irritierbar ^a	Scheint sich emotional mit anderen identifizieren zu können
Entspannt ^a	Macht sich nicht oft Sorgen
Kein Schuldgefühl ^a	Kein großes Bedauern
Ruhe ^b	Erscheint ruhig (nicht instabil)
Gelassen ^b	Erscheint geduldig
Keine Beschwerden ^b	Erscheint optimistisch und beschwert sich nicht oft
Vertrauensvoll	Glaubt an andere und vertraut ihnen
Bindung zu Autoritätspersonen	Scheint gute Beziehungen mit Autoritäten zu haben

^a Innere Unbeständigkeit ist für andere nicht ersichtlich (z. B. innerer Konflikt)

^b Externe Unbeständigkeit ist für andere ersichtlich (z. B. emotional)

	„Vorteile“	Potenzielle „Nachteile“
Hohe Werte	<ul style="list-style-type: none"> > Ruhig, beständig und vorhersehbar > Kann mit Druck und stressigen Umständen gut umgehen > Beherrscht und optimistisch > Geduldig mit anderen > Nimmt Probleme oder Kritik nicht persönlich > Neigt nicht zu Überreaktionen 	<ul style="list-style-type: none"> > Nicht selbstkritisch > Wird konstruktiver Kritik oder Ratschlägen wenig Beachtung schenken > Erscheint gegenüber Fristen gleichgültiger zu sein > Fragt weniger nach den Beiträgen anderer > Ist manchmal zu optimistisch
Niedrige Werte	<ul style="list-style-type: none"> > Reagiert emotionaler > Bereit, an sich zu arbeiten > Offen für Feedback > Neigt dazu Dinge zum Abschluss zu bringen > Bemüht sich, nicht negativ aufzufallen 	<ul style="list-style-type: none"> > Selbstkritisch; unruhig und neigt zu Stress > Launisch und temperamentvoll; trägt Emotionen nach außen > Im Umgang mit anderen leicht ungehalten > Defensive Arbeitseinstellung > Nimmt Kritik persönlich

b) *Ambition*

INHALTLICHER KERN DER DIMENSION

Die Ambitionsskala liefert Information darüber, wie „führend“, zuversichtlich und zielorientiert eine Person wahrgenommen wird. Manche Personen mit hoher Ausprägung auf der Dimension Ambition, haben zusätzlich eine niedrige Ausgeglichenheit. Auch diese Personen können als zuversichtlich beschrieben werden. Ihre Ergebnisorientierung, Initiative und Hartnäckigkeit ist nicht selten von Selbstzweifeln gespeist (niedrige Ausgeglichenheit).

INTERPRETATION DER UNTERSKALEN

Die Unterskalen geben zusätzliche Hinweise darauf, wie sich die Dimension Ambition zusammensetzt und sie können helfen, insbesondere eine hohe oder niedrige Ausprägung zu interpretieren.

Unterskala	Hohe Werte
Wettbewerbsorientiert	Sucht den Wettbewerb
Selbstvertrauen	Demonstriert Selbstbewusstsein
Ehrgeiz	Informiert andere über die eigenen vergangenen Erfolge
Führung	Erhebt Führungsanspruch
Karriereplan	Hat Vorstellungen über die persönliche Karriere
Keine Ängste vor anderen	Ist es angenehm, vor großen Gruppen zu sprechen

	„Vorteile“	Potenzielle „Nachteile“
Hohe Werte	<ul style="list-style-type: none"> > Hat Führungspotenzial, ist wettbewerbsorientiert, selbstsicher und durchsetzungsfähig > Sicherer Redner > Ergreift die Initiative und demonstriert Beharrlichkeit > Setzt hohe Erwartungen > Ist ziel- und ergebnisorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> > Erpicht darauf, die Führung zu übernehmen > Konkurriert möglicherweise unnötig mit anderen > Fragt weniger nach Meinungen anderer > Erscheint manchmal rücksichtslos (wenn die Skala im Einfühlungsvermögen niedrig ist) > Ruhelos, kraftvoll und sehr dominant
Niedrige Werte	<ul style="list-style-type: none"> > Scheint zufrieden mit der aktuellen Situation > Kann gut im Team arbeiten > Einverstanden, wenn andere die Richtung vorgeben > Vermeidet „Büropolitik“ > Hält sich im Hintergrund und arbeitet, um andere zu unterstützen 	<ul style="list-style-type: none"> > Gering ausgeprägte Zielorientierung - scheint die Führung anderer zu brauchen > Erscheint nicht souverän und selbstsicher > Möglicherweise fehlt Initiative und eigener Antrieb > Ist zufrieden mit dem Status Quo

c) Soziale Umgänglichkeit

INHALTLICHER KERN DER DIMENSION

Soziale Umgänglichkeit definiert den Grad, zu dem ein Teilnehmer dazu neigt, sich aktiv in seinem sozialen Umfeld einzubringen. Während „engagierte“ und aufgeschlossene Personen höhere Werte auf dieser Dimension erhalten, interagieren Personen mit niedrigen Ausprägungen eher in kleinen Personengruppen oder wenn es einen konkreten inhaltlichen Anlass hierfür gibt. Menschen mit niedrigen Werten sind daher eher auf einen Gesprächspartner angewiesen, der sie in die Kommunikation einbindet.

INTERPRETATION DER UNTERSKALEN

Konzentrieren Sie die Interpretation der Dimension Soziale Umgänglichkeit auf die Globalebene und legen Sie nicht zu viel Wert auf die Konfiguration der Unterskalen. Die ersten drei Unterskalen beziehen sich auf die Häufigkeit, mit der eine Person soziale Situationen aufsucht; die letzten beiden Unterskalen beschreiben die unmittelbare Interaktion mit anderen.

Unterskala	Hohe Werte
Geselligkeit	Erscheint umgänglich und freundlich
Sucht Menschenmengen	Macht den Eindruck, Austausch zu genießen
Suche nach Erfahrung	Scheint Abwechslung und Herausforderungen zu mögen
Suche nach Aufmerksamkeit	Sucht das Rampenlicht
Humorvoll	Wird als witzig und mitreißend beschrieben

	„Vorteile“	Potenzielle „Nachteile“
Hohe Werte	<ul style="list-style-type: none"> > Kontaktfreudig, gesellig und charismatisch > Sozial engagiert – initiiert Interaktionen und Beziehungen > Mag es, der Mittelpunkt einer Gesellschaft zu sein > Umgänglich > Mag es, von anderen umgeben zu sein und mit ihnen zu arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> > Mag es nicht alleine zu arbeiten > Sucht nach Aufmerksamkeit > Laut, fordernd und offen > Kann möglicherweise nicht gut zuhören > Unterbricht und verwechselt Aktivität mit Produktivität– z. B. unnötig häufiger Kontakt mit Mitarbeitern
Niedrige Werte	<ul style="list-style-type: none"> > Unabhängig > Kommuniziert nach einem Plan > Kann alleine arbeiten > Guter Zuhörer (gibt anderen die Möglichkeit zu reden) > Baut enge persönliche Beziehungen auf > Aufgabenorientierte Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> > Initiiert Beziehungen oder Interaktionen nur selten > Gibt weniger Feedback (verpasst Gelegenheiten, andere bei der Arbeit zu erleben) > Vernetzt sich eher wenig mit anderen > Fällt soziale Interaktion möglicherweise schwer, wirkt zurückgezogen > Wartet darauf, dass andere Personen auf ihn/sie zukommen

d) Einfühlungsvermögen

INHALTLICHER KERN DER DIMENSION

Die Skala Einfühlungsvermögen gibt Hinweise, inwieweit eine Person in der Interaktion auf der einen Seite eher warm, freundlich, empathisch und aufbauend wirkt oder ob sie auf der anderen Seite direkt, unabhängig und sachorientiert erscheint. Mit der Dimension Einfühlungsvermögen kann u.a. beschrieben werden, wie Personen mit Konflikten und Leistungsschwächen von Mitarbeitern umgehen.

INTERPRETATION DER UNTERSKALEN

Der Schwerpunkt der Interpretation sollte auf der Ebene der Globaldimension Einfühlungsvermögen liegen. Bitte legen sie nicht zu viel Wert auf die Unterskalen.

Unterskala	Hohe Werte
Gut mit zusammenzuleben	Erscheint tolerant und unkompliziert
Empfindsam	Wirkt aufmerksam
Rücksichtsvoll	Erscheint sensibel für zwischenmenschliche Belange
Mag Menschen	Scheint es zu mögen, unter Menschen zu sein
Diplomatisch	Ist nicht nachtragend

	„Vorteile“	Potenzielle „Nachteile“
Hohe Werte	<ul style="list-style-type: none"> > Freundlich und entgegenkommend > Warm und verständnisvoll > Fördert Teamarbeit und Kommunikation > Gewinnt das Vertrauen anderer > Geht Beziehungen und Koalitionen ein und pflegt diese > Fragt vor einer Entscheidung nach der Meinung anderer 	<ul style="list-style-type: none"> > Fällt es schwer, Probleme anzusprechen > Hat kein „dickes Fell“ und nimmt Kritik schnell persönlich > Ist abhängig von den Meinungen anderer > Versucht, Konflikte zu vermeiden > Bemüht, andere zufrieden zu stellen, hat Probleme „Nein“ zu sagen > Direkte und zielgerichtete Kommunikation kommt zu kurz
Niedrige Werte	<ul style="list-style-type: none"> > Aufgabenorientiert > Ist bereit, negatives Feedback zu geben > Vertritt eine eigene Meinung und setzt sich für diese ein > Erscheint direkt und unabhängig > Stellt Dinge in Frage > Ist bereit, andere zu konfrontieren 	<ul style="list-style-type: none"> > Erscheint kalt und hartnäckig > Kann kritisch und skeptisch wirken > Bestimmt eher anstatt etwas vorzuschlagen > Erscheint möglicherweise streitlustig, zu übertrieben objektiv > Vermittelt kein Zusammengehörigkeitsgefühl > Erscheint schroff und harsch

e) Besonnenheit

INHALTLICHER KERN DER DIMENSION

Die Dimension Besonnenheit bezieht sich auf der einen Seite auf den Grad der Orientierung an Details und bestehenden Regeln, sowie auf die Art und Weise wie sich jemand selbst organisiert. Aber auf der anderen Seite bildet die Dimension ab, wie flexibel, spontan und empfänglich eine Person für Veränderungen ist. Achten Sie auf jeden Fall auf die Unterskalen Moralistisch, Fleiß und Tugendhaft. Sehr hohe Werte deuten darauf hin, dass der Teilnehmer in einer sozial erwünschten Art und Weise auf den Fragebogen geantwortet hat. Hohe Werte auf diesen Unterskalen deuten auf folgende Punkte hin: Die Person (a) hat vermutlich sehr ausgeprägte soziale Fähigkeiten, (b) und sie ist sehr gut darin, sich erwartungskonform zu verhalten. Allerdings (c) sollte sie zumindest zu Beginn einer Anstellung intensiver kontrolliert / beobachtet werden, da diese Person im Arbeitsalltag möglicherweise Aufgaben anders angeht, als es der erste Eindruck vermittelt hat.

INTERPRETATION DER UNTERSKALEN

Die Unterskalen helfen dabei, niedrige oder durchschnittliche Werte besser zu interpretieren. Beachten Sie auf jeden Fall die ersten drei Unterskalen. Wenn der Teilnehmer bei den meisten Aussagen (dargestellt durch 11-12 eingefärbte Blöcke), die in diese drei Unterskalen eingehen, zugestimmt hat, dann präsentiert sich der Teilnehmer in einer äußerst sozial erwünschten Art und Weise.

Unterskala	Hohe Werte
Moralistisch ^a	Erscheint selbstgerecht ("Ich praktiziere immer das, was ich predige")
Fleiß ^a	Erscheint eifrig („Ich mache meinen Job so gut wie ich nur kann“)
Tugendhaft ^a	Ist perfektionistisch ("In allem was ich tue, strebe ich nach äußerster Perfektion")
Abhängig	Ist es wichtig, wie andere Menschen über ihn/sie denken
Planvoll ^b	Geht sehr planvoll vor. Ist sehr strukturiert.
Verhaltensimpulse ^b	Erscheint sehr diszipliniert
Vermeidet Schwierigkeiten ^b	Vermeidet Situationen in denen er/sie in Schwierigkeiten geraten könnte.

^a Gibt Hinweise hinsichtlich (a) sozial erwünschten Antwortverhaltens und (b) der Berücksichtigung der Regeln anderer

^b Gibt Hinweise hinsichtlich (a) der Detailorientierung und (b) der Neigung zu riskanten Verhaltensweisen.

	„Vorteile“	Potenzielle „Nachteile“
Hohe Werte	<ul style="list-style-type: none"> > Zuverlässig und glaubwürdig > Organisiert und detailorientiert > Ist gewissenhaft und arbeitet hart > Ist regelkonform (befolgt Anweisungen präzise) > Plant die Arbeit im Voraus und berücksichtigt mögliche Veränderungen im Ablauf > Setzt sich für Bestehendes ein 	<ul style="list-style-type: none"> > Rigide und unflexibel gegenüber Regeln und Plänen > Möchte keine Veränderungen > Formell und sehr konformistisch > Könnte andere zu sehr kontrollieren > Kann nicht gut delegieren > Hat Probleme, das „große Ganze“ zu sehen
Niedrige Werte	<ul style="list-style-type: none"> > Flexibel > Aufgeschlossen gegenüber Veränderungen > Kann innovativ und originell sein > Nonkonformistische Einstellung > Ist bereit Risiken einzugehen > Verändert Dinge ohne eine sachliche Notwendigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> > Kann nicht gut planen > Wird bei Detailarbeit schnell ungeduldig > Unorganisiert und leichtsinnig > Schnell gelangweilt > Impulsiv und spontan

f) Wissbegierde

INHALTLICHER KERN DER DIMENSION

Personen mit hohen Werten auf der Dimension Wissbegierde erscheinen analytisch, machen sich schnell mit Informationen vertraut, die auf den ersten Blick nicht zusammenhängen und haben das Potential, kreativ zu sein. Sie neigen dazu, Problemen mit „Brainstorming“ und Konzepten zu begegnen. Menschen mit niedrigeren Werten erscheinen praktisch veranlagt und benutzen Strategien, die sich in der Vergangenheit bereits bewährt haben. Probleme werden sehr konkret angegangen.

INTERPRETATION DER UNTERSKALEN

Auf die Interpretation der Unterskalen sollten Sie nicht zu viel Wert legen, da bei einigen Skalen der Zusammenhang mit Verhalten am Arbeitsplatz – auch wenn er sich nachweisen lässt – nicht so offensichtlich ist. Ein relativ niedriger Wert auf der gesamten Wissbegierde-Skala und ein relativ hoher Wert auf der Unterskala „Kreativität“, deutet allerdings darauf hin, dass eine Person in der Lage ist, kreative Ideen zu entwickeln, dabei aber den Bezug zur Realität nicht verliert. So eine Person ist möglicherweise in der Lage, Ideen genau zu prüfen, bevor sie sie anderen mitteilt.

Unterskala	Hohe Werte
Suche nach Kausalitäten	Scheint Rationalität zu schätzen und geht sehr gewissenhaft vor
Neugier	Erscheint aufgeschlossen
Suche nach Stimulation	Sucht nach Reizen und geistiger Stimulierung
Intellektuelle Herausforderungen	Erkennt in der Lösung von Problemen einen Wert für sich
Kreativität	Kann leicht außergewöhnliche Ideen hervorbringen
Kultur	Scheint an Kultur interessiert zu sein

	„Vorteile“	Potenzielle „Nachteile“
Hohe Werte	<ul style="list-style-type: none"> > Phantasievoll, erfinderisch und kreativ > Aufgeweckt und ideenreich > Kann schnell die Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Perspektiven erkennen > Versteht das „große Ganze“ > Denkt strategisch und versteht Langzeitentwicklungen > Denkt gerne nach 	<ul style="list-style-type: none"> > Übertreibt die Analyse von Problemen zu stark und verschleppt damit möglicherweise eine Entscheidung > Denkt nicht darüber nach, wie gute Ideen in der Praxis funktionieren können > Kann sich schnell langweilen > Toleranz und Wertschätzung für die Routine fehlt > Ungeduldig bei prozessbezogenen Details > Schlechter Umsetzer
Niedrige Werte	<ul style="list-style-type: none"> > Praktisch > Hat sehr klar definierte Interessen > Toleriert sich wiederholende Tätigkeiten > Ist nicht schnell gelangweilt > Greift Ideen auf, die sich in der Vergangenheit bewährt haben > Kann dazu beitragen, Ideen auf ihren pragmatischen Nutzen zu prüfen 	<ul style="list-style-type: none"> > Hat keinen Sinn für kreative und innovative Ideen > Hat keinen Sinn für das „große Ganze“ > Zu wenig Vorstellungsvermögen > Fühlt sich in mehrdeutigen Situationen unwohl > Benutzt bekannte (vs. kreative) Wege, um Probleme zu lösen

g) Lernansatz

INHALTLICHER KERN DER DIMENSION

Die Lernansatzskala sagt etwas darüber aus, wie der Teilnehmer mit Lernangelegenheiten umgeht und sich auf dem neuesten Stand hält. Personen mit hohen Werten scheinen von Natur aus gern zu lernen. Sie nutzen eher traditionelle Medien (Lesen und Präsenzveranstaltungen). Menschen mit niedrigen Werten lernen dann, wenn sie vor ein Problem gestellt sind, das mit dem bisherigen Wissen nicht zu lösen ist. Sie bevorzugen einen sehr praxisorientierten Lernstil (learning on the job).

INTERPRETATION DER UNTERSKALEN

Auf die Interpretation der Unterskalen sollten Sie nicht zu viel Wert legen, da bei einigen Skalen der Zusammenhang mit Verhalten am Arbeitsplatz – auch wenn er sich nachweisen lässt – nicht so offensichtlich ist.

Unterskala	Hohe Werte
Bildung	Zeigt akademische Fähigkeiten
Zahlenaffinität	Kann gut mit Zahlen umgehen
Gute Merkfähigkeit	Kann sich gut an Dinge erinnern
Lesen	Kann sich gut ausdrücken

	„Vorteile“	Potenzielle „Nachteile“
Hohe Werte	<ul style="list-style-type: none"> > Mag und wertschätzt traditionelle Bildung; erscheint scharfsinnig > Hält sich in technischen und geschäftsrelevanten Punkten auf dem neuesten Stand > Erscheint leistungsorientiert (siehe Ambitionsskalen) 	<ul style="list-style-type: none"> > Erscheint intolerant gegenüber Menschen, die nicht so gut informiert sind > Betrachtet Dinge möglicherweise zu sehr aus der Perspektive der Rationalität > Hat eine "Weiß alles"-Mentalität > Fehlt möglicherweise Tiefgang in den Themen > Lässt sich möglicherweise von unwichtigen Themen ablenken, die aber interessant erscheinen
Niedrige Werte	<ul style="list-style-type: none"> > Profitiert von praktischen Lernmethoden > Wird Lerngelegenheiten mit einem klaren Ziel wahrnehmen > Bevorzugt es, bereits erlernte Fähigkeiten einzusetzen, anstatt neue Dinge zu lernen; lernt, wenn es für ein konkretes Problem benötigt wird 	<ul style="list-style-type: none"> > Sieht Bildung als Notwendigkeit an, die ausgehalten werden muss und nicht als etwas, das Spaß macht > Hat sehr eingeschränkte Interessen (siehe Wissbegierde) > Muss dazu aufgefordert werden, Lerngelegenheiten zu nutzen

2. Vorbereitung auf das Feedback

HDS

Beachten Sie bitte folgende Punkte, bei der Interpretation der Dimensionen des HDS:

- Gewöhnlich liegt der Schwerpunkt der Interpretation des HDS auf Dimensionen mit einem Prozentrangwert von 70 und höher. Wenn folgende beiden Bedingungen gleichzeitig zutreffen verschiebt sich diese Grenze zum Prozentrangwert 90:
 - 1) Ausgeglichenheit im Potential < 35%
 - 2) Dimensionen aus mehr als einem der drei Cluster (siehe unten) haben einen Wert > 70%
- Berücksichtigen Sie die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen dem HDS und dem HPI. Beide beschreiben, wie eine Person von ihrem Umfeld wahrgenommen wird (Reputation). Während der HPI jedoch Aussagen über Verhaltenstendenzen macht, die sich unter „normalen Bedingungen“ zeigen, bezieht sich der HDS auf Verhaltensweisen, die die Person in Situationen, in denen sie Stress empfindet, sich besonders unkontrolliert oder sich nicht „beobachtet“ fühlt, zeigt.
- Der HDS wird dem Teilnehmer dabei helfen zu verstehen, welche Faktoren erfolgreiches Verhalten hemmen oder negativ beeinflussen.
- HDS Skalen werden auch als Risikodimensionen bezeichnet. Je höher die Ausprägung auf einer Dimension ist, desto größer ist die Gefahr, dass die entsprechenden – kontraproduktiven – Verhaltensweisen unter Stress gezeigt werden. Einige negative Tendenzen sind für bestimmte Bereiche besonders schädlich: (a) für die Arbeit (b) seine/ihre Ziele (c) für die Philosophie der Organisation (beispielsweise sind Verhaltenstendenzen in anderen Kulturen besonders zu beachten). Es wird empfohlen, sich besonders auf die Dimensionen mit hohen und moderaten Werten zu konzentrieren. Manchmal ist es hilfreich, dem Feedback-Empfänger den Unterschied zu niedrigen Werten zu erklären:
 - „Bei Dimensionen mit niedrigem Risiko ist die Wahrscheinlichkeit geringer, dass diese Entgleisung Ihre Leistung beeinträchtigen wird“. Normalerweise werden diese Dimensionen nicht weiter diskutiert. Wenn eine Person mit Führungsverantwortung allerdings extrem niedrige Werte bei den Skalen Anmaßend, Draufgängerisch, Buntschillernd und Phantasie reich hat, sollten Sie deren Auswirkungen mit dem Feedback- Empfänger besprechen.
- Sehr oft entstehen „Entgleisungstendenzen“ aus der Übertreibung von Stärken oder verzerrten Vorstellungen über Erwartungen, die an die eigene Person gestellt werden.
- Teilen Sie dem Feedback-Empfänger mit, dass es normal ist, mehrere erhöhte Werte zu haben (die durchschnittliche Anzahl von Skalen mit einem Risiko von 90% oder höher beträgt 2.5). Für den Erfolg am Arbeitsplatz ist weniger die absolute Anzahl erhöhter Werte, sondern vielmehr die strategische Selbsterkenntnis – sich der Themen bewusst zu sein und Verhalten angemessen einzusetzen oder anzupassen – relevant.

HDS SKALEN: AUSWIRKUNGEN

HDS Skala Eine Person mit höheren Werten ...	
Sprunghaft	<ul style="list-style-type: none"> > Wechselt sehr schnell zwischen Optimismus und Pessimismus (ist im ersten Moment begeistert, im nächsten Moment enttäuscht) > Verliert schnell die Lust (aus anfänglichem Enthusiasmus wird schnell Resignation und Hoffnungslosigkeit) > Erscheint missmutig, unvorhersehbar und reagiert negativ auf Widersprüchlichkeiten; Sprunghaftigkeit kann offensichtlich sein oder innerlich ablaufen
Skeptisch	<ul style="list-style-type: none"> > Erscheint zynisch, misstrauisch, pessimistisch und ist ständig auf der Suche nach „den wahren Motiven“ des Gegenübers > Gibt anderen das Gefühl, ihnen nicht zu trauen
Vorsichtig	<ul style="list-style-type: none"> > Erscheint risikoscheu und langsam, Entscheidungen zu treffen > Lässt Möglichkeiten als Resultat sehr sorgfältiger Entscheidungsfindung verstreichen > Überzeugt nicht beim Treffen und Kommunizieren von Entscheidungen
Distanziert	<ul style="list-style-type: none"> > Distanziert und schottet sich von anderen ab > Vermittelt anderen verbal oder nonverbal: „Ich bin gestresst und brauche meinen Freiraum“ > Erscheint stoisch, distanziert, kalt und nicht daran interessiert, sich anderen mitzuteilen oder andere zu unterstützen
Passiver Widerstand	<ul style="list-style-type: none"> > Zeigt Verhaltensweisen, die die eigene Glaubwürdigkeit negativ beeinflussen können > Sagt das Eine, macht das Andere (erscheint kooperativ, kümmert sich aber schließlich doch um die persönlichen Interessen) > Gibt „Lippenbekenntnisse“ und hat Schwierigkeiten „nein“ zu sagen > Verhält sich nicht immer im Einklang mit dem, was angekündigt wurde (das Verhalten macht deutlich, dass die Person eine sehr klare Position vertritt, obwohl sie zunächst den Eindruck gemacht hatte, neutral eingestellt zu sein)
Anmaßend	<ul style="list-style-type: none"> > Überschätzt seine/ihre Kompetenzen und stellt zu hohe Anforderungen an sich und seine Umwelt > Erscheint dickköpfig, starrsinnig und beachtet das Feedback / den Input von anderen nicht. Ist überzeugt davon, dass die eigene Position die „richtige“ ist
Draufgängerisch	<ul style="list-style-type: none"> > Testet Grenzen aus und nimmt Risiken in Kauf Ihr Charme hilft der Person, sich aus schwierigen Situationen zu winden > Lebt nach der Parole „Es ist einfacher in Nachhinein um Entschuldigung zu bitten, als im Vorfeld das Einverständnis einzuholen“
Buntschillernd	<ul style="list-style-type: none"> > Dominiert Interaktionen und nutzt das eigene Charisma. Erscheint dramatisch und aufmerksamkeitsuchend > Wirkt überengagiert und zieht damit die gesamte Aufmerksamkeit auf sich
Phantasie reich	<ul style="list-style-type: none"> > Teilt Ideen mit, bevor diese überdacht wurden und ihr praktischer Nutzen geprüft wurde > „Verliert“ andere, indem die Person von einem Thema zum anderen springt und aufgrund zu abstrakter, nicht strukturierter Gedanken. Hat wenig Geduld mit Menschen, denen es schwerfällt, Dinge schnell zu verarbeiten oder konzeptionell zu denken
Pedantisch	<ul style="list-style-type: none"> > Überfokussiert auf Details, vernachlässigt das „große Ganze“, kontrolliert andere sehr, hat Schwierigkeiten mit Delegation > Erscheint perfektionistisch und neigt dazu, sich zu sehr auf die Details zu konzentrieren > Hat Schwierigkeiten Dinge zu priorisieren, weil jedes Detail als relevant betrachtet wird
Dienstbeflissen	<ul style="list-style-type: none"> > Sucht intensiv nach Anerkennung und Aufmerksamkeit Der Person fällt es schwer, eigene Entscheidungen zu treffen > Erscheint übertrieben „hörig“ gegenüber Autoritäten oder Personen mit mehr Status und widerspricht nicht, selbst wenn etwas als „verkehrt“ wahrgenommen wird > Konzentriert sich nicht auf die eigenen Dinge, sondern ist immer bemüht Statushöhere zufriedenzustellen

HOHE UND NIEDRIGE HDS DIMENSIONEN UND HDS "CLUSTER"

Bei der Interpretation der Dimensionen des HDS kann es sinnvoll sein, sowohl auf die einzelnen Werte als auch auf die unterschiedlichen Cluster, in die sich die Skalen zusammenfassen lassen, einzugehen. Dabei sollte es hauptsächlich um die Auswirkungen dieser Ergebnisse für den Alltag des Feedback-Empfängers gehen. Ein HDS Profil mit mehreren erhöhten Werten ist nicht untypisch. Insbesondere Personen mit niedrigen Werten auf der HPI Dimension Ausgeglichenheit sind anfälliger für Stress. Positiv betrachtet konzentrieren sich Personen mit niedrigen Ausgeglichenheitswerten auf das, was sie noch nicht gut können und wo sie den Eindruck haben, sich verbessern zu müssen. Dafür setzen sie sich sehr ein. Diese Tendenz kann dazu führen, dass Personen mit niedrigen Ausprägungen zu kritisch mit sich ins Gericht gehen. Diese Personen werden sich eher auf die Dinge konzentrieren, die sie noch nicht gut beherrschen als über das zu berichten, was sie schon gut können. Diese kritische Perspektive zeigt sich auch im HDS, in dem polarisierende Fragen gestellt werden und Personen mit niedrigen Werten auf der Dimension Ausgeglichenheit sich selbst eher kritisch bewerten.

Bei Personen, die sehr niedrige HDS-Ausprägungen aufweisen, beobachtet man selten Entgleisungsverhalten. D.h. es besteht keine Gefahr, dass sie unter Stress extreme Verhaltensweisen zeigen. In einigen Situationen ist es aber notwendig diese ausgefallenen Verhaltensweisen (also hohe Ausprägungen auf den HDS-Skalen) zu zeigen. Beispielsweise, um sich in Stresssituationen gegenüber Konkurrenten durchsetzen zu können. Andere Personen könnten dies z.B. als mangelnde Fähigkeit interpretieren. Allerdings sind die geforderten Verhaltensweisen immer abhängig von dem jeweiligen Anforderungsprofil der jeweiligen Stelle.

In den Hogan Skalen werden Ihnen oft scheinbare Widersprüchlichkeiten auffallen (z.B. Draufgängerisch und Vorsichtig), die sich allerdings nicht widersprechen. Stattdessen geben sie Hinweise auf unterschiedliche Verhaltensrisiken in unterschiedlichen Stresssituationen. Egal ob Sie die Interpretation auf die Skalen (Draufgängerisch vs. Vorsichtig) oder auf das Skalencluster (sich von anderen wegbewegen vs. sich gegen andere durchsetzen) beziehen, können auch inkonsistente Verhaltensrisiken in unterschiedlichen Kontexten Beziehungen und den Ruf einer Person schädigen.

HDS Cluster	HDS Skala	Auswirkungen
Sich von anderen wegbewegen	<ul style="list-style-type: none"> > Sprunghaft > Skeptisch > Vorsichtig > Distanziert > Passiver Widerstand 	In Stresssituationen tendiert der Teilnehmer dazu, sich von anderen zu entfernen und ihnen sogar manchmal das Gefühl zu geben, sie seien egal (oftmals in dem Bemühen, Kritik oder negative Bewertungen zu vermeiden). Andere beschreiben diese Personen als unabhängig, distanziert und unbeteiligt.
Sich gegen andere durchsetzen	<ul style="list-style-type: none"> > Anmaßend > Draufgängerisch > Buntschillernd > Phantasie reich 	In Stresssituationen neigt dieser Teilnehmer dazu, Verantwortung zu übernehmen und andere zu dominieren. Oftmals tut er das, um aus dem Vergleich mit anderen als Gewinner hervorzugehen. Andere beschreiben diese Personen als übertrieben durchsetzungsfähig, argumentativ, stur und sie treten mit anderen selbst dann in Wettbewerb, wenn dieser schädlich für die Zusammenarbeit ist.
Auf andere zugehen	<ul style="list-style-type: none"> > Pedantisch > Dienstbeflissen 	In Stresssituationen tendiert dieser Teilnehmer dazu, nach der Akzeptanz anderer zu suchen. Sie scheinen ein großes Verlangen danach zu haben, gemocht, akzeptiert und einbezogen zu werden.

INTERPRETATION DER UNTERSKALEN

DIMENSION	
Unterskala	Beschreibung
SPRUNGHAF	
Launisch	Launisch, oft verärgert oder gereizt, schnell aufgebracht und schwer zu beruhigen.
Leicht enttäuscht	Anfängliche Leidenschaft für Menschen und Projekte, welche zwangsläufig enttäuschen, wobei sich die Leidenschaft in Ablehnung umkehrt.
Richtungslos	Es mangelt an konkreten Überzeugungen oder Interessen. Vergangenes Verhalten wird teilweise bedauert.
SKEPTISCH	
Zynisch	Neigt dazu, Intentionen anderer anzuzweifeln und nimmt an, dass diese Personen Hintergedanken haben.
Misstrauisch	Generelles Misstrauen gegenüber Menschen und Institutionen; sensibel für jegliche Anzeichen schlechter Behandlung.
Nachtragend	Nachtragend und unwillig, tatsächliche oder empfundene, schlechte Behandlung zu verzeihen.
VORSICHTIG	
Vermeidend	Meidet neue Menschen und Situationen aus Angst vor unangenehmen sozialen Situationen.
Ängstlich	Angst vor Kritik bei Fehlern und Abneigung gegenüber eigenständigem Agieren oder Treffen von Entscheidungen.
Zögerlich	Ist nicht in der Lage, bestimmt und mit Nachdruck zu handeln, weshalb man anfällig dafür ist, übersehen oder ignoriert zu werden.
DISTANZIERT	
Introvertiert	Schätzt es, Zeit für sich zu haben und bevorzugt es, alleine zu arbeiten.
Wenig gesellig	Hält andere auf Distanz, begrenzte enge Freundschaften und ist üblicherweise alleine.
Wenig empfindsam	Gleichgültig gegenüber den Gefühlen und Problemen anderer; mehr auf Tätigkeiten als auf Menschen fokussiert.
PASSIVER WIDERSTAND	
Passiv-aggressiv	Erscheint freundlich und folgsam, aber insgeheim nachtragend und widersetzt sich Forderungen nach besserer Leistung.
Nicht ausreichend gewürdigt	Denkt, dass die eigenen Talente und Beiträge ignoriert werden; nimmt Ungerechtigkeiten in zugewiesenen Arbeitsauslastungen wahr.
Irritierbar	Ist gerne für sich und lässt sich schnell durch Unterbrechungen, Aufforderungen oder arbeitsbezogene Ratschläge aus der Ruhe bringen.
ANMASSEND	
Privilegiert	Ist der festen Überzeugung besondere Begabungen und Errungenschaften vorweisen zu können und folglich eine Sonderbehandlung zu verdienen.
Übermäßiges Selbstvertrauen	Außergewöhnliches Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten; glaubt daran, dass alles Vorgenommene auch gelingen wird.
Glaube an Begabungen	Glaubt daran, außergewöhnliche Talente und Begabungen zu besitzen und dafür geboren zu sein, Großes zu vollbringen.
DRAUFGÄNGERISCH	
Waghalsig	Neigt dazu, Risiken einzugehen und Grenzen auszutesten sowie bewusst lästige Regeln zu umgehen oder zu brechen.
Impulsiv	Tendiert dazu, impulsiv zu agieren, ohne die langfristigen Konsequenzen der eigenen Handlungen zu berücksichtigen.
Manipulierend	Neigt zur Skrupellosigkeit - nutzt den eigenen Charme, um andere zu manipulieren und zeigt diesbezüglich keinerlei Reue.
BUNTSCHILLERND	
Erwartet Bewunderung	Erwartet, dass andere die eigenen, öffentlichen Leistungen faszinierend finden und weiß nicht, wann man sich eher zurückhalten sollte.
Zerstreut	Leicht ablenkbar, geringe Konzentration, benötigt permanente Stimulierung, verwechselt Aktivität mit Produktivität.
Selbstdarstellend	Scheint es zu mögen, im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu stehen und setzt auffällige und effektvolle Kleidung und Gesten ein, um die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen.

PHANTASIEREICH	
Exzentrisch	Äußert ungewöhnliche Ansichten, welche entweder kreativ oder lediglich seltsam sein können; Tendenz, in diesen Ideen gänzlich versunken zu sein.
Außergewöhnliche Sensitivität	Ist der Auffassung, eine besondere Gabe zu besitzen, durch die es möglich ist Dinge zu sehen und zu verstehen, welche für andere verborgen und undurchschaubar bleiben werden.
Kreativ-denkend	Empfindet sich selbst als außergewöhnlich kreativ; leicht gelangweilt und ist überzeugt von der eigenen Fähigkeit, Probleme abstrakt lösen zu können.
PEDANTISCH	
Anspruchsvoll	Hat außergewöhnlich hohe Ansprüche an die eigene Leistung und die Leistung anderer.
Perfektionistisch	Perfektionistisch in Hinblick auf die Qualität der Arbeitsergebnisse und achtet bei der Fertigstellung penibel auf Details.
Durchstrukturiert	Sorgfältig und unflexibel bei Plänen, Zeiteinteilungen, Regeln und Arbeitsabläufen.
DIENSTBEFLISSEN	
Unentschlossen	Verlässt sich bei Ratschlägen übermäßig viel auf andere und zögert, Entscheidungen alleine zu treffen oder unabhängig zu handeln.
Einschmeichlerisch	Übermäßig eifrig, um den Vorgesetzten zu gefallen; redet jenen nach dem Mund und widerspricht ihnen nicht.
Angepasst	Empfindet Stolz dabei, die eigenen Vorgesetzten zu unterstützen und ihren Anordnungen zu folgen, wobei die eigene, persönliche Meinung außen vor gelassen wird.

Die HDS Unterskalen sind in den Berichten HDS-Insight, Risiko und Flash vorzufinden. Jede Dimension wird auf einer Skala mit 0-4 roten Balken dargestellt. 0-2 Balken stehen für kein bzw. ein niedriges Risiko (Prozentrangwert 0-69), 3-4 Balken für ein hohes Risiko (Prozentrangwert 70-100) auf der jeweiligen Unterskala.

Interpretationshinweis:

Vermeiden Sie, die Bezeichnung der Unterskalen direkt zu nennen. Beschreiben Sie Verhaltenstendenzen und/oder deren Konsequenzen, denn gutes Feedback führt zu Entwicklung.

3. Vorbereitung auf das Feedback MVPI

Bitte berücksichtigen Sie folgende Punkte bei der Interpretation der Ergebnisse zum MVPI:

- Stellen Sie die Ergebnisse des MVPIs in Zusammenhang mit denen des HPIs und HDSs. Während der HPI und HDS Informationen über die Reputation des Teilnehmers geben (wie andere die Person beschreiben), bezieht sich der MVPI auf die Identität, also auf das Selbstbild. Insbesondere beschreibt der MVPI: (a) was der Person wichtig ist und was sie wertschätzt, (b) welcher Arbeitsplatz / welche Tätigkeit die Person am ehesten motiviert, (c) wie eine Führungskraft die Organisationskultur prägen wird, und (d) wie man ihre Leistung am besten belohnen kann.
- Beinahe alle Personen haben niedrige, durchschnittliche und hohe Werte in den verschiedenen Skalen. Diese Skalen sollten folgendermaßen interpretiert werden:
 - Hohe Skalen sind „Hauptmotivatoren“ nach denen der Teilnehmer aktiv suchen wird
 - Durchschnittliche Skalen beschreiben Dinge, die „interessant“ für eine Person sind. Bei deren Nichtvorhandensein erfährt die Person aber keine fehlende Motivation
 - Niedrige Skalen sind Dinge, die dem Teilnehmer egal sind und die ihn selbst dann nicht motivieren, wenn sie präsent sind. Für Personen mit niedrigen Werte treffen häufig folgende Beschreibungen zu:
 1. Sie sind relativ unabhängig von Rahmenbedingungen.
 2. Sie erwarten, dass andere genauso unabhängig agieren können -> Verpassen möglicherweise Chancen andere zu motivieren.
 3. Sie erwecken den Anschein als stünden sie für nichts ein.
- Alle Hogan Ergebnisse können aufeinander bezogen und zu einem Bild integriert werden. Konzeptionell lassen sich die Perspektiven wie folgt beschreiben:
 - Der MVPI gibt Aufschluss darüber, welche Ziele der Teilnehmer verfolgt (Macht – Führungsautorität) und wohin sich jemand langfristig ausrichtet
 - Der HPI macht Aussagen darüber, welche Verhaltensweisen für den Kandidaten unter normalen Bedingungen am Arbeitsplatz wahrscheinlich sind, welche Verhaltensweisen er zu seinem Nutzen einsetzt und wie diese Person von anderen wahrgenommen wird
 - Der HDS identifiziert Verhaltensrisiken, die den Teilnehmer unter Stress daran hindern die eigenen Potentiale erfolgreich einzusetzen.
- Neben anderen Anlässen können Lücken zwischen dem, was einer Person wichtig ist (MVPI) und dem, was eine Person kann (HPI & HDS) die Grundlage für ein Coaching sein. Wenn beispielsweise die Skala bei Machtstreben hoch aber die Dimension Ambition niedrig ausgeprägt ist, liegt es nahe sich darüber auszutauschen, mit welchen Verhaltensweisen eine Person deutlich machen kann, dass sie grundsätzlich Interesse daran hat, die eigene Verantwortung zu erhöhen auch wenn sie tendenziell als eine Person wahrgenommen wird, die keinen Führungsanspruch geltend macht.

HDS SKALEN: AUSWIRKUNGEN

Personen mit niedrigen Werten	MVPI-Dimension	Personen mit höheren Werten werden motiviert durch
<ul style="list-style-type: none"> > Arbeiten im Hintergrund > Brauchen kein „Schulterklopfen“, um motiviert zu werden > Schätzen und bevorzugen Zurückhaltung 	Anerkennung	<ul style="list-style-type: none"> > Einbeziehung in Projekte mit großer Öffentlichkeit > Vor einem großen Publikum zu stehen > Öffentliche Anerkennung zu erhalten
<ul style="list-style-type: none"> > Sind zufrieden, sich zu beteiligen, ohne umfassende Verantwortung zu erhalten > Überlassen anderen Führungspositionen 	Machtstreben	<ul style="list-style-type: none"> > Möglichkeiten zu führen und anderen die Richtung zu weisen > Verantwortung für große und wichtige Projekte > Aussichten auf Beförderungen
<ul style="list-style-type: none"> > Bevorzugen eine seriöse und an Produktivität orientierte Umwelt > Trennen „Arbeit“ und „Spaß“ 	Genussstreben	<ul style="list-style-type: none"> > Umgebungen in denen Mitarbeiter unverkrampft zusammenarbeiten und Spaß haben können > Die Überzeugung der „Work hard – party hard“ Mentalität
<ul style="list-style-type: none"> > Werden sich nicht zu sehr dafür einsetzen, anderen uneigennützig zu helfen > Ziehen keine Motivation daraus, anderen zu helfen 	Selbstlosigkeit	<ul style="list-style-type: none"> > Anderen auf praktische Weise zu helfen > Kontakte mit anderen zu pflegen und diejenigen zu helfen, die Unterstützung brauchen
<ul style="list-style-type: none"> > Können unabhängig arbeiten > Brauchen „Zeit für sich“ um sich zu erholen > Benötigen nicht den ständigen Austausch mit anderen 	Verbundenheit	<ul style="list-style-type: none"> > In Organisationen zu arbeiten, in denen es möglich ist Beziehungen und ein Netzwerk aufzubauen und zu pflegen > Kontakt mit anderen aufrecht zu erhalten
<ul style="list-style-type: none"> > Bevorzugen eine Umgebung, die eher liberal ist und nicht an strikten Normen oder Konventionen festhält > Mögen Umgebungen, die experimentierfreudig sind 	Tradition	<ul style="list-style-type: none"> > In Umgebungen zu arbeiten, die an traditionellen Werten festhalten > In Organisationen zu arbeiten, in denen es Richtig & Falsch gibt
<ul style="list-style-type: none"> > Bevorzugen Umgebungen, in denen es rasante und schnelle Entwicklungen gibt > Fühlen sich von Strukturen schnell eingeengt 	Sicherheitsstreben	<ul style="list-style-type: none"> > In Organisationen zu arbeiten, die Wert auf Arbeitsplatzsicherheit und Vorhersagbarkeit legen. > Risiko und Ambiguität zu minimieren
<ul style="list-style-type: none"> > Sind damit einverstanden, wenn sich andere um die Geschäftszahlen kümmern > Können besser durch nicht – finanzielle Faktoren motiviert werden 	Profitstreben	<ul style="list-style-type: none"> > Geld für sich und die Organisation zu erwirtschaften > Finanzplanung und allgemein die Planung von Aktionen und Entscheidungen
<ul style="list-style-type: none"> > Bevorzugen Umgebungen mit Funktionalität (im Gegensatz zu Ästhetik) > Haben wenig übrig für Kreativität ohne ein gewisses Maß an Reflektion 	Ästhetik	<ul style="list-style-type: none"> > Kreativ und innovativ sein zu können > In einer ästhetisch ansprechenden Umwelt zu arbeiten
<ul style="list-style-type: none"> > Verlassen sich lieber auf die eigene Intuition und überlassen Analysen anderen 	Wissenschaftsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> > Recherche zu betreiben und Informationen zu analysieren, um die „Wahrheit herauszufinden“ und zu verstehen, was zugrundeliegende Ursachen sind

INTERPRETATION DER UNTERSKALEN

Unterskala	Beschreibung	Beispiel Items der Skala SELBSTLOSIGKEIT
Lebensstil	Die Art, wie ich gerne leben möchte.	In meiner Freizeit helfe ich gerne anderen Menschen.
Ansichten	Wertvorstellungen, Ideale und höchste Lebensziele	Anderen zu helfen ist das wichtigste Ziel, das man im Leben haben kann.
Berufliche Vorlieben	Die Arbeit, die jemand gerne ausführen möchte, was einen guten Beruf darstellt und bevorzugte Arbeitsmaterialien.	Ich würde einen Beruf bevorzugen, bei dem ich anderen helfen kann.
Abneigungen	Spiegelt Einstellungen und Verhalten der Umgebung wider, welche entweder missfallen oder als anstrengend empfunden werden.	Ich verstehe Leute nicht, die nur an sich und ihre eigenen Interessen denken.
Bevorzugte Gesellschaft	Der Menschentyp, der als Kollege und Freund bevorzugt wird.	Die meisten meiner Freunde helfen gerne anderen Menschen.

Die MVPI Unterskalen sind in den Insight Berichten und auf der Rückseite des Flashs zu finden. Jede Unterdimension wird auf 4 Blöcken dargestellt, welche jeweils 25 Prozentpunkte auf einer Skala abbilden. Die Interpretation der Unterskalen geschieht nach dem gleichen Muster, wie für den HPI (s.o. „Vorbereiten auf den HPI“, S.1).

4. Ermittlung von „Roten Fäden“ auf Basis von

HPI

HDS

MVPI

HPI, HDS und MVPI stellen unterschiedliche Seiten der Persönlichkeit dar. Bei Berücksichtigung aller drei Perspektiven ergeben sich sogenannte „Rote Fäden“. Hierbei handelt es sich um Dimensionen, zwischen denen statistisch eine hohe Korrelation besteht und die ein gemeinsames Thema beschreiben. „Rote Fäden“ sind nicht zwingend, aber häufig. Das heißt, dass es zwar viele Personen gibt, bei denen diese Ausprägungen gemeinsam auftreten, es jedoch auch Personen gibt, bei denen dies nicht der Fall ist. Zwei Strategien können angewendet werden:

1. Wenn es darum geht, Verhalten entlang eines (Trainings-)Themas oder Anforderungen zu beschreiben, können mit folgender Tabelle die Dimensionen identifiziert werden, die (im Training) berücksichtigt werden sollten.

	„Roter Faden“	HPI Dimension	HDS Dimension	MVPI Dimension
1	Emotionalität	Ausgeglichenheit ↓	Sprunghaft ↑	Anerkennung ↑
2	Selbstüberzeugung	Ausgeglichenheit ↑	Anmassend ↑	Machtstreben ↑/ Anerkennung ↑
3	Status Quo Erhalt	Ambition ↓	Vorsichtig ↑	Sicherheitsstreben ↑
4	Wettbewerb	Ambition ↑	Anmassend ↑	Machtstreben ↑
5	Häufigkeit der Kommunikation	Soziale Umgänglichkeit ↓	Distanziert ↑	Verbundenheit ↓
6	Soziale Präsenz	Soziale Umgänglichkeit ↑	Buntschillernd ↑	Anerkennung ↑/ Verbundenheit ↑
7	Konfliktbereitschaft / Sachorientierung	Einfühlungsvermögen ↓	Skeptisch ↑	Verbundenheit ↓/ Wissenschaftsorientierung ↑
8	Konfliktvermeidung	Einfühlungsvermögen ↑	Passiver Widerstand ↑	Verbundenheit ↑/ Selbstlosigkeit ↑
9	Beziehungsorientierung	Einfühlungsvermögen ↑	Dienstbeflissen ↑	Verbundenheit ↑/ Selbstlosigkeit ↑
10	Regelkonformität	Besonnenheit ↓	Draufgängerisch ↑	Genussstreben ↑/ Sicherheitsstreben ↓
11	Prozess- und Detailorientierung	Besonnenheit ↑	Pedantisch ↑	Sicherheitsstreben ↑/ Tradition ↑
12	Abstraktion und Kreativität	Wissbegierde ↑	Phantasiereich ↑	Ästhetik ↑
13	Dienstbeflissenheit	Wissbegierde ↓	Dienstbeflissen ↑	Sicherheitsstreben ↑/ Tradition ↑
14	Orientierung nach Inhalten	Lernansatz ↑	Skeptisch ↑	Wissenschaftsorientierung ↑
15	Intellektuelle Dominanz / Belehrbarkeit	Lernansatz ↑	Anmassend ↑	Wissenschaftsorientierung ↑

2. Die Tabelle auf folgender Seite gibt Hilfestellung, besonders charakteristische Merkmale einer Person zu beschreiben. Ausgehend von Verhaltensweisen in Druck- und Stresssituationen (HDS; Prozentrangwert >69) kann geprüft werden, ob diese markanten Verhaltensweisen auch unter „Normalbedingungen“ im HPI gezeigt werden. „↑“ bedeutet, dass aufgrund eines Risikos im HDS eine hohe Ausprägung im HPI erwartet werden kann (z.B. Anmassend und Ambition). Für „↓“ liegt bei den meisten Personen, die ein Risiko aufweisen, eine niedrige Ausprägung für die entsprechende HPI-Dimension vor (z.B.: Skeptisch und Einfühlungsvermögen). Die in der entsprechenden Zelle genannte Wertedimension gibt Hinweise auf inhaltlich zugehörige Dimensionen. Die in der Zelle genannte Ziffer verweist auf die obige Tabelle und gibt Hinweise auf die Benennung „Roter Fäden“ eines Kandidaten.

Hogan Personality Inventory							
	Ausgeglichenheit	Ambition	Umgänglichkeit	Soziale Einfühlungsvermögen	Besonnenheit	Wissbegierde	Lernansatz
HDS: Flucht	Sprunghaft ↑	↓/1 Anerkennung ↑					
	Skeptisch ↑			↓/7 Verbundenheit ↓ Wissenschaftsorientierung ↑			↑/14 Wissenschaftsorientierung ↑
	Vorsichtig ↑		↓/3 Sicherheitsstreben ↑				
	Distanziert ↑			↓/5 Verbundenheit ↓			
	Passiver Widerstand ↑				↑/8 Verbundenheit ↑ Selbstlosigkeit ↑		
HDS: Angriff	Anmassend ↑	↑/2 Machtstreben ↑ Anerkennung ↑	↑/4 Machtstreben ↑				↑/15 Wissenschaftsorientierung ↑
	Draufgängerisch ↑				↓/10 Genussstreben ↑ Sicherheitsstreben ↓		
	Buntschillernd ↑			↑/6 Anerkennung ↑ Verbundenheit ↑			
	Phantasie reich ↑					↑/12 Ästhetik ↑	
HDS: Starre	Pedantisch ↑				↑/11 Sicherheitsstreben ↑ Tradition ↑		
	Dienstbeflissen ↑				↑/9 Verbundenheit ↑ Selbstlosigkeit ↑	↓/13 Sicherheitsstreben ↑ Tradition ↑	

Feedbackgestaltung mit Hogan

1. Einführung

Das nachfolgende Dokument dient als Hilfestellung für die Gestaltung eines Feedbackgesprächs zu den Ergebnissen der Hogan Assessments. Für inhaltliche Interpretationen der HPI-, HDS- und MVPI-Dimensionen kann das Dokument „SPICKZETTEL ZUR INTERPRETATION DER HOGAN DIMENSIONEN“ herangezogen werden. Für die Kandidaten liegt das Dokument „LOGIN-ANWEISUNG“ zum Vorgehen bei der Beantwortung der Fragebögen vor. Bitte kommen Sie bei Fragen auf uns zu. Wir sind gerne für Sie da.

2. Checkliste für ein gutes Feedback

Vorbereitung auf das Feedback

- Mandat klären
 - Was ist der Anlass / Auslöser (Entwicklung oder Auswahl)?
 - Was ist das Ziel: Entwicklungsbereiche nennen und ansprechen oder aber Klärung langfristiger Verbindlichkeit des Kandidaten
 - Was kam davor / Was kommt danach, d.h. ist das Feedback in ein (unternehmensinternes) Programm eingebettet?
 - Wie soll mit den Daten umgegangen werden? Wie ist die Vertraulichkeit zu behandeln?
 - Wie lang soll das Feedback dauern?
 - Welche Berichte wurden erstellt und wer erhält welche Berichte?
 - Was wurde mit dem Kandidaten kommuniziert?
- Kontaktdaten des/r Kandidat/en in Erfahrung bringen (Name, Telefonnummer, E-Mail-Adresse)
- einen Raum für die geplante Zeit buchen, der ungestörtes Arbeiten gewährleistet
- ggf. Prozess, Termine und Verantwortlichkeiten klären
 - Bis wann sollen die Login-Informationen versendet werden?
 - Bis wann haben die Kandidaten die Fragebögen ausgefüllt?
 - Bis wann müssen die Ergebnisse spätestens den Beteiligten vorliegen?
- Wann und wo findet das Feedback statt (Termin mit Kandidat vereinbaren)?
 - vor Ort: Bericht ausdrucken, binden und für den Kandidaten mitbringen
 - telefonisch: Bericht 1-2 Tage vorab per E-Mail versenden.

Zeitlicher Ablauf des Feedbacks

- Begrüßung; Rückversicherung, dass der Teilnehmer die Unterlagen erhalten hat
- Erwartungen bzgl. Kontext, Vertraulichkeit und Zeit besprechen
- Fragen und Vorstellungen des Teilnehmers vorab klären
- Ggf. sagen Sie einige Worte zu Ihrer Person und bitten Sie den Teilnehmer ebenso, sich kurz vorzustellen
- Konzeptionelles (siehe auch: Allgemeine Hinweise für die Feedbackgestaltung):
 - Darstellung der drei Perspektiven der Persönlichkeit
 - Ergebniswerte = Prozentränge
 - Es gibt keine schlechten Profile.
 - Identität und Reputation
- Ggf. gewählte Darstellungsstrategie erläutern: Schritt für Schritt, rote Fäden, HPI zuerst, Anforderungsprofil (siehe auch: 4. Allgemeine Hinweise für die Feedbackgestaltung)
- Ergebnisse zusammenfassen und Entwicklungshinweise erarbeiten
- Ggf. Entwicklungsplan aufstellen und Verbindlichkeit und Evaluation der Veränderung festlegen
- Lassen Sie während des ganzen Gesprächs Raum für Rückfragen

Fragen zur Strukturierung des Hogan Feedbacks

- Woher kommt die Energie des Kandidaten? Wohin geht sie? Was muss am Schluss rauskommen?
- Bezug zur Tätigkeit / Menschen / Organisation / Produkte?
- Rolle als Vorgesetzter / Vorbild?
- Bezug zum Anforderungsprofil?
- Passung zum Unternehmen
- Förderung der eigenen Karriere über Lernen, Netzwerken, langfristiges Denken, ...
- Phasen 1: Diagnose 2: Welche Konsequenzen 3: Was kann man jetzt tun?
- Was hat mich erfolgreich gemacht?
- Was ist mir wichtig?
- Was hindert mich daran noch erfolgreicher zu werden?

3. Ziele eines Feedbacks

- Während einem Feedback sollte mit dem Kandidaten erarbeitet werden, welche Verhaltensweisen zu seinem Autopiloten gehören und somit quasi automatisch aus seiner Persönlichkeit resultieren. Sie fallen ihm leicht und werden bevorzugt gezeigt. Die Verfahren von Hogan beschreiben die Verhaltensweisen, die aufgrund des Autopiloten hoch wahrscheinlich sind. Diese Information ist insbesondere relevant für Personalauswahlentscheidungen, in denen es darum geht, die Passung zwischen Kandidaten und den Anforderungen einer Position zu bestimmen.
- Außerdem sollte der Kandidat nach dem Feedback erkannt haben, welche Verhaltensweisen andererseits von ihm erwartet oder durch die Situation erfordert werden könnten, die nicht seinem natürlichen Verhaltensrepertoire entsprechen. Das Erkennen dieser Diskrepanzen und die Formulierung von Entwicklungszielen anhand dieser kann unter dem Begriff "Strategische Selbsterkenntnis" zusammengefasst werden. Verhaltensweisen außerhalb des eigenen Autopiloten sind möglich, setzen aber bewusste Steuerung des Verhaltens voraus und benötigen daher mehr Aufmerksamkeit. Sie können aber dazu verhelfen, in bestimmten Situationen mehr Erfolg zu haben, als bei Einsatz des Autopiloten. Erfolg ist sowohl die Fähigkeit, aufgabenbezogene Tätigkeiten auszuführen, als auch Beziehungen aufzubauen und aufrecht zu erhalten. In der Personalauswahl geben die Verfahren von Hogan Hinweise auf die Bereitschaft zur strategischen Selbsterkenntnis und können für Entwicklungsmaßnahmen eingesetzt werden, um den Prozess der strategischen Selbsterkenntnis zu fördern.

4. Allgemeine Hinweise für die Feedbackgestaltung

- Stellen Sie sicher, dass der Teilnehmer die Informationen der drei Fragebögen versteht:
 - Erklären Sie eingangs kurz die drei Perspektiven der Persönlichkeit; hier eine kurze Übersicht:
 - Der Potentialbericht (Hogan Personality Inventory, HPI) und der Risikobericht (Hogan Development Survey, HDS) beschreiben, wie eine Person von Ihrem Umfeld wahrgenommen wird (Reputation). Der HPI macht Aussagen über Verhaltenstendenzen, die sich unter „normalen Bedingungen“ zeigen und die als Stärken für den beruflichen Erfolg nützlich sind. Der HDS hingegen bezieht sich auf Verhaltensweisen, die die Person in Situationen zeigt, in denen sie Stress empfindet oder besonders viele Freiheitsgrade hat und das Gefühl hat, von niemandem „beobachtet“ zu werden (z.B. im Home-Office) oder nicht rechenschaftspflichtig zu sein (z.B. als CEO). Diese dysfunktionalen Verhaltensweisen können die Person daran hindern, die eigenen Potentiale erfolgreich einzusetzen und zu Misserfolg führen. Misserfolg kann sich sowohl auf die Ausübung von Tätigkeiten als auch auf die Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen und aufrechtzuerhalten, beziehen.

- Demgegenüber bezieht sich der Wertebericht (Motives, Values, Preferences Inventory, MVPI) nicht auf die Reputation, sondern auf die Identität, also auf das Selbstbild. Insbesondere beschreibt der MVPI: (a) was der Person wichtig ist und was sie wertschätzt, (b) welcher Arbeitsplatz / welche Tätigkeit die Person am ehesten motiviert, (c) wie eine Führungskraft die Organisationkultur prägen wird, und (d) wie die Werte einer Person ihr Denken und Handeln unbewusst beeinflussen können. Der MVPI gibt also Aufschluss darüber, welche Ziele der Teilnehmer verfolgt (z.B. Macht = Führungsautorität) und wohin er sich langfristig ausrichtet.
 - Der HPI, der HDS und der MVPI können sowohl einzeln als auch gemeinsam eingesetzt werden.
 - Weitergehende Hilfestellungen finden Sie in den Zertifizierungsunterlagen oder in den technischen Handbüchern.
- Die Ergebniswerte sind Prozentränge, d.h. sie stellen einen Vergleich der Antworten des Kandidaten mit der Normstichprobe dar (abhängig von dem jeweiligen Projekt; globale Norm: HPI 153,223 / HDS 115,793 / MVPI 99,568 berufstätige Erwachsene weltweit, jede Landesnorm: >500 berufstätige Erwachsene) („Personen, die so geantwortet haben wie Sie, werden oft als teamfähig beschrieben.“). Die Werte beschreiben Verhaltenswahrscheinlichkeiten und keine Gewissheiten.
 - Es gibt keine schlechten Profile: Es handelt sich weder um einen Leistungstest, den es zu bestehen gilt, noch sind manche Ausprägungen besser als andere. Entscheidend ist die Passung des Persönlichkeitsprofils zu den jeweiligen Stellenanforderungen.
- Vor Beginn des Feedbacks sollten Sie überprüfen, ob die Ergebnisse „valide und interpretierbar“ sind. Den Hinweis finden Sie unter der grafischen Darstellung auf S. 4 des Potentialberichtes.
 - Solange die Ergebnisse valide sind, können Sie sich wie gewohnt auf das Feedback vorbereiten. Wenn die Ergebnisberichte nicht valide und interpretierbar sein sollten, gibt dies einen Hinweis auf ein sehr ungewöhnliches Antwortverhalten. Kontaktieren Sie uns in diesem Fall. Einer unserer erfahrenen Berater wird Sie in diesem Fall unterstützen.
- Prüfen Sie ebenfalls vor Beginn des Feedbacks, ob der Kandidat in besonderem Ausmaß auf sozial erwünschte Weise geantwortet hat (Impression Management). Wenn 11 Blöcke oder mehr bei den drei Unterskalen Moralistisch, Fleiß und Tugendhaft (Unterskalen 26 bis 28) angegeben wurden, weist dies auf sozial erwünschte Antworttendenzen hin.
 - Falls eine sozial erwünschte Antworttendenz vorliegt, ist dies nicht automatisch als negativ zu bewerten. Die Fähigkeit, Werte bei der Testung normaler Persönlichkeit zu erhöhen, ist eine Funktion sozialer Kompetenz und spricht somit für gute soziale Fähigkeiten. Auch hier ist die Passung zu den jeweiligen Stellenanforderungen von Bedeutung.
 - Bei 11 Blöcken oder mehr besitzt die Person wahrscheinlich sehr starke Sensoren dafür, welche Verhaltensweisen von ihr erwartet werden. Ihre Erwartungen hinsichtlich des Assessments haben einen Einfluss auf ihr Antwortverhalten.
 - Der HPI liefert auch bei sozial erwünschten Antworttendenzen nachweislich valide Ergebnisse.

5. Strategien für die Darstellung

- Wenn Sie eine Strukturierungshilfe für das Feedbackgespräch wünschen, können Sie sich im Vorhinein eine Darstellungsstrategie zurechtlegen. So fällt es Ihrem Gegenüber auch leichter, Ihnen logisch zu folgen. Mögliche Strategien sind:
 - Schritt für Schritt: Gehen Sie die Fragebögen der Reihe nach durch.
 - Rote Fäden: Organisieren Sie Ihre Darstellung anhand von Gemeinsamkeiten in den Fragebögen, die Ihnen bei der Sichtung der Ergebnisse aufgefallen sind.
 - HPI zuerst: Stellen Sie zunächst die Stärken der Person dar, um diesen die Verhaltensrisiken und Motivatoren gegenüberzustellen.
 - Anforderungsprofil: In Selektionskontexten können Sie die Ergebnisse mit dem jeweiligen Anforderungsprofil, welches mit dem Auftraggeber abgestimmt sein muss, vergleichen.

Im Gespräch kann konkret auf folgende Dinge eingegangen werden:

- **A = Assessment:** Darstellung und Zusammenfassung der Prozentrangwerte auf den Persönlichkeits- und Wertedimensionen
- **B = (Behavioral) Implications:** Bedeutung dieser Prozentrangwerte für das alltägliche Verhalten am Arbeitsplatz. Welche Folgen kann ein solches Verhalten in der Umwelt auslösen? (v.a. Diskrepanzen zwischen Autopilot und Erwartungen anderer)
- **C = Consequences:** Formulierung von ca. zwei bis vier relevanten Entwicklungszielen, die aus den wesentlichen Ergebnissen (den „roten Fäden“) der Fragebögen abgeleitet werden

Je nachdem, in welcher Rolle Sie Feedback geben, können rollenbezogene Entwicklungsziele und ein Entwicklungsplan aufgestellt werden. Hilfestellungen dafür gibt der Coaching Bericht von Hogan Assessment Systems. In diesem Kontext sollten auch die Verbindlichkeit und die Evaluation der Veränderung besprochen werden.

6. Umgang mit kritischen Nachfragen

Um sich auf kritisches Nachfragen des Kandidaten gegenüber Ihrem Feedback vorzubereiten, hilft es, sich vor Augen zu halten:

- Die Persönlichkeit eines Kandidaten gibt bereits Hinweise auf die Reaktion während des Feedbacks (z.B. wird sich ein hoch skeptischer Kandidat anders verhalten als jemand, der eine hohe Ausprägung bei buntschillernd zeigt).
- Was ist das Motiv für kritische Fragen? Ist der Feedbackempfänger lediglich daran interessiert Informationen des Feedbacks konstruktiv zu nutzen, um erfolgreicher zu handeln sowie sozialverträglicher aufzutreten?
- Der Feedbackgeber übersetzt die Ergebnisse für den Feedbackempfänger. Die Herausforderung liegt im Wesentlichen darin, zwar in die Diskussion mit dem Kandidaten zu treten, aber ihn nicht zu „missionieren“.

Inhaltliche Tipps

- Viele Fragen lassen sich schon allein durch Nachfragen klären (häufig wird der Name der Skala anders verstanden).
- Stellen Sie die Unterskalen und die jeweilige Hauptskala gegenüber: Unterskalen des HPI und HDS geben oft ein differenzierteres Bild.
- Indem Sie die Bandbreite der Norm darstellen, d.h. Verhaltensbeispiele für extrem hohe oder niedrige Ausprägungen geben, können Sie Aussagen des Kandidaten relativieren und einen geeigneten Interpretationsrahmen liefern.
- Berücksichtigen Sie die spezifische Konzeption der drei Fragebögen: Unterschiede zwischen den Ergebnissen im HPI, HDS und MVPI stellen keine Widersprüche dar, sondern unterschiedliche Situationen oder Anteile der Persönlichkeit.
- Gehen Sie auf den Unterschied zwischen Reputation und Identität ein (siehe auch: Allgemeine Hinweise für die Feedbackgestaltung)
- Veränderbarkeit von Verhalten vs. Persönlichkeit: Natürlich prägen kritische Lebensereignisse die Persönlichkeit, aber dennoch ist die Persönlichkeit relativ stabil über die Lebensspanne.

Tipps für eine statistische Erklärung

- Da sehr viele Items in die Berechnung einer Skala eingehen, hat die Zustimmung zu oder Ablehnung einer bestimmten Aussage kein entscheidendes Gewicht.
- Die Ergebnisse stellen lediglich Verhaltenswahrscheinlichkeiten dar und sollten nicht deterministisch verstanden werden.
- Wenn ein Kandidat mit einzelnen Statements nicht einverstanden ist, so sind diese „verhandelbar“. Wiederkehrende Themen (rote Fäden in allen drei Fragebögen) liefern jedoch sehr zuverlässige Erkenntnisse über die Persönlichkeit bzw. das Verhalten des Kandidaten.

Tipps bezüglich der Unterschiede zwischen dem Test und dem Bericht

- Kandidaten sollten die Fragebögen immer in der Muttersprache beantworten, oder zumindest in der Sprache, die der Muttersprache so nah wie möglich ist.
- Die Fragebögen werden nicht einfach wörtlich übersetzt, sondern kulturell angepasst. Das bedeutet, dass Fragen so formuliert werden, dass sie dasselbe Persönlichkeitsmerkmal abbilden – unabhängig von der Sprache.
- Je nach Einsatzbereich können unterschiedliche Normen hinterlegt werden (z.B. Landesnormen).
- Die Sprache des Berichts ist unabhängig von der Sprache, in der der Test absolviert wurde.

7. Reflektionsfragen für den Kandidaten im Nachgang (z.B. für Tagebuch)

Kommende Situationen kann der Kandidat, beispielsweise auch mit Hilfe eines Tagebuchs, anhand der folgenden Orientierungsfragen reflektieren. Diese können sich auf die definierten Bereiche eines Entwicklungsplans beziehen.

1. Was war die Situation?
 - Wie habe ich mich verhalten?
 - Warum?
 - Rahmenbedingungen?
2. Wie bewerte ich das Verhalten?
 - Wie bewerten andere das Verhalten?
3. Wie würde ich mich in derselben Situation in Zukunft verhalten?
 - Weitermachen: Aufsuchen von Situationen
 - Aufhören: u.a. Vermeiden von Situationen
 - Modifizieren: u.a. Erhöhung der Sensibilität
 - Neu lernen
 - Was brauche ich dafür?
 - Wie kann ich diese Voraussetzungen schaffen?

Höchste wissenschaftliche Ansprüche mit Fokus auf die Persönlichkeit von Führungskräften und Mitarbeitenden sind für uns die wichtigsten Säulen unserer Service- und Beratungstätigkeit. Es gibt gute Gründe, sich für Personality Guidance zu entscheiden: wir erhöhen Ihren Handlungsspielraum für Entscheidungen, Menschen bestmöglich einzusetzen – von der Auswahl bis zur Entwicklung. Unser Team setzt sich täglich dafür ein, Ihnen die passende Lösung auf allen Ebenen bieten zu können – ambitioniert, fundiert, begeisterungsfähig und flexibel.

Kontakt **Personality Guidance AG**
Telefon +41 43 215 30 80
E-Mail info@personalityguidance.ch

www.personalityguidance.ch