



Bachelorarbeit

Führungskräfte und ihre Kompetenzen gemessen im WOPI™

Ein Beitrag zur Validierung der 14 deutschsprachigen
WOPI™ Dimensionen

Franziska Bruhin

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referent: Hansjörg Künzli, lic. phil.

Riedikon, Mai 2010

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

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

Dank

Ein herzliches Dankeschön geht an Herrn lic. phil. Hansjörg Künzli, der sich für die vorliegende Arbeit als Referent zur Verfügung gestellt hat, sich für meine Fragen stets Zeit nahm und mir wichtige Hinweise gab. Ein weiterer Dank geht an den WOPI™ „Gründungsvater“ Prof. Dr. Petteri Niitamo, der mir WOPI™ zur Verfügung gestellt hat, sowie an Harri Eriksson, Psychologe FSP und Dr. Arnulf D. Schircks, die mich unterstützten und mit hilfreichen Erklärungen zu der Arbeit mit WOPI™ zur Seite standen.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
1.1. Ausgangslage.....	3
1.2. Zielsetzung.....	3
1.3. Aufbau der Arbeit.....	3
1.4. Abgrenzung.....	4
I Theoretischer Teil	4
2. Führung	4
2.1. Definitionen.....	4
2.1.1. Begriffsdefinition „Führung“	5
2.2. Das Führungsverhalten	5
2.3. Führungserfolg: Begriffsklärung und Wirksamkeit	6
2.3.1. Die kontextualistische Position.....	6
2.3.2. Die individualistische Position	7
2.4. Führungskompetenz	7
2.4.1. Begriffsdefinition „Kompetenz“	7
2.4.2. Begriffsdefinition „Führungskompetenz“.....	8
2.5. Kompetenzentwicklung und Kompetenzerhalt	8
2.6. Die Handlungskompetenz der Führungskraft	9
2.7. Studien zur Führungskompetenz.....	11
3. Berufsbezogene Eignungsdiagnostik	12
3.1. Begriffsdefinition „Persönlichkeit“	12
3.1.1. Big-Five-Persönlichkeitsmodell/ Arbeitsplatz-Big-Five-Modell.....	12
3.2. Persönlichkeit und ihre Auswirkung	14
3.3. Psychologische Diagnostik und Berufseignungsdiagnostik	14
3.4. Personalauswahlverfahren	14
3.4.1. Grundannahmen	14
3.5. Die Hauptgütekriterien eines psychologischen Tests	15
3.5.1. Die Objektivität.....	16
3.5.2. Die Reliabilität	16
3.5.3. Die Validität.....	16
3.5.4. Die Nebengütekriterien.....	17
3.5.5. Die Beziehung zwischen den Gütekriterien.....	17
4. WOPI™	18
4.1. Testentwicklung.....	19
4.2. Testkonstruktion	19
4.2.1. Anwendungsbereiche	21
4.2.2. Generalisierbarkeit	21
4.2.3. Reliabilität.....	21
4.2.4. Validität.....	22
4.2.5. Normen	22
4.3. Die Dimensionen Motive, Denken und Einstellungen	22
4.3.1. Motive.....	23
4.3.2. Denken	23
4.3.3. Einstellungen	23
4.4. WOPI™ und die Idee der Selbstverwirklichung.....	23
4.5. WOPI™ Dimensionen	24
4.5.1. Leistungsmotive: Fokussierung und Wettbewerbsorientierung	24
4.5.2. Führungsmotive: Führung und Inspiration.....	24
4.5.3. Interaktionsmotive: Geselligkeit, Empathie und Anlehnung	25

4.5.4. Denken: Orientierung Wahrnehmung, Denkstil und Entscheiden	25
4.5.5. Einstellung: Ambiguität und Change, Optimismus und Selbstbild	27
5. Fragestellungen und Hypothesen	28
II Empirischer Teil.....	30
6. Methode.....	30
6.1. Statistische Methode	30
6.2. Datenerhebung.....	31
6.3. Datenaufbereitung.....	31
7. Ergebnisse	31
7.1. Beschreibung der Stichprobe.....	31
7.2. Ergebnisse zu den einzelnen Hypothesen.....	32
7.3. Überblick der einzelnen Hypothesen.....	37
III Schlussteil	39
8. Diskussion	39
8.1. Zusammenfassung Theorie und Empirie	39
8.2. Interpretation und Diskussion der Ergebnisse	40
8.3. Fazit.....	47
8.4. Methodenkritik	48
8.5. Weiterführende Gedanken.....	48
9. Abstract	50
10. Literaturverzeichnis	51
11. Abbildungsverzeichnis	55
12. Tabellenverzeichnis	55
13. Anhang.....	55

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage

Die Führungsthematik ist ein komplexes und sensibles Thema. Jeder Mensch hat ein ganzes Repertoire an Eindrücken und Erfahrungen, welche mit diesem Begriff verbunden werden. Aber kaum jemand wird vollumfänglich beantworten können, was erfolgreiche und gute Führung ausmacht. Gerade aber im heutigen Zeitalter der Globalisierung wird die Frage nach kompetenter Führung immer bedeutender. Denn es gibt keine richtige oder falsche Art von Führung, die sich Führungskräfte einmal aneignen können und sie dann als erfolgreiche Führungspersönlichkeit auszeichnet. Vielmehr geht man davon aus, dass Führungskräfte über eine grosse Vielfalt von Verhaltensweisen und Instrumentarien verfügen müssen, um sich in einer komplexen Organisationsumgebung zurechtzufinden. Erfolgreiches Handeln ist häufig situationsbezogen und aus der jeweiligen Situation ergeben sich Anforderungen für die richtige Vorgehensweise einer Führungskraft. Wirkungsvolle Führung setzt deshalb die Kenntnis und Berücksichtigung der aktuellen Rahmenbedingungen mit den dazugehörigen Entwicklungstendenzen voraus. Aus diesem Grund sind Führungspersonen in einer sich wirtschaftlich wandelnden Zeit stark gefordert ihre persönlichen Kompetenzen im Arbeitsumfeld einzubringen. Die Kunst der Führung besteht darin, die vorhandenen Kräfte zu bündeln und eigene wie fremde Ressourcen, Fähigkeiten und Potenziale so einzusetzen, dass zukunftsfähige Ergebnisse erreicht werden. Es geht darum, Menschen und Organisationen in einem positiven Sinne zum Handeln zu motivieren. Ein plausibler Weg, um diese beschriebenen Anforderungen an Führungskräfte zu messen, ist die Arbeit mit einem diagnostischen Testverfahren. Diese Variante ermöglicht eine standardisierte und validierte Aussage über die Erfolgserwartung einer Person bezüglich ihrer Tätigkeitsrolle, mit dem Fokus, Leistung und Selbstverwirklichung zu erhöhen. Als mögliches Testverfahren bietet sich der Persönlichkeitstest Work Personality Inventory¹ an, da damit die Kompetenzen eines Individuums gemessen und beschrieben werden.

1.2. Zielsetzung

Die Untersuchung leistet einen Beitrag für einen Validierungsschritt der 14 deutschsprachigen WOPI™ Dimensionen (7 Motive, 4 Denkstile, 3 Einstellungen) indem die Skalen von Personen in einer Führungsrolle mit den Skalen von Personen ohne Führungserfahrung verglichen werden.

1.3. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit besteht aus einem theoretischen und einem empirischen Teil, gefolgt von einer

¹ In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff WOPI™ verwendet.

Diskussion und weiterführenden Überlegungen. Der theoretische Teil besteht aus drei Kapiteln und widmet sich zuerst dem Kapitel Führung, wo das Führungsverhalten und der Führungserfolg sowie die Führungskompetenzen im Fokus stehen. Das zweite Theoriekapitel beinhaltet die berufsbezogene Eignungsdiagnostik. Neben der Beschreibung der Persönlichkeit, des Arbeitsplatz-Big-Five-Modells und der Beschreibung von Personalauswahlverfahren, werden die Hauptgütekriterien eines psychologischen Testverfahrens dargestellt. Als abschliessender Theorieteil wird der Persönlichkeitstest WOPI™ vorgestellt. Im empirischen Teil wird zu Beginn die Methode erläutert, mit Informationen zur Untersuchung. Weiter wird die Stichprobe beschrieben sowie die Ergebnisse dargelegt. Abschliessend erfolgt die Besprechung der Ergebnisse, das Fazit und die Methodenkritik sowie weiterführende Gedanken und Überlegungen.

1.4. Abgrenzung

Die vorliegende Arbeit vergleicht die 14 WOPI™ Skalen von Führungspersonen mit den Skalen von Personen ohne Führungserfahrung. Im Theorieteil zur Führung werden das Führungsverhalten, der Führungserfolg sowie die Führungskompetenzen behandelt. Weitere Führungsaspekte werden in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt. Das Kapitel zur berufsbezogenen Eignungsdiagnostik konzentriert sich auf die Beschreibung der Persönlichkeit, auf Grundannahmen der Berufseignungsdiagnostik sowie auf die Hauptgütekriterien eines psychologischen Tests. Weitere Ausführungen können in der vorliegenden Arbeit nicht betrachtet werden. Das Kapitel des Persönlichkeitstest WOPI™ beleuchtet nur die Sichtweise nach den Grundsätzen des WOPI™ Testverständnisses. Es werden keine weiteren Persönlichkeitstests in dieser Untersuchung berücksichtigt. Der WOPI™ Test besteht aus einem Basisprofil und einem Extraprofil. In der vorliegenden Arbeit wird nur das Basisprofil verwendet.

I Theoretischer Teil

2. Führung

Je komplexer und dynamischer Markt, Wirtschaft und Politik werden, desto unsicherer sind alle Voraussagen, die in der Führungslandschaft getroffen werden. Die Menschen müssen mehr und mehr in Ungewissheit entscheiden, ihr eigenes Handeln und das von Gruppen, Teams und Organisationen organisieren. Dazu benötigen erfolgreiche Führungspersonen besondere Kompetenzen.

2.1. Definitionen

In der vorliegenden Arbeit geht es darum, die Kompetenzen der Individuen in unterschiedlichen Tätigkeitsrollen (Führung/nicht Führung) zu vergleichen. Aus diesem Grund

wird nach einer Begriffsklärung von Führung, das Führungsverhalten sowie Wirkfaktoren des Führungserfolgs beschrieben. Aufgrund der bearbeiteten Literatur ist zu erkennen, dass es beim Thema Führung eine nicht enden wollende Anzahl von verschiedenen Begriffserklärungen und Definitionen gibt, wobei auch mehrere Überschneidungen zwischen einzelnen Definitionsversuchen erkennbar sind.

2.1.1. Begriffsdefinition „Führung“

Gemäss Becker (2006, S.28) geht es in der Führung darum, Handlungsspielräume zu kanalisieren und die Geführten auf eine zielorientierte Art zu Handlungen im Sinne der Führenden beziehungsweise der Führungsziele zu bewegen. Führung wird so als die zielgerichtete Beeinflussung von Verhalten durch Verhalten beziehungsweise Kommunikation verstanden. Weiter definiert Becker (2006, S.92-93) die Führung als Versuch, Andere durch eigenes, sozial akzeptiertes und kompetentes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten ein kurz- und langfristiges intendiertes Verhalten bewirkt. Dabei werden die individuellen Handlungsziele von Personen mit den Einstellungen und Werten einer Gruppe verknüpft. Führung ist somit eine methodisch bedachte, geplante und bewusste Einflussnahme auf die Kompetenzgestaltung Anderer. Geführt werden können einzelne Personen, Personengruppen oder soziale Gebilde wie Unternehmen und Organisationen. Das übergeordnete Ziel besteht jeweils darin, ungeordnete Zustände zu vermeiden und gemeinsame Lösungsversuche zur Erreichung von Unternehmenszielen zu koordinieren. Führung ist stets an die Übernahme von Verantwortung gebunden. Führung vollzieht sich in der Regel innerhalb einer Zweier-Beziehung (Führungskraft und geführte Person, Führungskraft und Gruppe) in einer bestimmten Führungssituation innerhalb eines grösseren Führungskontextes. Ideale Führung ist damit immer situativ, das heisst, die Führungskraft passt ihren eigenen Führungsstil an den Bedarf der Situation sowie den Bedarf und den Kompetenz- und Wissensstand der zu führenden Person an.

2.2. Das Führungsverhalten

Führungsverhalten meint die Art, wie Führungsaufgaben wahrgenommen werden. Nach Oppermann-Weber (2001, S. 51) bedeutet dies:

- Ziele definieren,
- Entscheidungen treffen,
- mit Mitarbeitenden kommunizieren,
- Mitarbeitende motivieren,
- Veränderungen und Konflikte managen,
- Leistungen beurteilen,
- Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auswählen und entwickeln.

2.3. Führungserfolg: Begriffsklärung und Wirksamkeit

In diesem Abschnitt wird erläutert, was unter Führungserfolg und seiner Problematik zu verstehen ist. Mit dem Begriff Führungserfolg lässt sich unterscheiden, ob von persönlichem Erfolg einer Führungskraft die Rede ist oder ob es um den Erfolg der Funktion Führung für die Organisation geht. Worin Führungserfolg besteht und anhand welcher Faktoren er bestimmt werden kann, ist aber noch immer umstritten (Weibler, 2001, S. 86). Obwohl in der Literatur versucht wird, Führungserfolg zu definieren, gibt es bis heute keinen empirischen Beleg dafür, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale mit Führungserfolg verbunden sind. Auch die Studie der Harvard University (2003) bestätigte, dass persönliche Eigenschaften wie „visionär“, „energisch“, „risikofreudig“, „machtbewusst“ oder auch „empathisch“ etc. nahezu keinen Einfluss auf den Führungserfolg haben.

Der vorrangige Erfolgsmaßstab für die Führungstätigkeit ist das Ergebnis, das die Organisation erzielt, von der die Führungskraft ihren Führungsauftrag erhalten hat. Eine Führungskraft ist also zunächst für den Erfolg und die Existenz der Organisation verantwortlich, für die sie tätig ist (Witt, 1998, S. 15). Bereits 1976 schreibt Führungspsychologe Oswald Neuberger, dass Führungserfolg nur jene haben, die Organisationserfolg nachweisen können (S. 182). Somit landet man bei der Frage der Wirksamkeit von Führung: Hat Führung überhaupt einen Einfluss auf den Erfolg einer Organisation? Hierüber herrschen in Literatur und Praxis heftige Kontroversen. Es wird darüber diskutiert, ob eine Führungskraft überhaupt den Unternehmenserfolg beeinflussen kann oder ob ganz andere Faktoren den Erfolg bestimmen. So lautet eine kontextualistische Position nach Hauser (2000, S. 21), dass makroökonomische Größen wie Wettbewerb, Inflation etc. einen Einfluss auf den Erfolg beziehungsweise Misserfolg einer Unternehmung ausüben. Eine andere, individualistische Sichtweise nach Hauser (2000, S. 21) geht davon aus, dass Führungskräfte selbst das Schicksal einer Organisation in den Händen halten und lenken können.

2.3.1. Die kontextualistische Position

Aus dieser Perspektive beeinflussen Führungskräfte das Geschehen im Unternehmen kaum, da sie aufgrund von mikropolitischen, umwelt- und ressourcenbezogenen, sozialpsychologischen und ökonomischen Strukturen daran gehindert werden. Zu diesem Ergebnis sind Forscher aufgrund mehrerer empirischen Untersuchungen gekommen (vgl. die Studien von Lieberman & O'Conner, 1972 und Samuelson & Galbraith, 1985). Meindl und Ehrlich (1987, S. 91) kamen zur folgenden Grundannahme: Organisationen und ihr Management „are inherently dependent on the environments in which they operate.“ Häufig hängt der Unternehmenserfolg primär von Variablen ausserhalb des Einflussbereiches der Führungskraft ab. Vielmehr sind exogene Faktoren wie ökonomischer Kontext, Marktbedingungen, politisch rechtlicher Einfluss sowie technologischer Wandel entscheidend.

Pfeffer (1977, S. 106) begründet den geringen Effekt der Führung auf den Organisationserfolg damit, dass die Verhaltensweisen einer Führungskraft durch organisationale Normen und Rollen beschränkt würden.

2.3.2. Die individualistische Position

Thomas (1988) hat in seiner Studie belegt, dass Führung innerhalb einer gegebenen Situation zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann. Wichtig dabei ist der Fokus auf die Situation, denn es ist einleuchtend, dass die Performance einer Führungskraft in einer gegebenen Situation besser bewertet werden kann, da jede Führungsperson ihre Tätigkeitsrolle anders ausführt und nicht beliebig austauschbar ist. Demzufolge ist es schwierig, Führung allgemein nach ihrem Erfolg zu bewerten. Vielmehr sollte die Führungskraft betrachtet werden. Weibler (2001, S. 85) ergänzt, dass Führungsbemühungen unterschiedlicher Führungskräfte nicht einfach addiert werden sollten, da sich dadurch positive und negative Wirkungen gegenseitig aufheben können. Es sollte daher genau zwischen den einzelnen Führungspersonen differenziert werden. Bennis und Nanus (1990, S. 12) sind überzeugt, dass Führung die entscheidende Kraft hinter erfolgreichen Unternehmungen ist und dass Führung notwendig ist, um vitale und lebensfähige Organisationen zu schaffen.

Im kommenden Abschnitt wird der Begriff der Kompetenz beschrieben, die Kompetenzentwicklung und der Kompetenzerhalt betrachtet sowie die wichtigsten Kernkompetenzen nach Oppermann-Weber (2001) erläutert.

2.4. Führungskompetenz

Die Bedeutung von Kompetenzen und Kompetenzmanagement für die Bindung von Führungspersonen an Unternehmen ist vielfältig: Im sogenannten Empowerment stellt die zielgerichtete Kompetenzentwicklung einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Voraussetzung dafür ist, dass Unternehmen die unter Umständen bislang verdeckten Kompetenzen ihrer Schlüsselkräfte, überhaupt erkennen können.

2.4.1. Begriffsdefinition „Kompetenz“

Wucknitz und Heyse (2008, S.12) umschreiben Kompetenzen als Fähigkeiten, in realen, offenen, komplexen und oft genug sehr schwierigen Situationen angemessen, ja kreativ zu handeln. Kompetenzen sind Selbstorganisationsfähigkeiten. Sie sind somit die individuellen Voraussetzungen, sich in konkreten Situationen an veränderte Bedingungen anzupassen, eigene Verhaltensstrategien zu ändern und erfolgreich umzusetzen.

Eine weitere Begriffsdefinition beschreibt Echterhoff (2009, S. 527). Er bezeichnet als Kompetenz die Fähigkeit eines Menschen zu erfolgreich zielgerichtetem Verhalten. Kompetenz kann ganzheitlich als Leistungsfähigkeit mit kognitiven, emotional/-motivationalen und motorischen Anteilen gesehen werden.

Der zentrale Begriff „competency“ ist der Dreh- und Angelpunkt der angelsächsischen Management Forschung. Die Definition wurde in den letzten Jahren immer wieder unscharf verwendet. Daher ist von Vorteil, den Begriff aus originaler Quelle im Sinne McClellands im Jahre 1993 (zit. nach Spencer & Spencer, 1993, S. 9) präzise zu definieren: „A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation. Underlying characteristic means the competency is a fairly deep and enduring part of a person's personality and can predict behavior in a wide variety of situations and job tasks. Causally related means that a competency causes or predicts behavior and performance. Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well or poorly, as measured on a specific criterion or standard.“

2.4.2. Begriffsdefinition „Führungskompetenz“

Nach Wucknitz und Heyse (2008, S.15) impliziert Führungskompetenz eine ganz Reihe von Einzelkompetenzen, die zudem von Unternehmen zu Unternehmen zum Teil recht unterschiedlich sein können- je nach Entwicklungsstand, Ausrichtung, Unternehmenskultur und Eigenverständnis. Führungskompetenz kann als eine Art Metakompetenz charakterisiert werden, die quer über den unterschiedlichen Kompetenzgruppen liegt.

2.5. Kompetenzentwicklung und Kompetenzerhalt

Individuelle Kompetenzen sind nicht zu verwechseln mit relativ stabilen Persönlichkeitsmerkmalen. Im Alltag werden die wichtigen Unterschiede oft übersehen. Persönlichkeitseigenschaften werden oftmals als Persönlichkeitsmerkmale aufgefasst, die zeitlich stabil, übersituativ und universell vorkommen. Die Eigenschaften sind hypothetische Ursachen für das beobachtbare aktuelle Verhalten. Kompetenzen hingegen lassen sich nur auf der Grundlage der Selbstorganisationstheorie erschliessen und setzen eine dynamische Handlungsinterpretation voraus. Kompetenzen entstehen aus dem Zusammenspiel eines Bündels von Fähigkeiten, Werten/Idealen, impliziten Erfahrungen in unterschiedlichen Lebenssituationen, Verhaltensweisen, mit denen die einzelne Person, Gruppe oder Organisation Einfluss auf andere Personen, Gruppen oder Organisationen nehmen kann. Es geht hierbei immer um die Anforderungsbewältigung in Bezug auf bestimmte Verhaltensanforderungen, Situationen und Personen (Wucknitz & Heyse, 2008, S. 19-20). Kompetenzen entwickeln sich vor allem im Rahmen herausfordernder und von aussen wertschätzend

begleiteter Aufgaben und Tätigkeiten. Der Schlüssel zur Kompetenzentwicklung liegt in deutlich emotions- und motivationsaktivierenden Lernprozessen. Kompetenzen kann man nicht „lernen“, so wie man das Einmaleins lernt. Das hängt damit zusammen, dass Kompetenzen auf Werten basieren und durch Erfahrungen konsolidiert werden. Werte kann man nur selbst verinnerlichen, Erfahrungen nur selbst machen. Man kann zwar fremde Erfahrungen mitgeteilt bekommen, damit diese jedoch eigene werden, müssen sie zuerst durch den eigenen Kopf und das eigene Gefühl erlebt werden. Das gilt ebenso für Werte, die erst mittels Emotionen und Motivationen verinnerlicht werden müssen, um wirksam zu werden. Das eigene Gefühl, die eigenen Emotionen und Motivation sind nur beteiligt, wenn man vor spannungsgeladene, dissonante, nicht durch bloße Verstandesoperationen lösbare geistige oder handlungsbezogene Problem- und Entscheidungssituationen gestellt wird (Wucknitz & Heyse, 2008, S. 20).

2.6. Die Handlungskompetenz der Führungskraft

Die Handlungskompetenz umschreibt die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Führungspersonen benötigen, um den Anforderungen an eine Führungsposition gerecht zu werden. Die Handlungskompetenz lässt sich in verschiedene Kernkompetenzen unterteilen. In unterschiedlichen Unternehmen und Organisationen sowie in der Literatur werden die verschiedenen Kernkompetenzen ein wenig unterschiedlich voneinander definiert. Nach Oppermann-Weber (2001, S. 33) sind folgende Kernkompetenzen im weiteren Sinn für Führungsaufgaben von Bedeutung:

Fachkompetenz: Die jeweilige Person beherrscht ihr Aufgabengebiet. Darüber hinaus muss die Person in der Lage sein, ihren spezifischen Erfahrungshintergrund auch für neue Aufgaben zu nutzen. Fachliche Kompetenz bedeutet weiter, eine gewisse Breite an fachlichen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie fachübergreifende Kenntnisse und Kompetenzen in Bezug auf Prozessabläufe, Kommunikations- und Informationsstrukturen sowie eine interdisziplinäre Orientierung, mit der sich eine Person für ganz unterschiedliche Aufgaben qualifiziert.

Strategische Kompetenz: Diese Kompetenz umfasst die Fähigkeit, künftige Entwicklungen zu antizipieren und unternehmerische Entscheidungen daran auszurichten. Dabei werden vielfältige Vernetzungen von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen berücksichtigt.

Unternehmerische Kompetenz: Darunter versteht man die Bereitschaft und die Fähigkeit, in der Verantwortung für die Mitarbeitenden wie für das Unternehmen insgesamt gewinnorientierte Entscheidungen zu treffen, neue Erfolg versprechende Aktionsfelder zu entdecken und zu erschliessen. Weiter können Risiken von Handlungsoptionen abgewogen

werden und aus eigener Initiative Prozesse und Entwicklungen am Markt gestaltet werden. Die unternehmerische Kompetenz setzt das konsequente Suchen nach Erkenntnissen über Marktstrukturen und Marktentwicklungen sowie das rasche und flexible Reagieren voraus.

Methodenkompetenz: Sie bedeutet die Bereitschaft und Fähigkeit, verschiedene methodische Ansätze situationsgerecht und personengerecht anzuwenden, um damit effektiver das Ziel zu erreichen. Methodenkompetente Personen können sicher entscheiden, welche Methode jeweils anzuwenden ist. Die Methodenkompetenz sucht den effizientesten Weg zur Zielerreichung.

Führungskompetenz: Die Führungskompetenz lässt sich definieren als die Bereitschaft und die Kompetenz, Verantwortung für andere Menschen zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen, die Folgen für andere haben. Des Weiteren bedeutet sie die Fähigkeit, Orientierung zu vermitteln, Visionen vorzugeben und zu verbreiten, Menschen von einer Sache, einem Auftrag zu überzeugen und sie dafür zu begeistern. Unternehmerische Führung ist am Unternehmungsergebnis ausgerichtet und vermittelt diese Orientierung auch an Mitarbeitende. Sie bedeutet auch, die Leistungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einzuschätzen und bewerten zu können. Voraussetzung für die motivierende Wirkung ist persönliche Integrität, Glaubwürdigkeit, Offenheit und Vorbildlichkeit im eigenen Verhalten.

Soziale und interkulturelle Kompetenz: Diese meint die Fähigkeit, mit anderen Personen konstruktiv zusammenzuarbeiten sowie Aufgaben gemeinsam anzugehen und zu bewältigen. Voraussetzung ist die Bereitschaft, andere Menschen in ihrer jeweiligen Eigenart, mit ihrem individuellen Hintergrund, ihren Normen und Werten kennen zu lernen und sie zu akzeptieren. Von Bedeutung sind diese Fähigkeiten im Umgang mit Menschen mit einem anderen ethischen bzw. kulturellen Hintergrund. Hier sind Sensibilität und Wertschätzung für Andere im hohen Masse gefordert. Soziale Kompetenz äussert sich ferner im sachlichen und fairen Verhalten bei Konflikten.

Veränderungskompetenz: Hier versteht man die Bereitschaft, den Wandel als Motor für die Beweglichkeit und die Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens zu begreifen sowie die Fähigkeit, diesen stetigen Wandel zu initiieren, zu gestalten und zu steuern. Visionen können wegweisend für einzuleitende Veränderungen sein. Eine Führungsperson mit hoher Veränderungskompetenz wird in der Lage sein, die notwendigen Veränderungen auch gegen Beharrungstendenzen in ihrer Umgebung und gegen aktive Widerstände durchzusetzen.

Persönlichkeitskompetenz: Menschen mit einer hohen Persönlichkeitskompetenz verfügen über eine innere Unabhängigkeit und zeichnen sich dadurch aus, dass sich ihre Arbeits- und Lebenszufriedenheit nicht in erster Linie aus der Anerkennung durch andere, aus Statussymbolen und materiellen Anreizen speist. Vielmehr schöpfen sie Kraft und Ansporn aus dem Reiz der Aufgaben, denen sie sich stellen, aus dem Erfolg der eigenen Anstrengungen, aber auch aus ihrem Privatleben, das den Ausgleich zur beruflichen Anspannung bildet. Innerlich unabhängige Menschen trauen sich auch neue Wege zu gehen.

Sofern ein Individuum die eigenen Antriebe kennt, können die oben beschriebenen Kernkompetenzen erfolgreicher im Arbeitsalltag gesteuert werden.

2.7. Studien zur Führungskompetenz

Konicar (2009) beschreibt in ihrer Studie zum Thema Sozial- und Führungskompetenzen einige Befunde zu elementaren Bestandteilen von Führungskompetenz in unterschiedlichen Untersuchungskontexten. Einige Studien, welche für die vorliegende Arbeit von Bedeutung sind, werden in diesem Abschnitt kurz erläutert. Es ist festzuhalten, dass die verschiedenen Studien und Forschungsergebnisse auf unterschiedlichen Führungsdefinitionen basieren sowie häufig in unterschiedlichen Untersuchungskontexten durchgeführt werden.

Die persönlichkeitszentrierten Führungsstilforschungen der Ohio-Schule nach Fleishman (1973) versuchten herauszufinden, welche Fähigkeiten und Kompetenzen eine gute Führung ausmachen. Auf Basis einer Feldbefragung ergaben sich zwei Hauptfaktoren: Die Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung, welche die individuellen Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeitenden widerspiegeln.

Hofbauer (2008) konnte in ihrer Studie zeigen, dass 80% der von ihr befragten Unternehmen die Entscheidungskompetenz als den wichtigsten Aspekt guter Führung erachten. Es folgen die Konfliktlösung-, die Verantwortungs-, und die Problemlösungsfähigkeit beziehungsweise die Vorbildfunktion als weitere wichtige Fähigkeiten einer Führungskraft.

Auch Schmidt und Hafner (2008) stellten in ihrer Untersuchung fest, dass unter anderem die Variablen Durchsetzungsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Problemlösefähigkeit, Verantwortungsgefühl, Zuverlässigkeit, Begeisterungsfähigkeit und die Vorbildfunktion zu den wichtigsten Führungskompetenzen gehören.

Schütz und Koop (2002) legten bei ihrer Untersuchung den Fokus auf die Mitarbeiterzufriedenheit in Zusammenhang mit dem Führungsverhalten. Aus der Studie geht hervor, dass das operative Führungsverhalten 77.2% der Varianz der Gesamtzufriedenheit der Mit-

arbeitenden aufklärt. Zudem spielen die Variablen Vorbildfunktion, Vertrauen, Kommunikation und Information, Förderung, Unterstützung und Weiterbildung hinsichtlich der Zufriedenheit eine grosse Rolle.

Im folgenden Theorieabschnitt wird die berufsbezogene Eignungsdiagnostik näher betrachtet sowie die psychologische Diagnostik und Berufseignungsdiagnostik genauer beschrieben. Die Gütekriterien eines psychologischen Tests runden das 3. Kapitel dieser Arbeit ab.

3. Berufsbezogene Eignungsdiagnostik

Berufsbezogene Eignungsdiagnostik ist dann von hoher Relevanz, wenn es um Fragen zur Personalauswahl und Personalberatung geht. Immer wichtiger wird die Eignungsdiagnostik aber auch bei Fragen der Personalentwicklung: Welche Stärken und Schwächen hat eine Person, die sich beispielsweise als Experte oder Expertin oder zur Führungskraft weiterentwickeln möchte? Und was sollte die Person tun, um ihre individuellen Entwicklungsziele zu erreichen? Um diese Fragen ausreichend zu beantworten greift die psychologische berufsbezogene Eignungsdiagnostik einerseits zu Persönlichkeitstest, andererseits zu Leistungstests sowie zu weiteren Verfahren, wie Interviews, Assessment Center oder auch Vorgesetzten- oder 360-Grad-Beurteilungen.

3.1. Begriffsdefinition „Persönlichkeit“

Menschen unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht. Nicht nur das Aussehen ist verschieden, sondern auch die Verhaltensweisen eines Individuums. Deshalb wird in der Psychologie Unterschiedliches unter dem Begriff Persönlichkeit definiert. Generell versteht man unter dem Begriff der Persönlichkeit einen Menschen mit gefestigtem Charakter. Das Wort „Person“ stammt vom lateinischen „persona“ und bedeutet so viel wie „Maske des Schauspielers; Rolle, die durch diese Maske dargestellt wird“ (Duden, 2007, S. 599). Herrmann (1969, S.25) definiert in einer Minimaldefinition Persönlichkeit als „ein bei jedem Menschen einzigartiges, relativ überdauerndes und stabiles Verhaltenskorrelat“. Zusätzlich definieren Pervin, Cervone und John (2005, S. 31), dass es bei der Persönlichkeit um jene Charakteristika oder Merkmale des Menschen gehe, die konsistente Muster des Fühlens, Denkens und Verhaltens ausmachen.

3.1.1. Big-Five-Persönlichkeitsmodell / Arbeitsplatz-Big-Five-Modell

Die psychologische Forschung näherte sich der menschlichen Persönlichkeit, indem sie nach Eigenschaften suchte, die bei unterschiedlichen Menschen verschieden stark ausgeprägt sind. Die Entwicklung der „Big Five“ begann 1936 durch Gordon Allport und Ha-

rold Odbergt mit dem lexikalischen Ansatz. Sie forderten die psychologische Forschungswelt heraus, indem sie die psychologische Fachwelt aufforderten, herauszufinden wie viele Gruppen sinnverwandter Begriffe nötig seien, um das Verhalten eines menschlichen Individuums von einem anderen zu unterscheiden. Nach jahrelanger Forschungsarbeit stellte sich in den 80er Jahren ein valides Ergebnis heraus. Es liessen sich fünf Gruppen sinnverwandter Begriffe aufzeigen, mit denen die individuellen Unterschiede der Persönlichkeit grösstenteils erfasst werden konnten. 1985 trafen Paul T. Costa und Robert R. McCrae nach der Grundlage der Big Five die Entscheidung, dass sie ihren NEO-Test von 1976 um den Begriff „A“ und „C“ erweitern. Somit wurde der Test von Paul T. Costa und Robert R. McCrae schon bald zum Standardmessverfahren für das Fünf-Faktoren-Modell. Pierce und Jane Howard kamen etwas später zu der Feststellung, dass zusätzlich Bedarf an einem Big-Five-Test bestand, der speziell auf den Arbeitsplatz ausgerichtet ist. Im Herbst 2000 wurde das Big-Five-Profil für den Arbeitsplatz (Work Place Big Five ProFile, abgekürzt WB5P) von Pierce und Jane Howard eingeführt. Die Tradition aus den 80er Jahren wurde aufrechterhalten, aber die Terminologie veränderte sich, um die Bedürfnisse am Arbeitsplatz zu reflektieren (Howard & Howard, 2002, S.28). Die folgende Tabelle zeigt das Arbeitsplatz-Big-Five-Modell (WB5P) nach Howard und Howard (2002, S. 30).

Arbeitsplatz-Big-Five-Modell (WB5P)	
N: Emotionale Labilität N1: Sensitivität N2: Temperament N3: Auslegung N4: Regenerationszeit	E: Extraversion E1: Enthusiasmus E2: Soziabilität E3: Dynamik E4: Führungsmotivation E5: Vertrauensbereitschaft E6: Taktgefühl
O: Kreativität O1: Vorstellungskraft O2: Differenziertheit O3: Veränderungsbereitschaft O4: Kontextdenken (Kompetenzbereich)	A: Anpassung A1: Dienstbereitschaft A2: Harmoniebedürfnis A3: Anerkennung A4: Zurückhaltung A5: Exponiertheitsscheu
C: Festigung C1: Perfektionsstreben C2: Organisiertheit C3: Leistungsmotivation C4: Konzentrationsfähigkeit C5: Methodik	

Tabelle 1: Arbeitsplatz-Big-Five-Modell (WB5P) (Howard & Howard, 2002, S. 30)

3.2. Persönlichkeit und ihre Auswirkung

Während einer ganz normalen Arbeitswoche, in der versucht wird, die eigene Arbeit zu erledigen, wird jeder Mensch ständig mit dem Aspekt Persönlichkeit konfrontiert. Wenn die eigene Persönlichkeit und die der Menschen im Arbeitsumfeld besser verstanden werden, kann das die Leistung und den beruflichen Aufstieg entscheidend beeinflussen. Die Art und Weise, wie ein Mensch kommuniziert, überzeugt und motiviert, ist wichtig, egal ob in einem Team gearbeitet wird, eine Abteilung geführt oder ein Produkt/eine Dienstleistung verkauft wird. Der persönliche Erfolg hängt in hohem Masse davon ab, ob die Dynamik von Persönlichkeit am Arbeitsplatz verstanden wird und wie damit umgegangen wird (Howard & Howard, 2002, S. 22).

3.3. Psychologische Diagnostik und Berufseignungsdiagnostik

Amelang und Schmidt-Atzert (2006, S. 3-5) beschreiben die Psychodiagnostik als eine Methodenlehre im Dienst der angewandten Psychologie. Die psychologische Diagnostik wird definiert als eine wissenschaftliche Disziplin, deren Aufgabe darin besteht, eine Methodik zu entwickeln, mit deren Hilfe Aussagen über psychologisch relevante Charakteristika von Beurteilungsverhalten gemacht werden können. Soweit Menschen die Merkmalsträger sind, besteht die Aufgabe darin, interindividuelle Unterschiede im Verhalten und Erleben sowie intraindividuelle Merkmale und Veränderungen einschliesslich ihrer jeweils relevanten Bedingungen so zu erfassen, dass hinlänglich präzise Vorhersagen über künftiges Verhalten und Erleben sowie deren eventuelle Veränderungen in definierten Situationen möglich werden. Wissenschaftlich fundierte Entscheidungshilfen für konkrete Fragestellungen bereitzustellen, bildet demnach das Ziel der psychologischen Diagnostik.

3.4. Personalauswahlverfahren

Alleine in der Schweiz werden jährlich unzählige Personalentscheidungen getroffen. Die Qualität solcher Entscheidungen ist erfahrungsgemäss genauso unterschiedlich wie die dazu verwendeten Verfahren, obwohl gerade Entscheidungen bezüglich der beruflichen Entwicklungen, sowohl für die Person als auch für die Organisation, zu den wichtigsten Entscheidungen nach Etzel und Küppers (2002, S. 14) gehören sollten. So beklagt auch Hossiep (2005) die grosse Kluft zwischen einer möglichen sinnvollen Umsetzung psychologischer Kenntnisse im Bereich berufsbezogener Entscheidungen und der in den meisten Organisationen realisierten Praxis.

3.4.1. Grundannahmen

Berufliche Eignungsdiagnostik und ihre Anwendungen, beispielsweise zum Zwecke der Personalauswahl, sinnvoll einzusetzen, ist an verschiedene Prämissen geknüpft. Als erstes

muss vorausgesetzt werden, dass berufliche Tätigkeiten von verschiedenen Personen unterschiedlich erfolgreich ausgeführt werden. Eine weitere Voraussetzung ist, dass es Merkmale von Personen gibt, die mit diesen Differenzen korrespondieren und bezüglich derer sich die Personen unterscheiden. Drittens wird angenommen, dass die relevanten Merkmale, zumindest partiell, konstant sind oder dass die Art ihrer Variabilität in irgendeiner Form prognostizierbar ist. Weiteres könnte schliesslich der Organisation oder dem Organisationstyp eine Moderatorfunktion zukommen: Bestimmte Personen erweisen sich in bestimmten Organisationen, unabhängig von ihrer spezifischen Tätigkeit, erfolgreicher als Andere (Etzcel & Küppers, 2002, S. 15).

In jeder Organisation gibt es zahlreiche Einsatzmöglichkeiten für eignungsdiagnostische Systeme. Die folgende Grafik zeigt lediglich eine bestimmte Auswahl der wichtigsten Anwendungsfelder diagnostischer Verfahren in Organisationen.

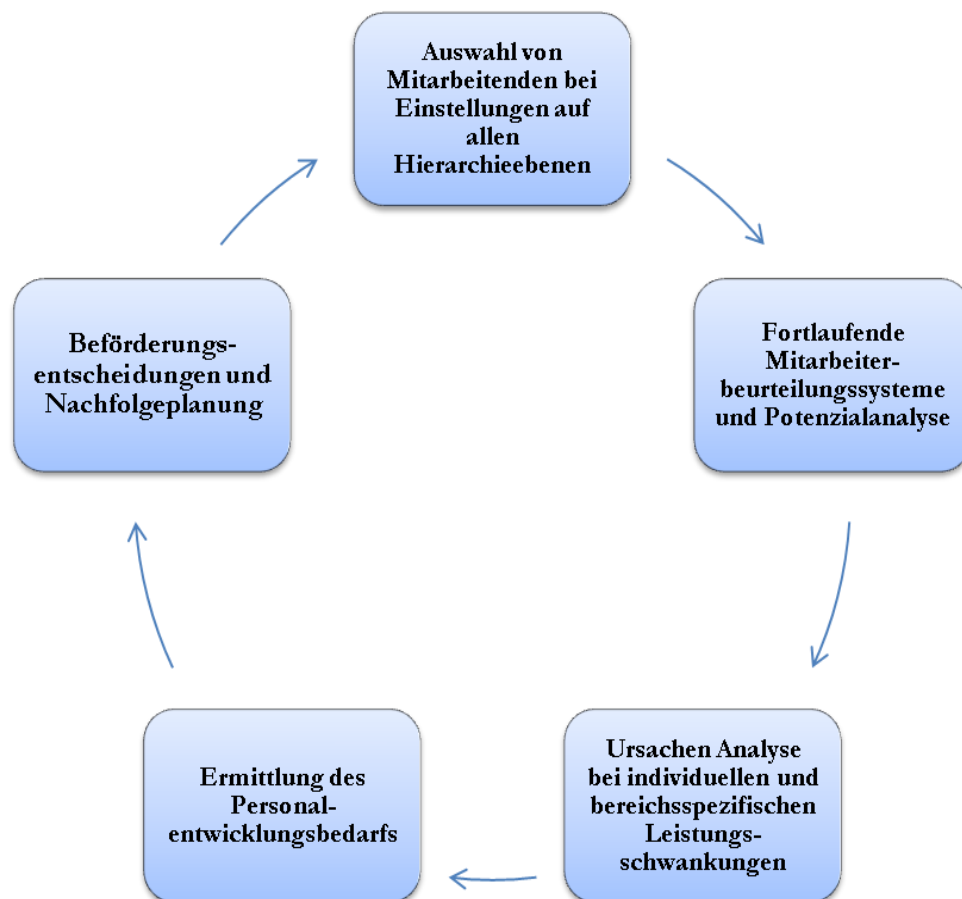


Abbildung 1: Anwendungsfelder diagnostischer Verfahren (Etzcel & Küppers, 2002, S. 18)

3.5. Die Hauptgütekriterien eines psychologischen Tests

Die zunehmende Erfahrung mit dem Einsatz von psychologischen Tests hat gezeigt, dass nicht ohne weiteres eine psychologische Schlussfolgerung aus einer Testaufgabe gezogen

werden kann. Da der psychologische Test als Messinstrument betrachtet wird, muss er einer Reihe von wissenschaftlich definierten Ansprüchen genügen. Diese werden als Gütekriterien bezeichnet. Mit Lienert (1969) werden drei Hauptgütekriterien unterschieden: Die Objektivität, die Reliabilität und die Validität. Zu den Nebengütekriterien zählen die Normierung, die Zulänglichkeit, die Vergleichbarkeit, die Ökonomie sowie die Nützlichkeit.

3.5.1. Die Objektivität

Im Rahmen der klassischen Testtheorie gilt die Objektivität als ein wichtiges Kriterium für die Güte eines Tests. Über die Definition des Begriffs herrscht jedoch nach Rauchfleisch (2005, S. 65) keine Einigkeit. Lienert (1969) versteht unter Objektivität den Grad, in dem die Ergebnisse eines Tests unabhängig vom Untersuchenden sind. In diesem Sinne sollte man nach Rauchfleisch (2005, S. 65) zwischen einer Objektivität der Testdurchführung, der Auswertung, der Interpretation und auch der Empfehlung unterscheiden, welche die verschiedenen Testleiter und Testleiterinnen aufgrund ihrer Resultate geben. Es wird somit zwischen einer Durchführungsobjektivität, Auswertungsobjektivität und Interpretationsobjektivität unterschieden. Je grösser die Standardisierungsmöglichkeiten dieser drei Bereichen sind, je mehr Objektivität kann erreicht werden.

3.5.2. Die Reliabilität

Die Reliabilität wird als zweitwichtigstes Kriterium beschrieben. Ekman (1955) umschreibt die Reliabilität als Genauigkeit, mit der ein Test misst, was er faktisch misst, ohne Rücksicht darauf, was dies ist. Bei diesem Kriterium geht es nicht um inhaltliche Aspekte, sondern um die formale Exaktheit der Merkmalerfassung (Rauchfleisch, 2005, S. 67). Im Rahmen der klassischen Testtheorie werden nach Rauchfleisch (2005) drei Reliabilitätskonzepte beschrieben:

1. **Das Stabilitätskonzept** (Testwiederholungen),
2. das so genannte „**item-sampling-concept**“ (Paralleltest-Verfahren),
3. das **Homogenitätskonzept** (Halbierungs-Methode).

3.5.3. Die Validität

Rauchfleisch (2005) beschreibt die Validität als wichtigstes, gleichzeitig aber als das am empirisch schwierigsten überprüfbare Gütekriterium. Es wird der Grad der Genauigkeit beschrieben, mit dem ein Test dasjenige Persönlichkeitsmerkmal oder diejenige Verhaltensweise, die der Test messen soll oder zu messen vorgibt, tatsächlich misst. Bei der Validität lassen sich verschiedene Aspekte voneinander unterscheiden:

1. **Inhaltliche Validität:** Aus dem Verhalten in der Testsituation wird auf das Verhalten ausserhalb geschlossen. Dies wird als Repräsentationsschluss bezeichnet (Amelang & Schmidt-Atzert, 2006, S. 149-150).
2. **Kriteriumsbezogene Validität:** Es wird von Testergebnissen auf das interessierende Zielmerkmal geschlossen (Korrelationsschluss). Eine solche Korrelation muss empirisch ermittelt werden (Amelang & Schmidt-Atzert, 2006, S. 152-153).
3. **Konstruktvalidität:** Der Schwerpunkt der Konstruktvalidität liegt darin, dass psychologische Konstrukte, das heisst komplexe Fähigkeiten oder Eigenschaften im Rahmen eines theoretischen Bezugssystem auf ihre Zusammenhänge mit dem zu prüfenden Test untersucht werden (Rauchfleisch, 2005, S. 72).

3.5.4. Die Nebengütekriterien

Gemäss Amelang und Schmidt-Atzert (2006) geht die Meinung der Wichtigkeit der Nebengütekriterien zueinander unter den verschiedenen Autoren und Autorinnen auseinander. Es gibt keine Anhaltspunkte für eine unter allen Gesichtspunkten objektive Entscheidung. Laut Hossiep und Mühlhaus (2005) sollte ein Test aber normiert, vergleichbar, ökonomisch, nützlich und zumutbar sein.

3.5.5. Die Beziehung zwischen den Gütekriterien

Die Objektivität ist die Grundvoraussetzung für die Reliabilität oder die Validität. Die Reliabilität ihrerseits ist zwar eine notwendige Bedingung, nicht aber eine Garantie für ausreichende Validität. Ein Test kann sich als exaktes Messinstrument ausweisen (hohe Reliabilität), ohne aber das Merkmal, das der Test erfassen möchte, tatsächlich zu erfassen (geringe Validität). Besitzt aber ein Test eine hohe Validität, so muss er unbedingt auch eine hohe Objektivität, innere Konsistenz und Zulänglichkeit besitzen. Zusammenfassend kann man sagen, dass ein Test, der hinsichtlich seiner Durchführung, seiner Auswertung und seiner Interpretation Objektivität beanspruchen kann, aber nur geringe Reliabilität und Validität aufweist, praktisch wertlos ist.

Als abschliessender Theorieteil wird WOPI™ beschrieben und erläutert. Begonnen wird mit einer Beschreibung der Testentwicklung und Testkonstruktion. Im Weiteren werden die Anwendungsbereiche geschildert und die Generalisierbarkeit beschrieben. Zuletzt werden die Dimensionen von WOPI™ vorgestellt.

4. WOPI™

Nach Niiitamo (2008) beruhen Kompetenzen typischerweise auf vier Komponenten: Wissen, Erfahrung, Talenten (Begabung) und Persönlichkeit. Dabei regulieren die persönlichen Antriebsräder (Motive, Denken und Einstellungen) die Kompetenzen und ermöglichen so das kompetente Verhalten. Die Persönlichkeit wirkt als Kompetenz-„Driver“, indem sie diejenigen Rahmenbedingungen schafft, innerhalb derer Personen ihr Wissen, ihre Arbeitserfahrung und Talente aktivieren können. WOPI™ ist ein Persönlichkeitstest neuester Generation, der 14 Dimensionen erfasst (7 Motive, 4 Denkstile und 3 Einstellungen), welche allesamt kompetentes Arbeitsverhalten beeinflussen. Dem WOPI™ Konzept zufolge ist die Persönlichkeit eine Plattform und ein Steuersystem für Kompetenzen. Dieses System ist vergleichbar mit einem Fahrrad, wobei Motive, Denken und Einstellungen die Antriebsräder darstellen. Das Vorderrad steht für die richtungsweisende Motivation, das Hinterrad repräsentiert das Denken und das Zentrum der Kraftübertragung oder Mittelritzel symbolisiert die Einstellungen des Radfahrers zu sich selbst und zu seiner Umgebung. Das ultimative Ziel von WOPI™ ist idealerweise dann erreicht, wenn die Venen der Kompetenzarchitektur einer Organisation im „gleichen Rhythmus“ mit den Antriebsrädern der Individuen und Teams pulsieren.

Das Entwicklungsziel war die Schaffung eines allgemeingültigen Testverfahrens für die Rekrutierung, die Selektion, das Coaching und das Talent Management/Personalentwicklung sowie ein Testverfahren welches in allen Funktionen- und Organisationsebenen, für alle Altersgruppen und kultur-unabhängig einsetzbar ist. WOPI™ bietet den professionellen und verantwortungsbewussten Personalprofis ein aussagekräftiges Analyse- und Entwicklungsinstrument. Auf der Idee der Selbstverwirklichung basierend, misst WOPI™ die im Arbeitskontext relevanten Persönlichkeits-Antriebe und ermöglicht standardisierte und validierte Aussagen über die Erfolgserwartungen einer Person bezüglich ihrer Tätigkeitsrolle, mit dem Fokus, Leistung, Effektivität und Arbeitszufriedenheit zu erhöhen.

Alle Kompetenzen entstehen durch Wissen/Lernen, Erfahrungen und durch angeborene Talente. Sie werden gesteuert und organisiert durch die persönlichen Antreiber einer Person: Motive zeigen, was eine Person machen will. Der Denkprozess steuert die Planung und Problemlösung, während die Einstellungen die persönlichen Grundhaltungen widerspiegeln. Jedes kompetente Verhalten basiert auf dem Zusammenspiel dieser Elemente und wird gestärkt durch die Kraft der persönlichen Antreiber einer Person. Die folgende Abbildung zeigt das WOPI™ Konstrukt.



Abbildung 2: WOPI™ Konstrukt (Niitamo, 2008)

4.1. Testentwicklung

Im Herbst 2002 wurde die WOPI™ Testentwicklung nach Dr. phil. Petteri Niitamo, Technische Universität Helsinki in Zusammenarbeit mit namhaften international tätigen Unternehmen in Finnland, entwickelt. Daten von insgesamt 1069 Personen wurden ausgewertet und in die Testentwicklung einbezogen. Die Probanden und Probandinnen nahmen in verschiedenen Organisationen an Selektionsprozessen und Entwicklungsprogrammen teil. Die gesamte relevante Stichprobe bestand zur Hälfte aus Frauen beziehungsweise Männern und repräsentierte weitgehend die Altersverteilung der erwerbstätigen Bevölkerung in Finnland. Der Entwicklungsprozess von WOPI™ erfolgte nach streng wissenschaftlichen Prinzipien der Testentwicklung.

4.2. Testkonstruktion

WOPI™ ist ein standardisierter Fragebogen zur Selbstbeurteilung der Persönlichkeit. Es bestehen Messskalen für insgesamt 14 Dimensionen, welche als besonders wichtig im Arbeitskontext angesehen werden. Von den 14 Dimensionen messen 7 die Motive, 4 die Denkstile und 3 die Einstellungen. Die Dimensionsskalen sind in fünf Gruppen aufgeteilt: Leistungsmotivation, Führungsmotivation, Interaktionsmotivation, Denken und Einstellungen. In den ersten vier Gruppen werden die Gesamtwerte summiert. In der fünften Gruppe werden die drei Einstellungsskalen unabhängig voneinander betrachtet, da kein Gesamtwert ausgewiesen wird. Ein bedeutender Gegenstand der WOPI™ Entwicklung war das Big-Five-Modell sowie die Weiterentwicklung davon, das Arbeitsplatz-Big-Five-Modell (WB5P) (vgl. 3.1.1.). Jede Skala wird durch 16 dichotome Aussagen (stimmt- stimmt nicht) gemessen. Um eine positive Antworttendenz zu vermeiden, wird ein Teil der Testitems in umgekehrter Form im Test präsentiert. Insgesamt sind 224 Testitems vorhanden. Die Antwortzeit beinhaltet ungefähr 20-30 Minuten.

In der folgenden Abbildung sind die 14 WOPI™ Dimensionen ersichtlich.

Bereich	Dimension	Definition
Leistungsmotivation	Fokussierung (fo)	Wenig fokussiert vs. sehr fokussiert, sehr qualitätsorientiert.
	Wettbewerbsorientierung (co)	Wenig wettbewerbsorientiert vs. sehr wettbewerbs- und ergebnisorientiert.
Führungsmotivation	Führung (le)	Führt andere nicht vs. führt andere stark.
	Führunginspiration (is)	Zurückhaltend, bescheiden vs. andere inspirierend.
Interaktionsmotivation	Geselligkeit (so)	Einzelgänger, sich zurückziehend vs. sucht/-braucht die Gesellschaft anderer.
	Empathie (em)	Distanziert, unnahbar vs. unterstützend, hilft anderen.
	Anlehnung (re)	Eigenständig, unabhängig vs. verlässt sich auf andere, abhängig.
Denken	Denkorientierung (or)	Verfolgt Fakten vs. verfolgt Ideen.
	Wahrnehmung (pc)	Konkrete Wahrnehmung vs. abstrakte Wahrnehmung.
	Denkstil (th)	Analytisches logisches Denken, lineares Denken vs. intuitives, instinktives, nicht lineares Denken.
	Entscheidungsfindung (dc)	Vorsichtig, kontrollierend vs. schnell, risikobereit.
Einstellung	Ambiguität und Change (am)	Bevorzugt Klarheit, Stabilität vs. bevorzugt Neues, Veränderungen.
	Optimismus (op)	Wenig optimistisch vs. sehr optimistisch.
	Selbstbild (si)	Erkennt eigene Fehler vs. fehlerfreies, makellooses Selbstbild, „Problemblindheit.“

Tabelle 2: WOPI™ Dimensionen (Niitamo, 2008)

4.2.1. Anwendungsbereiche

WOPI™ wurde als Assessment Instrument für Personalselektion, Beratung und Coaching mit arbeitsbezogener Fragestellung entwickelt und konstruiert. Die Zielgruppe besteht aus erwachsenen und erwerbstätigen Personen, in allen organisationalen Ebenen und ganz unabhängig von dem kulturellen Hintergrund einer Person. Der Test fordert von den Probanden und Probandinnen kein spezifisches Wissen über das Arbeitsleben und kann deshalb bei Berufseinsteigenden wie auch bei erfahrenen Berufspersonen als Assessment Instrument eingesetzt werden (Niitamo, 2008, S. 11).

4.2.2. Generalisierbarkeit

Das Ziel bei der Auswahl von Dimensionen und Formulierung der Items war die maximale Generalisierbarkeit. Der Inhalt der Items ist auf das alltägliche Verhalten der Probanden und Probandinnen ausgerichtet. Die Items wurden so formuliert, dass die Gleichbehandlung der Testpersonen unabhängig von der Dauer oder der Qualität der Arbeitserfahrung gewährleistet ist. Ein weiteres wichtiges Kriterium bezüglich maximaler Generalisierbarkeit betrifft die Gleichbehandlung der beiden Geschlechter. Die Formulierungen wurden so vorgenommen, dass diskriminierende Itemformulierungen vermieden wurden. Ein weiteres Kriterium bezüglich der Generalisierbarkeit betrifft die Gleichbehandlung von Testpersonen mit unterschiedlichem kulturellem und/oder ethischem Hintergrund. Der Inhalt der Items beschreibt alltägliches Verhalten und Interaktionen, welche in allen Kulturen möglichst gleich sind, um mögliche Verzerrungen der Kulturunterschiede zu minimieren. Ein weiteres Ziel bei der Gestaltung der Items war die Gleichbehandlung von religiösen Gruppen (Niitamo, 2008, S. 12).

4.2.3. Reliabilität

Die interne Konsistenz der WOPI™ Skalen weist eine Variationsbreite des Reliabilitätskoeffizienten (KR-20) von .69 bis .81 auf und einen Medianwert von .77. Die Stichprobe der Reliabilitätsstudie umfasste 723 Personen, die an verschiedenen Selektions- und Entwicklungsprogrammen in finnischen Unternehmen des privaten und öffentlichen Sektors teilnahmen. Die Stabilität der Skalen (Re-Test Reliabilität) wurde nach einem 5-Wochen Intervall ermittelt. Die Stabilitätskoeffizienten haben eine Variationsbreite von .71 bis .91 mit einem Medianwert von .85. Die Stichprobe umfasste insgesamt 33 finnische Berufsberatende, die an einem Trainingsprogramm teilnahmen. In der folgenden Tabelle sind alle Skalenreliabilitäten aufgeführt.

Tabelle 3: Skalenreliabilitäten der WOPI™ Dimensionen (Niitamo, 2008, S. 12)

	fo	co	le	is	so	em	re	or	pc	th	dc	am	op	si	Md
KR-20¹⁾	.76	.78	.80	.74	.74	.75	.69	.77	.78	.81	.77	.71	.81	.78	.77
Stability²⁾	.71	.83	.89	.86	.84	.85	.76	.89	.80	.80	.91	.85	.85	.73	.85

¹⁾ Kuder-Richardson-20 Koeffizient für dichotome Skalen, 723 Erwachsene in Selektions- und Entwicklungsprogrammen, wobei das Verhältnis zwischen männlichen und weiblichen Probanden annähernd ausgeglichen war.

²⁾ Pearson r Koeffizient, 33 Berufsberater und Berufsberaterinnen während eines Entwicklungsprogramms, 5wöchiger Intervall zwischen Test 1 und 2.

fo = Fokussierung, **co** = Wettbewerbsorientierung, **le** = Führung, **is** = Inspiration, **so** = Geselligkeit, **em** = Empathie, **re** = Anlehnung, **or** = Denkorientierung, **pc** = Wahrnehmung, **th** = Denkstil, **dc** = Entscheiden, **am** = Ambiguität und Change, **op** = Optimismus, **si** = Selbstbild.

4.2.4. Validität

Die Validitätsstudie zu den 14 WOPI™ Dimensionen umfasste zum Zeitpunkt der Erscheinung des Handbuches 144 Bewertungen von (finnischen) (Ehe-) Partnern und Peers der Zielpersonen. Die Korrelationen variierten zwischen .10 bis .83. quer durch alle Dimensionen und korrelativen Designs. Eine weitere, zurzeit kurz vor der Veröffentlichung stehende, sehr umfassende Forschungsstudie, untersucht das Führungsverhalten von Managern (von der Teamleiter Ebene bis zur Top Management Ebene) in einer finnischen Organisation des öffentlichen Sektors. Diese Studie umfasst 1951 Mitarbeiterbeurteilungen zum Führungsverhalten ihrer 180 direkt Vorgesetzten, die bereits früher den WOPI™ Test gemacht haben (Niitamo, 2008, S. 13).

4.2.5. Normen

Die gegenwärtig verfügbaren Vergleichsnormen basieren auf Antworten von 544 Männer und 526 Frauen. Von insgesamt 1069 Individuen nahmen 700 an Selektions-Assessments von international tätigen ITC-Unternehmen teil und ca. 400 nahmen an verschiedenen Entwicklungsprogrammen in Finnland teil. Das durchschnittliche Alter war 33.8 Jahre, wobei die Altersbreite zwischen 19 und 63 Jahren lag. 254 Personen waren über 40 Jahre alt und 90 Personen über 50 Jahre alt (Niitamo, 2008, S. 13).

4.3. Die Dimensionen Motive, Denken und Einstellungen

Nach einem selektiven Verfahren im Entwicklungsprozess während der Testentwicklung, wurde eine Auswahl der wichtigsten Kompetenzen für WOPI™ definiert. Nach einer intensiven Entwicklungsphase wurden die Hauptdimensionen Motive, Denken und Einstellungen festgelegt.

4.3.1. Motive

Nach McClelland 1985 (zit. nach Niiitamo, 2008, S. 15) können Motive als individuelle Wünsche einer Person oder innerliches Streben definiert werden. Das Verhalten einer Person wird von den Motiven ausgelöst, gesteuert sowie auch aufrechterhalten. Die Motive beschreiben die mehr oder weniger stabilen, anhaltenden Wünsche oder Bestrebungen eines Individuums. Somit ist nach Niiitamo (2008, S. 15) das Motiv ein Wunsch oder ein Streben, welches das Verhalten aktiviert und das primär von situativen Faktoren beeinflusst wird. Damit aber das Verhalten ausgelöst und gesteuert werden kann, muss zuerst ein Motiv aufkommen. Die insgesamt sieben WOPI™ Motive sind zusammengefasst in drei Hauptkategorien: Leistungs-, Führungs- und Interaktionsmotivation. Motive werden mit Arbeit in Bezug gesetzt, da alle Tätigkeiten durch ihre motivationalen Anforderungen innerhalb der Tätigkeitsrolle definiert werden, in der die Individuen ihre handlungssteuernde Motive verwirklichen können.

4.3.2. Denken

Sternberg und Grigorenko 1997 (zit. nach Niiitamo, 2008, S. 15) definieren Denkstile als individuelle Art der Informationsverarbeitung. Das Ziel bei der Entwicklung der Denkdimension für WOPI™ war, ein vollständiges und integriertes Bild über die Denkaktivitäten einer Person im Arbeitskontext zu erhalten. Die vier Denkdimensionen von WOPI™ Orientierung, Wahrnehmung, Denkstile und Entscheidungsfindung sind als aufeinander folgende Phasen angeordnet. Sie bestimmen die Art und Weise, wie das Individuum Probleme angeht, definiert, Lösungsansätze produziert sowie die Pläne und Problemlösungen implementiert. Die Denkprozesse im WOPI™ funktionieren als zentrale Prozesse oder „Drivers“, welche die Planungs- und Problemlösungsprozesse eines Individuums gestalten. Das Denken bildet ähnlich wie bei den Motiven eine übergeordnete Dimension: Strukturiertes vs. kreatives Denken. Das strukturierte Denken stärkt die operative, praktische Planung und Problemlösung, wobei das kreative Denken neue Informationen schafft und die kreative, visionäre Planung und Problemlösung stärkt.

4.3.3. Einstellungen

Die Einstellungen eines Individuums können als die Art und Weise bezeichnet werden, wie diese sich auf die Umwelt oder auf sich selbst beziehen. Die drei unabhängigen Einstellungsdimensionen Ambiguität und Change, Optimismus und Selbstbild basieren auf verschiedenen Forschungstraditionen (Niiitamo, 2008, S. 17).

4.4. WOPI™ und die Idee der Selbstverwirklichung

Wie zu Beginn im 4. Kapitel beschrieben, misst WOPI™ die persönlichen Antriebsräder und die Kompetenzen: Motive, Denken und Einstellungen. Was aber steckt hinter diesen

Antriebsrädern? Nach Nütamo (2008) verbirgt sich hinter all den Handlungen das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Wenn die Anforderungen am Arbeitsplatz, die persönlichen Antriebsräder und die erworbenen Kompetenzen des Individuums übereinstimmen, dann ist die Voraussetzung zur Selbstverwirklichung gegeben. Somit entsteht eine Win-Win Situation zwischen dem Individuum und der Organisation.

4.5. WOPI™ Dimensionen

Im WOPI™ Basisprofil sind 14 Dimensionen ersichtlich. Diese Dimensionen sind in fünf Kompetenzfunktionen unterteilt, wobei die ersten drei die Motive betreffen, die vierte Dimension die Denkprozesse und die fünfte Kompetenzfunktion beschreibt die Einstellung eines Individuums gegenüber der Umwelt und der Umgebung. Im folgenden Abschnitt werden die 14 Dimensionen nach Nütamo (2008) beschrieben.

4.5.1. Leistungsmotive: Fokussierung und Wettbewerbsorientierung

Bei der Leistungsmotivation geht es darum, etwas „besser zu machen“. Dazu gibt es zwei Möglichkeiten: Die Menschen versuchen Leistung entweder durch Fokussierung oder aber durch Wettbewerb zu erreichen. Das Fokussierungsmotiv (fo) entspricht einem Bedürfnis, Leistung durch Fokussierung und durch Konzentration auf eine Sache zu erreichen. Das wettbewerbsorientierte Leistungsmotiv (co) entspricht einem Bedürfnis, Leistung durch Wettbewerb, Rekorde Brechen und Spitzenleistungen zu erreichen. Der Gesamtwert der fokussierungs- und wettbewerbsorientierten Leistungsmotive verweist auf die Ausprägung der Motivation, die auf unabhängige Leistung gerichtet ist. Ausgeprägte Werte der Skala Fokussierung gelten im WOPI™ Basisprofil eher als Ressource für eine Spezialistenrolle. Dies kann zu der Annahme führen, dass Führungskräfte nicht signifikant fokussierter in Bezug auf ihre Leistungsmotivation sind als Personen ohne Führungserfahrung. Führungskräfte sind bereit viel zu opfern, um erfolgreich zu sein. Das wettbewerbsorientierte Leistungsmotiv stärkt die Leistung in breiten, unternehmerischen Rollen, mit einem höheren Verantwortungsgrad. Dieses Verständnis lässt die Annahme zu, dass Führungskräfte signifikant mehr wettbewerbs- und ergebnisorientiert sind als Personen ohne Führungserfahrung.

4.5.2. Führungsmotive: Führung und Inspiration

Das Führungs- und Beeinflussungsverhalten von Menschen wird von zwei verschiedenen Motiven gesteuert: Die Führungsdimension (le) beinhaltet das direkte Führen von Handlungen anderer, häufig von direkt Unterstellten und der Belegschaft. Die Dimension Inspiration (is) betrifft die indirekte, psychologische Führung der Gedanken von anderen, indem eigene Ideen präsentiert und ausgedrückt werden. Der Gesamtwert der beiden Motive verweist auf die Ausprägung der Motivation, die Handlungen und Gedanken anderer zu

führen. Dies verweist auf die motivationalen Ressourcen für verschiedene Führungsrollen. Die hohen Werte auf der Skala Führung sind Indikatoren für aktionsorientiertes und lenkendes Führen und es wird angenommen, dass Führungskräfte andere Menschen signifikant stärker führen als Personen ohne Führungserfahrung. Personen mit hohen Werten auf der Skala Führungsinspiration vermitteln Orientierung, geben und verbreiten Visionen und überzeugen Mitarbeitende von einer Sache und begeistern sie dafür. Aus diesen Gründen kann angenommen werden, dass Führungskräfte andere Personen signifikant stärker durch Inspiration und Überzeugungen mit Gedanken und Ideen führen als Personen ohne Führungserfahrung.

4.5.3. Interaktionsmotive: Geselligkeit, Empathie und Anlehnung

Das Interaktionsverhalten wird von drei Motiven gesteuert: Geselligkeit (so), Empathie (em) und Anlehnung (re). Die Geselligkeit einer Person betrifft das Bedürfnis nach Gesellschaft, die Person möchte Zeit mit anderen Menschen verbringen und Dinge lieber zusammen als alleine unternehmen. Die kommunikativen Fähigkeiten einer Person in einer Führungsrolle werden im Arbeitskontext als sehr bedeutend angesehen. Es kann die Annahme getroffen werden, dass Führungspersonen einen mittleren Wert auf der Skala Geselligkeit ausweisen, die Werte jedoch nicht durchschnittlich höher sind als bei Personen ohne Führungserfahrung. Die Empathie umfasst positive, umsorgende Gefühle gegenüber anderen Menschen sowie die aktive Unterstützung und Führung anderer. Es kann angenommen werden, dass Empathie nicht unbedingt eine massgebende Kompetenz für Personen in Führungsrollen ist, da wohl eher eine Aufgabenorientierung im Vordergrund steht. Dies lässt die Annahme zu, dass Personen in einer Führungsrolle andere Menschen nicht signifikant mehr unterstützen als Personen ohne Führungserfahrung. Die Anlehnung ist eine bipolare Dimension, bei der ein hoher Wert auf eine direkte Abhängigkeit von anderen und tiefe Werte auf eine primäre Eigenständigkeit hinweisen. Die Abhängigkeit von anderen entspricht dem Wunsch, sich bei anderen Menschen anzulehnen, anderen zu dienen und somit auch von anderen unterstützt zu werden. Die Eigenständigkeit einer Person entspricht hingegen dem Wunsch, sich auf sich selbst zu verlassen anstatt auf andere. Somit wird in der vorliegenden Arbeit angenommen, dass Führungskräfte signifikant unabhängiger, selbstbestimmter und selbstbewusster sind als Personen ohne Führungserfahrung. Die Gesamtsumme von Geselligkeit, Empathie und Anlehnung erfasst die Ausprägung der Motivation für soziale Interaktionen.

4.5.4. Denken: Orientierung, Wahrnehmung, Denkstil und Entscheiden

Tätigkeiten und Positionen werden anhand von ihrer Informationsumgebung auf einem Kontinuum von strukturiert, operativ bis kreativ, planend bewertet. In operativen Informationsumgebungen (Tätigkeiten) dient Planung und Problemlösung dem praktischen

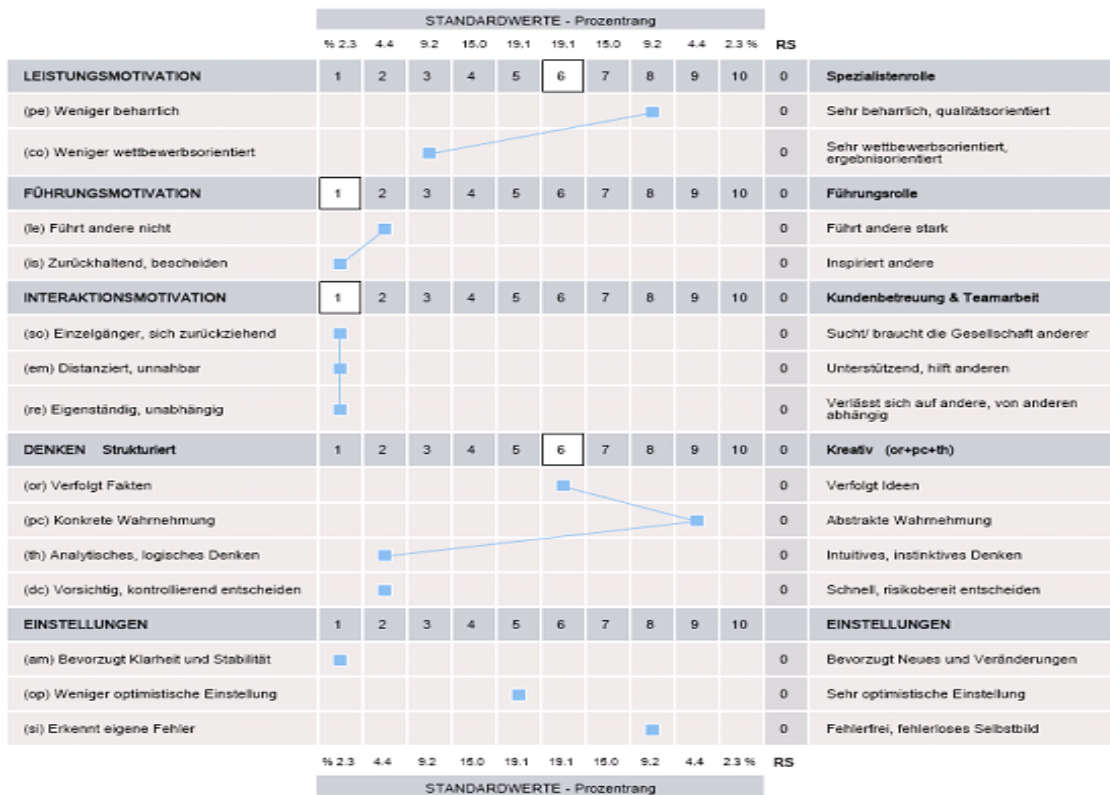
Handeln, wobei Fakten, konkrete Wahrnehmung und logisches Denken wichtig sind. In planenden Informationsumgebungen (Tätigkeiten) dient Planung und Problemlösung dem kreativen Planen, das heißt die Planung gründet auf neuen Informationen, wobei Ideen, Visionen und Intuition wichtig sind. Ob eine Person zu operativen oder kreativen Umgebungen passt, wird über die Testwerte des Basisprofils ermittelt, wobei der Wert aus dem Durchschnitt der Dimensionen Orientierung (or), Wahrnehmung (pc) und Denken (th) gebildet wird. Menschen mit hohen Werten auf der Skala Denkorientierung sind eher ideenorientiert. Bei Planung und Problemlösung nähern sie sich den Dingen, indem sie nach neuen Ideen suchen und sie richten ihre Aufmerksamkeit auf Dinge, die nicht immer mit den Sinnen wahrgenommen werden können, jedoch auf der Ideenebene existieren. Menschen mit mittleren bis tiefen Werten auf der Skala Denkorientierung sind hingegen eher faktenorientiert. Das bedeutet, dass bei Planung und Problemlösung Fakten hoch bewertet werden, diese Menschen richten ihre Aufmerksamkeit auf sichtbare, objektive Dinge. Diese Sichtweisen führen zu der Annahme, dass sich Führungskräfte nicht signifikant unterscheiden im Vergleich zu Personen ohne Führungserfahrung, da beide Zugänge der Denkorientierung je nach Kontext von Vorteil sein können. Die Skala Wahrnehmung unterscheidet sich in der konkreten versus abstrakten Wahrnehmung. Personen mit hohen Werten definieren bei der Planung und Problemlösung die Dinge, indem sie das breite, komplexe Bild wahrnehmen. Sie wollen den Kontext und die Struktur der Dinge erkennen und erfassen, um deren Mechanismen und die zugrunde liegenden kausalen Beziehungen zu klären. Die konkret wahrnehmenden Personen hingegen definieren die Dinge bei Planung und Problemlösung in einer fokussierten Art und Weise. Sie sehen die Dinge wie sind, ohne weitere Kontexte, Perspektiven und ohne diese in Frage zu stellen. Aufgrund dieser Annahme wird vermutet, dass Führungskräfte keine signifikant abstrakte beziehungsweise konkrete Wahrnehmung im Vergleich zu Personen ohne Führungserfahrung haben. Die Skala Denkstil weist darauf hin, dass intuitiv denkende Personen kreative Lösungen generieren, indem sie sich auf eigene Instinkte und Gefühle verlassen. Diese Personen suchen neue Möglichkeiten und können mit unerwarteten, neuen oder situationsspezifischen Lösungswegen umgehen. Analytisch denkende Personen generieren bei Planung und Problemlösung logische und konsistente Lösungen. Sie streben danach, Dinge beweisen zu können und zeigen „korrekte“ Lösungen auf. Diese theoretischen WOPI™ Überlegungen führen zu der Annahme, dass Führungspersonen nicht signifikant analytisch oder intuitiv denkende Personen sind im Vergleich zu Personen ohne Führungserfahrung. Die Dimension Entscheidungsfindung (dc) steht unabhängig vom Kontinuum operativ-planend, da sowohl operative als auch kreative Tätigkeiten nach einer eher vorsichtigen, langsamen oder aber risikofreudigen, schnellen Entscheidungsfindung verlangen. Personen mit hohen Werten auf der Skala Entscheidungsfindung setzen Pläne und Problemlösungen zügig um. Sie ziehen rasch Schlüsse, ohne zu zögern, selbst mit limitierten Informationen.

Da die Entscheidungsfindung eine wichtige Komponente bei der Führungskompetenz (vgl. Kapitel 2.6.) ist, wird aufgrund dessen die Annahme in der vorliegenden Arbeit getroffen, dass Führungskräfte signifikant risikofreudiger entscheiden als Personen ohne Führungserfahrung.

4.5.5. Einstellung: Ambiguität und Change, Optimismus und Selbstbild

Einstellungen umfassen drei Dimensionen: Ambiguität und Change (am), Optimismus (op) und Selbstbild (si). Diese Dimensionen messen die Einstellungen gegenüber der Umgebung und gegenüber sich selbst. Die Dimensionen werden nicht summiert, sondern als unabhängige Dimensionen behandelt. Die Skala Ambiguität und Change misst die Einstellung eines Individuums gegenüber einer ungewissen, mehrdeutigen und sich verändernden Umwelt. Menschen mit hohen Werten bevorzugen das Neue und sind interessiert an beziehungsweise fühlen sich von neuen und unbekanntem Dingen angezogen. Sie können sich Veränderungen besser anpassen als Personen mit tiefen Werten. Menschen mit hohen Werten auf der Skala Ambiguität und Change bevorzugen veränderliche und schnelllebige Umgebungen. Diese Erläuterungen führen in der vorliegenden Arbeit zur Annahme, dass Führungspersonen einen höheren Wert in der Skala Ambiguität und Change ausweisen als Personen ohne Führungserfahrung. Die Skala Optimismus umschreibt die erlebten Chancen und Erfolgserwartungen einer Person bezüglich der Möglichkeit, wichtige und bedeutende Motive zu verwirklichen. Optimistische Personen haben im Vergleich zu Personen mit tiefen Werten eine höhere Erwartung, bei der Realisierung ihrer Motive und Bestrebungen erfolgreich zu sein. Sie glauben an ihre Chancen und sind energiegeladener und begeisterungsfähiger. Somit wird in dieser Arbeit vermutet, dass Führungskräfte signifikant optimistischer sind als Personen ohne Führungserfahrung. Die Skala Selbstbild betrifft die Art und Weise einer Person, sich selbst zu betrachten, entweder in einem fehlerbetonenden oder einem fehlerfreien Licht. Personen mit hohen Werten sind bei Planung und Problemlösung im Allgemeinen weniger sensitiv gegenüber Fehlern. Dies führt zu der Annahme, dass Personen in Führungsrollen ein signifikant fehlerloseres Selbstbild als Personen ohne Führungserfahrung ausweisen. In der folgenden Abbildung ist das WOPI™ Basisprofil ersichtlich.

Abbildung 3: WOPI™ Basisprofil (Niitamo, 2008)



5. Fragestellungen und Hypothesen

Die folgenden 14 Hypothesen stützen sich auf die erläuterte Theorie zur Führung, zur Kompetenzbeschreibung sowie auf die WOPI™ Theorie nach Niitamo (2008). Die einzelnen Dimensionen werden auf ihre Signifikanz geprüft und zwischen der Führungsgruppe und der Vergleichsgruppe, Personen ohne Führungserfahrung, verglichen. Aufgrund der im 4.Kapitel beschriebenen WOPI™ Dimensionen, werden folgende Fragestellungen untersucht:

1. Zeigen Führungskräfte in der WOPI™ Dimension „Motivation“ mit den Subkompetenzen Fokussierung, Wettbewerbsorientierung, Führung, Inspiration, Geselligkeit, Empathie und Anlehnung einen signifikanten Unterschied im Vergleich zu Personen ohne Führungserfahrung?
2. Zeigen Führungskräfte in der WOPI™ Dimension „Denken“ mit den Subkompetenzen Orientierung, Wahrnehmung, Denkstil und Entscheidungsfindung einen signifikanten Unterschied im Vergleich zu Personen ohne Führungserfahrung?

3. Zeigen Führungskräfte in der WOPI™ Dimension „Einstellungen“ mit den Subkompetenzen Ambiguität und Change, Optimismus und Selbstbild einen signifikanten Unterschied im Vergleich zu Personen ohne Führungserfahrung?

Aus diesen drei Fragestellungen resultieren nach dem 4. Kapitel, der Beschreibung der 14 WOPI™ Dimensionen, folgende Hypothesen:

Hypothese 1: Personen in Führungspositionen sind nicht signifikant fokussierter als Personen ohne Führungserfahrung.

Hypothese 2: Personen in Führungspositionen sind signifikant mehr wettbewerbs- und ergebnisorientiert als Personen ohne Führungserfahrung.

Hypothese 3: Personen in Führungspositionen führen andere Menschen signifikant stärker als Personen ohne Führungserfahrung.

Hypothese 4: Führungspersonen führen andere signifikant stärker durch Inspiration und Überzeugung mit Gedanken und Ideen als Personen ohne Führungserfahrung.

Hypothese 5: Führungspersonen zeigen keine signifikante Bevorzugung mit anderen Menschen zusammen zu sein und Dinge lieber gemeinsam mit anderen, als alleine zu unternehmen im Vergleich zu Personen ohne Führungserfahrung.

Hypothese 6: Personen in Führungspositionen unterstützen andere Menschen nicht signifikant mehr als Personen ohne Führungserfahrung.

Hypothese 7: Personen in Führungspositionen sind signifikant unabhängiger, selbstbestimmter und selbstbewusster als Personen ohne Führungserfahrung.

Hypothese 8: Personen in Führungspositionen zeigen keinen signifikanten Unterschied bei der Dimension Ideen versus Faktenorientiertheit als Personen ohne Führungserfahrung.

Hypothese 9: Führungspersonen haben keine signifikant abstraktere beziehungsweise konkretere Wahrnehmung im Denken als Personen ohne Führungserfahrung.

Hypothese 10: Führungspersonen sind nicht signifikant analytischere oder intuitivere Denker als Personen ohne Führungserfahrung.

Hypothese 11: Führungspersonen entscheiden signifikant risikofreudiger als Personen ohne Führungserfahrung.

Hypothese 12: Personen in Führungspositionen weisen einen signifikant höheren Wert an Ambiguitätstoleranz aus als Personen ohne Führungserfahrung.

Hypothese 13: Personen in Führungspositionen sind signifikant optimistischer als Personen ohne Führungserfahrung.

Hypothese 14: Führungspersonen haben ein signifikant fehlerloseres Selbstbild als Personen ohne Führungserfahrung.

II Empirischer Teil

6. Methode

Es folgt der empirische Teil dieser Arbeit, welcher mit der statistischen Methode, der Datenerhebung sowie der Datenaufbereitung beginnt.

6. 1. Statistische Methode

Um zu überprüfen, ob sich die 14 WOPI™ Dimensionen der Führungsprofile signifikant von den Profilen der Probanden und Probandinnen ohne Führungsrolle unterscheiden, wird das angewandte statistische Verfahren in dieser Arbeit kurz erläutert. Die Ergebnisse wurden als quantitative Untersuchung mit dem Statistikprogramm SPSS 17.0 ausgewertet und mit Hilfe von Excel 2007 dargestellt.

Um die Fragestellungen zu beantworten und die Hypothesen zu überprüfen, wird in dieser Arbeit mit dem t-Test für unabhängige Stichproben gearbeitet. Die Zusammenhänge werden überprüft, indem die Mittelwerte der zwei Stichproben, der einen Gruppe mit Führungspersonen und der Vergleichsgruppe mit Personen ohne Führungserfahrung, miteinander verglichen werden. Die Varianzhomogenität wird mittels F-Test im SPSS geprüft und in der vorliegenden Arbeit wird mit einem Signifikanzniveau von 0.20 gearbeitet. Falls die Varianzhomogenität nicht gegeben ist, wird eine Anpassung der Freiheitsgrade im SPSS vorgenommen. Nach Raithel (2006) kann eine Entscheidung für oder gegen eine Annahme einer Hypothese nie mit absoluter Sicherheit getroffen werden. Die Irrtumswahrscheinlichkeit (p) bezeichnet die Wahrscheinlichkeit, sich zu irren, wenn man eine Hypothese verwirft. Sie kann zwischen 0 und 1 liegen und je näher sie an 0 liegt, desto kleiner ist die Irrtumswahrscheinlichkeit. Wenn der Zufall mit mindestens 95-prozentiger Wahrscheinlichkeit ausgeschlossen werden kann oder die Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner oder gleich 5 Prozent ist, wird in dieser Arbeit von einem signifikanten Ergebnis gesprochen.

6.2. Datenerhebung

Die Datenerhebung hat Anfangs Januar 2010 begonnen und dauerte rund drei Monate. 100 Personen haben den Persönlichkeitstest WOPI™ gelöst. Die Probanden und Probandinnen haben via E-Mail einen Link mit einem persönlichen Code erhalten, welcher die Testdurchführung online ermöglichte. Nach der Testdurchführung wurden die individuellen Profile auf einem geschützten Administrationskonto gespeichert, aus Datenschutzgründen jedoch nur für drei Monate. Die Profile wurden kurz nach der Testdurchführung erstellt und konnten so jedem Proband und jeder Probandin individuell zugestellt werden. Falls erwünscht, wurde eine kurze schriftliche Profilverinterpretation beigelegt. Um für die Führungsstichprobe möglichst viele Personen in Führungsrollen zu gewinnen, wurden verschiedene Universitäten und Hochschulen angeschrieben. Die Hochschule Luzern hatte sich bereit erklärt, sich für die Untersuchung einzusetzen und ein einmaliges Schreiben, welches im Anhang ersichtlich ist, an rund 50 Teilnehmer und Teilnehmerinnen des Exekutive MBA versandt. Das Schreiben konnte rund ein Drittel der Führungsstichprobe dazu motivieren, an der Umfrage teilzunehmen. Die restlichen zwei Drittel der Führungspersonen wurden aus Weiterempfehlungen direkt kontaktiert. Die Probanden und Probandinnen der Vergleichsgruppe wurden direkt durch Empfehlungen angeschrieben.

6.3. Datenaufbereitung

Aus dem WOPI™ Administrationskonto konnten alle gespeicherten Rohwertdaten direkt in einen persönlichen Ordner exportiert werden. Ein solcher Datenexport beinhaltet die Rohwerte von allen Dimensionen der Basisprofilen (fo, co, le, is, so, em, re, or, pc, th, dc, am, op, si). Die Werte werden mit Namen der Teilnehmenden, Geschlecht, Alter und der gewählte Sprache angezeigt. Die Datei ist in .csv Format ("comma separated values"), was mit Excel oder ähnlichen Software Programmen geöffnet werden kann. In einem nächsten Schritt hat dann die notwendige Kodierung stattgefunden.

Variable	Bezeichnung
Führung	1= mit Führung 2= ohne Führungserfahrung
Geschlecht	1= männlich 2= weiblich

Tabelle 4: Kodierung

7. Ergebnisse

7.1. Beschreibung der Stichprobe

Die Stichprobe umfasst 100 Probanden und Probandinnen aus der Schweizer Bevölkerung. Die Stichprobe wurde aufgeteilt in zwei Gruppen, einer Gruppe aus 50 Probanden und

Probandinnen mit Führungserfahrung sowie einer Vergleichsgruppe aus 50 Probanden und Probandinnen ohne Führungserfahrung. Die 100 Personen sind alle im Sekundärsektor sowie im Tertiärsektor vertreten. Die häufigsten Branchen sind: Finanzindustrie (60%), Beratungsdienstleistung (20%) sowie Produktion (20%). In dieser Studie nahmen 43 Frauen und 57 Männer teil. Das Alter bei den 100 Teilnehmer und Teilnehmerinnen reicht von 24 bis 65 Jahren und weist einen Mittelwert von 37.41 Jahren aus. Es ist anzumerken, dass die Gruppe mit den Führungspersönlichkeiten nur einen Anteil von 11 Frauen ausweist und die restlichen 32 Frauen der Vergleichsgruppe angehören.

Alle 50 Führungspersönlichkeiten sind in grossen wirtschaftlichen Unternehmen und Organisationen tätig, davon sind rund ein Drittel der Probanden und Probandinnen der Führungsgruppe aktuell in einem Executive MBA Studiengang oder haben den Studiengang bereits abgeschlossen. Die 50 Probanden und Probandinnen ohne Führungserfahrung sind oder waren in wirtschaftlichen Organisationen oder Instituten beschäftigt.

7.2. Ergebnisse zu den einzelnen Hypothesen

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der einzelnen WOPI™ Dimension erläutert. Die Werte der Führungskräfte wurden mit den Werten der Personen ohne Führungserfahrung verglichen. Die 14 WOPI™ Dimensionen umfassen eine Werteskala von 1 bis 16. Von den folgenden 14 Skalen unterscheiden sich 4 Vergleiche signifikant bei Führungskräften im Vergleich zu Personen ohne Führungserfahrung. Insgesamt konnten acht Hypothesen verifiziert werden sowie sechs Hypothesen konnten nicht bestätigt werden. In der folgenden Tabelle zeigen sich die deskriptiven Angaben zu der vorliegenden Untersuchung.

WOPI™ Dimension	1: mit Führung 2: ohne Führung	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Fokussierung	1	50	8.84	3.582	.507
	2	50	9.76	3.081	.436
Wettbewerb	1	50	10.08	3.135	.443
	2	50	7.62	3.774	.534
Führung	1	50	11.70	2.565	.363
	2	50	8.54	3.737	.529
Inspiration	1	50	10.88	2.670	.378
	2	50	8.68	3.204	.453
Geselligkeit	1	50	9.92	2.820	.399
	2	50	9.26	3.312	.468
Empathie	1	50	9.44	2.970	.420
	2	50	10.48	3.666	.518
Anlehnung	1	50	7.48	3.333	.471
	2	50	8.22	3.151	.446
Denkorientierung	1	50	6.58	3.471	.491
	2	50	7.44	2.596	.367

Wahrnehmung	1	50	7.36	3.180	.450
	2	50	7.50	2.772	.392
Denkstil	1	50	8.46	3.541	.501
	2	50	9.90	3.495	.494
Entscheiden	1	50	9.34	3.035	.429
	2	50	8.34	3.217	.455
Ambiguität	1	50	7.94	3.222	.456
	2	50	8.20	2.962	.419
Optimismus	1	50	11.08	3.070	.434
	2	50	10.34	3.414	.483
Selbstbild	1	50	9.68	3.455	.489
	2	50	8.66	3.485	.493

Tabelle 5: Deskriptive Angaben zur Untersuchung

Die folgende Tabelle zeigt die Werte des t-Tests für unabhängige Stichproben.

WOPI™ Dimension	F-Wert	df	Sig. (2-seitig)	Standardfehler der Differenz
Fokussierung	.822	98	.172	.668
Wettbewerb	3.639	94.817	.001	.694
Führung	7.430	86.788	.000	.641
Inspiration	1.569	98	.000	.590
Geselligkeit	1.428	98	.286	.615
Empathie	1.932	93.961	.122	.667
Anlehnung	0.032	98	.257	.649
Denkorientierung	4.012	90.766	.164	.613
Wahrnehmung	.231	98	.815	.597
Denkstil	.066	98	.043	.704
Entscheiden	.064	98	.113	.625
Ambiguität	.167	98	.675	.619
Optimismus	1.028	98	.257	.649
Selbstbild	.017	98	.145	.694

Tabelle 6: Resultate des t-Tests für unabhängige Stichproben

WOPI™ Dimension Fokussierung (fo):

Hypothese 1: Personen in Führungspositionen sind nicht signifikant fokussierter als Personen ohne Führungserfahrung.

Anhand der Analyse zeigt die WOPI™ Dimension Fokussierung mit einem Signifikanzniveau von **p= .172** zwischen der Führungsgruppe und der Vergleichsgruppe **keinen**

signifikanten Unterschied auf. Die Vergleichsgruppe zeigt auf der Skala Fokussierung einen höheren Mittelwert als die Stichprobe der Führungskräfte.

Die Hypothese 1 kann bestätigt werden.

WOPI™ Dimension Wettbewerbsorientierung (co):

Hypothese 2: Personen in Führungspositionen sind signifikant mehr wettbewerbs- und ergebnisorientiert als Personen ohne Führungserfahrung.

Das Resultat bestätigt, dass die Skala Wettbewerbsorientierung mit einem Signifikanzniveau von $p = .000$ zwischen der Führungsgruppe und der Vergleichsgruppe **einen signifikanten Unterschied** ausweist. Die Werte der Führungsgruppe sind deutlich höher als die der Vergleichsgruppe.

Die Hypothese 2 kann bestätigt werden.

WOPI™ Dimension Führung (le):

Hypothese 3: Personen in Führungspositionen führen andere Menschen signifikant stärker als Personen ohne Führungserfahrung.

Das Ergebnis zeigt, dass die Dimension Führung mit einem Signifikanzniveau von $p = .000$ zwischen der Führungsgruppe und der Vergleichsgruppe **einen signifikanten Unterschied** ausweist. Der Mittelwert der Führungsgruppe ist deutlich höher als der Wert der Vergleichsgruppe.

Die Hypothese 3 kann bestätigt werden.

WOPI™ Dimension Inspiration (is):

Hypothese 4: Führungspersonen führen andere signifikant stärker durch Inspiration und Überzeugung mit Gedanken und Ideen als Personen ohne Führungserfahrung.

Das Resultat bestätigt bei der Dimension Inspiration ein Signifikanzniveau von $p = .000$ zwischen der Führungsgruppe und der Vergleichsgruppe. Somit kann **ein signifikanter Unterschied** zwischen den beiden Gruppen festgestellt werden. Der Mittelwert der Führungsgruppe fällt deutlich höher aus als der Wert der Vergleichsgruppe.

Die Hypothese 4 kann bestätigt werden.

WOPI™ Dimension Geselligkeit (so):

Hypothese 5: Führungspersonen zeigen keine signifikante Bevorzugung mit anderen Menschen zusammen zu sein und Dinge lieber gemeinsam mit anderen, als alleine zu unternehmen im Vergleich zu Personen ohne Führungserfahrung.

Aufgrund der Analyse der Dimension Geselligkeit kann mit einem Signifikanzniveau von $p = .286$ zwischen der Führungsgruppe und der Vergleichsgruppe **kein signifikanter Unterschied** festgestellt werden. Der Mittelwert der Führungsstichprobe ist leicht erhöht.

Die Hypothese 5 kann bestätigt werden.

WOPI™ Dimension Empathie (em):

Hypothese 6: Personen in Führungspositionen unterstützen andere Menschen nicht signifikant mehr als Personen ohne Führungserfahrung.

Die Ergebnisanalyse zeigt, dass die Skala Empathie mit einem Signifikanzniveau von $p = .122$ zwischen der Führungsgruppe und der Vergleichsgruppe **keinen signifikanten Unterschied** ausweist. Der Mittelwert der Gruppe der Führungskräfte fällt tiefer aus als der Wert der Vergleichsgruppe.

Die Hypothese 6 kann bestätigt werden.

WOPI™ Dimension Anlehnung (re):

Hypothese 7: Personen in Führungspositionen sind signifikant unabhängiger, selbstbestimmter und selbstbewusster als Personen ohne Führungserfahrung.

Das Resultat zeigt, dass die Dimension Anlehnung mit einem Signifikanzniveau von $p = .257$ zwischen der Führungsgruppe und der Vergleichsgruppe **keinen signifikanten Unterschied** ausweist. Die Vergleichsgruppe zeigt auf der Skala einen höheren Anlehnungswert aus als die Gruppe der Führungskräfte.

Die Hypothese 7 kann nicht bestätigt werden.

WOPI™ Dimension Denkorientierung (or):

Hypothese 8: Personen in Führungspositionen zeigen keinen signifikanten Unterschied bei der Dimension Ideen versus Faktenorientiertheit als Personen ohne Führungserfahrung.

Aufgrund des Ergebnisses auf der Skala Denkorientierung mit einem Signifikanzniveau von $p = .164$ kann zwischen der Führungsgruppe und der Vergleichsgruppe **kein signifikanter Unterschied** festgestellt werden. Die Resultate weisen aber darauf hin, dass die Werte der Führungsgruppe im Vergleich zu der Vergleichsgruppe tendenziell eher Richtung faktenorientiertes Denken deuten.

Die Hypothese 8 kann bestätigt werden.

WOPI™ Dimension Wahrnehmung (pc):

Hypothese 9: Führungspersonen haben keine signifikant abstraktere beziehungsweise konkretere Wahrnehmung im Denken als Personen ohne Führungserfahrung.

Das Ergebnis der Analyse zeigt, dass die Dimension Wahrnehmung mit einem Signifikanzniveau von $p = .815$ zwischen der Führungsgruppe und der Vergleichsgruppe **keinen signifikanten Unterschied** aufzeigt. Der Mittelwert der Führungsgruppe auf der Skala Denkwahrnehmung deutet im Vergleich zur Vergleichsgruppe eher auf eine konkrete Wahrnehmung hin.

Die Hypothese 9 kann bestätigt werden.

WOPI™ Dimension Denkstil (th):

Hypothese 10: Führungspersonen sind nicht signifikant analytischere oder intuitivere Denker im Vergleich zu Personen ohne Führungserfahrung.

Das Ergebnis zeigt, dass die Skala Denkstil mit einem Signifikanzniveau von $p = .043$ zwischen der Führungsgruppe und der Vergleichsgruppe **einen signifikanten Unterschied** aufzeigt. Die Resultate deuten auf die Annahme hin, dass die Werte der Führungsgruppe eher für analytisch logische Denkprozesse sprechen.

Die Hypothese 10 kann nicht bestätigt werden.

WOPI™ Dimension Entscheidungsfindung (dc):

Hypothese 11: Führungspersonen entscheiden signifikant risikofreudiger als Personen ohne Führungserfahrung.

Das Resultat zeigt, dass die Dimension Entscheidungsfindung mit einem Signifikanzniveau von $p = .113$ zwischen der Führungsgruppe und der Vergleichsgruppe **keinen signifikanten Unterschied** ausweisen kann. Der Mittelwert der Führungsgruppe ist höher als der Mittelwert der Vergleichsgruppe.

Die Hypothese 11 kann nicht bestätigt werden.

WOPI™ Dimension Ambiguität und Change (am):

Hypothese 12: Personen in Führungspositionen weisen einen signifikant höheren Wert an Ambiguitätstoleranz aus als Personen ohne Führungserfahrung.

Das Resultat zeigt, dass die Dimension Ambiguität und Change mit einem Signifikanzniveau von $p = .675$ zwischen der Führungsgruppe und der Vergleichsgruppe **keinen signifikanten Unterschied** ausweisen kann. Der Mittelwert der Führungsgruppe ist im Durchschnitt tiefer als der Werte der Vergleichsgruppe.

Die Hypothese 12 kann nicht bestätigt werden.

WOPI™ Dimension Optimismus (op):

Hypothese 13: Personen in Führungspersonen sind signifikant optimistischer als Personen ohne Führungserfahrung.

Das Ergebnis zeigt, dass mit einem Signifikanzniveau von $p = .257$ zwischen der Führungsgruppe und der Vergleichsgruppe **kein signifikanter Unterschied** festgestellt werden kann. Die Durchschnittswerte der Führungsgruppe sind höher als die Werte der Vergleichsgruppe.

Die Hypothese 13 kann nicht bestätigt werden.

WOPI™ Dimension Selbstbild (si):

Hypothese 14: Führungspersonen haben ein signifikant fehlerloseres Selbstbild als Personen ohne Führungserfahrung.

Das Ergebnis zeigt, dass mit einem Signifikanzniveau von $p = .145$ zwischen der Führungsgruppe und der Vergleichsgruppe **kein signifikanter Unterschied** festgestellt werden kann. Der Mittelwert der Führungsgruppe ist höher als der Wert der Vergleichsgruppe.

Die Hypothese 14 kann nicht bestätigt werden.

7.3. Überblick der Hypothesen

Im Folgenden werden die Hypothesen im Überblick dargestellt. Die nicht bestätigten Hypothesen sind rot gekennzeichnet.

Hypothese	Beschreibung	Signifikanz	Entscheid
Hypothese 1	Es wird erwartet, dass Führungspersonen nicht signifikant fokussierter sind als Personen ohne Führungserfahrung.	nicht signifikant	Bestätigt
Hypothese 2	Es wird erwartet, dass Personen in Führungspositionen signifikant mehr wettbewerbs- und ergebnisorientiert sind als Personen ohne Führungserfahrung.	$p \leq .05$	Bestätigt
Hypothese 3	Personen in Führungspositionen sind signifikant motivierter andere Menschen zu führen als Personen ohne Führungserfahrung.	$p \leq .05$	Bestätigt

Hypothese 4	Führungspersonen führen andere Menschen signifikant stärker durch Inspiration und Überzeugung mit Gedanken und Ideen als Personen ohne Führungserfahrung.	$p \leq .05$	Bestätigt
Hypothese 5	Führungspersonen zeigen keine signifikante Bevorzugung mit anderen Menschen zusammen zu sein und Dinge lieber gemeinsam mit anderen, als alleine zu unternehmen im Vergleich zu Personen ohne Führungserfahrung.	nicht signifikant	Bestätigt
Hypothese 6	Personen in Führungspositionen unterstützen andere Menschen nicht signifikant mehr als Personen ohne Führungserfahrung.	nicht signifikant	Bestätigt
Hypothese 7	Personen in Führungspositionen sind signifikant unabhängiger, selbstbestimmter und selbstbewusster als Personen ohne Führungserfahrung.	nicht signifikant	Nicht bestätigt
Hypothese 8	Personen in Führungspositionen sind nicht signifikant ideen- oder faktenorientiert im Vergleich zu Personen ohne Führungserfahrung.	nicht signifikant	Bestätigt
Hypothese 9	Führungspersonen haben keine signifikant abstraktere beziehungsweise konkretere Wahrnehmung als Personen ohne Führungserfahrung.	nicht signifikant	Bestätigt
Hypothese 10	Führungspersonen sind nicht signifikant analytischere oder intuitivere Denker im Vergleich zu Personen ohne Führungserfahrung.	$p \leq .05$	Nicht bestätigt
Hypothese 11	Führungspersonen entscheiden signifikant risikofreudiger als Personen ohne Führungserfahrung.	nicht signifikant	Nicht bestätigt
Hypothese 12	Personen in Führungspositionen haben einen signifikant höheren Wert an Ambiguitätstoleranz als Personen ohne Führungserfahrung.	nicht signifikant	Nicht bestätigt
Hypothese 13	Führungspersonen sind signifikant optimistischer im Vergleich zu Personen ohne Führungserfahrung.	nicht signifikant	Nicht bestätigt
Hypothese 14	Führungspersonen haben ein signifikant fehlerloseres Selbstbild als Personen ohne Führungserfahrung.	nicht signifikant	Nicht bestätigt

Tabelle 7: Überblick aller Hypothesen

III Schlussteil

8. Diskussion

Mit der vorliegenden empirischen Arbeit wurde bei einer Stichprobe von insgesamt 100 Probanden und Probandinnen den Persönlichkeitstest WOPI™ durchgeführt. In einem weiteren Schritt wurden anhand eines quantitativen Verfahrens, dem t-Test für unabhängige Stichproben, die Mittelwerte der 14 WOPI™ Dimensionen bei 50 Personen mit einer Führungsrolle sowie bei einer Vergleichsgruppe von 50 Probanden und Probandinnen ohne Führungserfahrung miteinander verglichen.

Nachfolgend werden die theoretischen und die empirischen Grundlagen dieser Untersuchung zusammengefasst und die Ergebnisse des quantitativen Untersuchungsteils zusammengeführt und interpretiert. Abschliessend wird die Methode der empirischen Untersuchung kritisch beleuchtet, um mit weiterführenden Überlegungen das Kapitel zu beenden.

8.1. Zusammenfassung Theorie und Empirie

Die vorliegende Bachelorarbeit leistet einen Beitrag für einen Validierungsschritt der 14 deutschsprachigen WOPI™ Dimensionen (7 Motive, 4 Denkstile und 3 Einstellungen). Gegenstand dieser Untersuchung war der Vergleich der 14 WOPI™ Skalen zwischen Führungskräften und Personen ohne Führungserfahrung.

Theorie

Die Merkmale der Führung werden in der Literatur vielseitig und umfassend umschrieben. Eine der wichtigsten Messlatten für die Effektivität der Führung besteht in der Ziel-, Ergebnis- und Aufgabenorientierung. Im Führungsverhalten zeigt sich, wie Führungsaufgaben wahrgenommen werden. Das bedeutet wie Ziele definiert werden, Entscheidungen getroffen werden, wie Führungspersonen mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen kommunizieren oder wie Mitarbeitende motiviert werden. Entscheidend in der heutigen Zeit ist auch, wie mit Veränderungen und Konflikten umgegangen wird, wie Leistungen beurteilt werden oder wie Personalentwicklungsmassnahmen gestaltet werden. Die Bedeutung von Kompetenzen und Kompetenzmanagement für die Bindung von Führungspersonen an Unternehmen sind vielfältig. Wichtig ist, dass die Kompetenzen der Schlüsselkräfte erkennbar sind und falls bislang verdeckt, erkennbar werden. Der Schlüssel zur Kompetenzentwicklung liegt in emotions- und motivationsaktivierenden Lernprozessen. Kompetenzen basieren auf Werten und werden durch Erfahrungen konsolidiert. Werte kann man nur selbst verinnerlichen und Erfahrungen nur selbst machen. Die Handlungskompetenz einer Führungsperson umschreibt die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Personen in Führungspositionen benötigen, um den Anforderungen an ihre Führungsposition gerecht zu werden. Die Handlungskompetenz lässt sich nach Oppermann-Weber (2001) in verschied-

dene Kernkompetenzen unterteilen wie Fachkompetenz, strategische Kompetenz, unternehmerische Kompetenz, Methodenkompetenz, Führungskompetenz, Sozial- und interkulturelle Kompetenz, Veränderungskompetenz sowie Persönlichkeitskompetenz.

Die berufsbezogene Eignungsdiagnostik ist immer dann relevant, wenn es um Fragen zur Personalauswahl und Personalberatung geht. Immer wichtiger wird sie zudem bei Fragen zur Personalentwicklung. Um verschiedene Fragen dieser Art zu beantworten, greift die berufsbezogene Eignungsdiagnostik häufig zu Persönlichkeitstest. Amelang und Schmidt-Atzert (2006) halten fest, dass die Aufgabe darin besteht, interindividuelle Unterschiede im Verhalten und Erleben sowie intraindividuelle Merkmale und Veränderungen einer Person so zu erfassen, dass präzise Vorhersagen künftigen Verhaltens und Erlebens sowie deren eventuelle Veränderungen in definierten Situationen möglich werden.

WOPI™ ist ein wissenschaftlich erprobter Persönlichkeitstest, welcher die Erfassung von Motivation, Denken und Einstellungen in einem Test integriert. Er misst die im Arbeitskontext relevanten Kompetenzen und ermöglicht so standardisierte und validierte Aussagen über die Erfolgserwartung einer Person bezüglich ihrer Tätigkeitsrolle. Der Fokus besteht darin die Leistung, Effektivität und Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Durch die Interpretation des WOPI™ Basisprofils können Personen ihre Kompetenzen steuern und optimieren.

Empirie

Anhand eines t-Test für unabhängige Stichproben wurde in der vorliegenden Arbeit mit dem Persönlichkeitstest WOPI™ gearbeitet. Die 14 WOPI™ Skalen von Personen in einer Führungsrolle wurden mit den Skalen von Personen ohne Führungserfahrung verglichen. Die Resultate der vorliegenden Untersuchung zeigen, dass die WOPI™ Dimensionen Wettbewerbsorientierung, Führung, Führungsinspiration und Denkstile sich signifikant im Vergleich zu Personen ohne Führungserfahrung unterscheiden. Die Dimensionen Fokussierung, Geselligkeit, Empathie, Anlehnung, Denkorientierung, Wahrnehmung, Entscheidungsfindung, Ambiguität und Chance, Optimismus sowie Selbstbild hingegen zeigen kein signifikantes Ergebnis. Somit können insgesamt acht von vierzehn Hypothesen verifiziert werden.

8.2. Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse zu den Fragestellungen (vgl. Kap. 5) diskutiert. Die Interpretation der Ergebnisse richtet sich nach der WOPI™ Theorie (vgl. Kap. 4). Zu Beginn werden die vier signifikanten Resultate erläutert und in einem weiteren

Schritt folgen die restlichen der 14 WOPI™ Dimensionen.

Skala Wettbewerbsorientierung (co)

Die Resultate der vorliegenden Arbeit bestärken die Annahme, dass eine Führungsperson tendenziell mehr wettbewerbs- und resultatsorientiert ist als eine Person ohne Führungserfahrung. Aufgrund dieser Vermutung kann gedeutet werden, dass Führungskräfte bemüht sind nach Erfolg und Resultaten zu streben. Es ist denkbar, dass Führungspersonen nicht nur an einem Unternehmensziel mitwirken möchten, sondern sie sind bestrebt zu gewinnen und somit das Unternehmensziel vollumfänglich zu erreichen. Diese Darlegung spricht dafür, dass eine Führungskraft Spass am Wettbewerb hat und die Person bereit ist reichlich für die Führungsrolle zu investieren. Die Ergebnisse aus der Untersuchung korrelieren mit der Haltung von Oppermann-Weber (2001), indem sie Wettbewerbsorientierung zu den wichtigsten Kernkompetenzen zählt (vgl. Kap. 2.6.), da eine wirkungsvolle Führung die Kenntnis und Berücksichtigung der aktuellen Rahmenbedingungen im unternehmerischen Umfeld mit den entsprechenden Entwicklungstendenzen voraussetzt. Als Folge davon wird eine Führungskraft mit einem wettbewerbs- und ergebnisorientierten Verhalten gefordert, die bereit ist viel zu opfern, um erfolgreich zu sein. Diese Aussagen der Führungsliteratur decken sich mit dem Verständnis der vorliegenden Arbeit. Die hohen Werte der Führungsgruppe auf der Skala Wettbewerbsorientierung lassen weiter vermuten, dass eine hohe Wettbewerbs- und Ergebnisorientierung die Leistung in multifunktionalen Tätigkeiten stärkt (vgl. Kap. 4.5.1.). Diese Vermutung könnte für eine Führungsrolle sprechen und vermag dann als Indikator für die unternehmerische Kompetenz (vgl. Kap. 2.6.) gelten. Aufgrund des WOPI™ Theorie-Verständnisses kann die Überlegung gestärkt werden, dass das Leistungsmotiv einer Führungskraft, welches durch eine hohe Ausprägung gekennzeichnet ist, die Person in ihrer Führungsrolle mit einem hohen Verantwortungsgrad stärkt (vgl. Kap. 4.5.1.). Die Untersuchungen von Schmidt und Hafner (2008) und diejenige von Hofbauer (2008) unterstützen die Annahme, dass die Verantwortungsfähigkeit gegenüber dem Umfeld zu den wichtigsten Komponenten der Führungskompetenz zählt.

Skala Führung (le)

Die Ergebnisanalyse der Skala Führung erlaubt die Interpretation, dass Führungspersonen grundsätzlich motivierter sind andere Menschen zu führen als Personen ohne Führungserfahrung. Die deutlichen Resultate in dieser Untersuchung bei der Führungsstichprobe im Vergleich zu Personen ohne Führungserfahrung können andeuten, dass WOPI™ die tatsächliche Führungsmotivation einer Führungskraft misst. Aufgrund der bearbeiteten Literatur der vorliegenden Arbeit zur Führungsthematik und dem Verständnis nach Nütamo

(2008) kann die Annahme getroffen werden, dass eine hohe Führungsmotivation die individuelle Leistung und Arbeitszufriedenheit in unterschiedlichen Führungsrollen stärken kann. Die deutlich hohen Werte bei Personen in einer Führungsrolle auf der Führungsskala sprechen dafür, dass Führungskräfte das direkte Führen von Handlungen anderer bevorzugen. Dieses Verhalten kann zudem auf eine gute Durchsetzungsfähigkeit bei Führungskräften hindeuten. Die Untersuchung von Schmidt und Hafner (2008) bestätigt, dass die Durchsetzungsfähigkeit einer Führungskraft zu den wichtigsten Kompetenzen im Führungsalltag zählt.

Skala Inspiration (is)

Nebst der Vermutung aufgrund der vorliegenden Ergebnisse, dass eine Führungskraft wettbewerbsorientiert ist und den inneren Antrieb verspürt andere Menschen zu führen, kann im weiteren die Führungsinspiration zu einer möglichen Kernkompetenz einer Führungskraft nach WOPI™ gezählt werden. Die Interpretation der Ergebnisse der Skala Inspiration lässt die Annahme zu, dass Führungspersonen stärker durch Inspiration und Überzeugung mit Gedanken andere Menschen führen, da die Ansicht besteht, dass diese Motivation fest auf der Antriebsebene einer Person verankert ist (vgl. Kap. 4.). Indem Führungskräfte ihren Mitarbeitenden Orientierung geben, Visionen verbreiten und von einer Sache überzeugen, übernehmen sie eine Vorbildfunktion gegenüber den Mitarbeitenden in einer Organisation. Diese Erkenntnis in der vorliegenden Arbeit deckt sich mit den Darlegungen der Untersuchungen von Schütz und Koop (2002), Schmidt und Hafner (2008) sowie Hofbauer (2008) die betonen, dass die Vorbildfunktion einer Führungskraft zu den wichtigsten Führungskompetenzen gehört. Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass für Führungskräfte nebst dem direkten Führen von Handlungen anderer, auch die indirekte, psychologische Führung der Gedanken von anderen für den Führungsalltag von Bedeutung ist. Der direkte Vergleich der Dimensionen Inspiration und Führung bei Führungskräften lässt die Vermutung zu, dass das direkte Führungsverhalten einer Führungsperson als Konsequenz der Führungsrolle angesehen werden könnte und die indirekte Führung der Gedanken anderer sich eher auf einer abstrakteren Ebene bewegt.

Skala Denkstil (th)

Ergänzend zu den Dimensionen Wettbewerbsorientierung, Führung und Inspiration hat sich auch die Skala Denkstil einer Führungskraft als bedeutend erwiesen. Aufgrund der Resultate lässt sich vermuten, dass Führungspersonen eher analytisch lineare Denkprozesse zugeschrieben werden können als Personen ohne Führungserfahrung. Die WOPI™ Theorie (vgl. Kap. 4.) lässt die Annahme zu, dass Führungskräfte Probleme demnach logisch

analytisch lösen und logische, konsistente Lösungen bevorzugen. Die Problemlösefähigkeit einer Führungskraft wird in den Untersuchungen von Schmidt und Hafner (2008) und Hofbauer (2008) ebenfalls zu den wichtigsten Führungskompetenzen gezählt.

Skala Fokussierung (fo)

Weiter wurde die Dimension Fokussierung untersucht. Die Hypothese konnte verifiziert werden, da die Untersuchungsergebnisse darauf hin deuten, dass Führungskräfte im Durchschnitt weniger fokussiert sind in Bezug auf ihre Leistungsmotivation als Personen ohne Führungserfahrung. Die Resultate sind nachvollziehbar aufgrund des WOPI™ Verständnisses (vgl. Kap. 4.5.1.), da die Dimension Fokussierung als Ressource für Spezialistenrollen gilt. Dies erlaubt die Interpretation auf dem Kontinuum Selbstoptimierung versus Fremdoptimierung. Personen mit einem hohen Fokussierungswert streben eher nach Qualität und Perfektion (Selbstoptimierung) als Personen in einer Führungsrolle (Fremdoptimierung). Im Weiteren lassen die Ergebnisse die Ansicht zu, dass Führungskräfte eher den Blick auf das Ganze behalten und sich nicht im Detail verlieren, was für einen mittleren Wert auf der Skala Fokussierung spricht. Sie sind bemüht für mehrere Sachen gleichzeitig Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen (vgl. Kap. 2.6.). Seit der WOPI™ Testentwicklung hat sich in der Praxisanwendung mit WOPI™ mehrmals gezeigt, dass Führungskräfte mittlere Werte auf der Skala Fokussierung erreichen. Diese angewandte Praxiserfahrung deckt sich mit den Ergebnissen in der vorliegenden Untersuchung.

Skala Geselligkeit (so)

Eine weitere Dimension ist die Geselligkeit. Die Untersuchungsergebnisse weisen darauf hin, dass Führungspersonen es nicht bedeutsam bevorzugen, mit anderen Menschen zusammen zu sein und Dinge lieber gemeinsam als alleine zu unternehmen im Vergleich zu Personen ohne Führungserfahrung. Die soziale und interkulturelle Kompetenz bei Führungskräften nach Oppermann-Weber (2001) beschreibt einen gewissen Grad an Geselligkeit (vgl. Kap. 2.6.), was die tendenziell hohen Werte der Führungskräfte bestätigen. Dies erlaubt eine mögliche Interpretation in der vorliegenden Arbeit, dass Führungspersonen die Fähigkeit ausweisen, mit anderen Personen konstruktiv zusammenzuarbeiten sowie Aufgaben gemeinsam anzugehen und zu bewältigen. Die hohen Werte lassen zudem die Überlegung zu, dass beide Stichprobengruppen in Teams arbeiten, wo das Interaktionsverhalten eine starke Rolle einnimmt. Somit kann die Annahme getroffen werden, dass Führungskräfte die Interaktion mit Menschen in und ausserhalb des Organisationsumfeldes schätzen, jedoch nicht ausgeprägter als Personen ohne Führungserfahrung.

Skala Empathie (em)

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Empathie nicht unbedingt einen hohen Stellenwert als Kompetenz von Personen mit einer Führungsrolle einnimmt. Mögliche Gründe könnten sein, dass Führungspersonen tendenziell mehr aufgabenorientiert sind, als dass sie an erster Stelle anderen Menschen intensiv helfen wollen. Weitere Überlegungen können zu der Annahme führen, dass Führungskräfte nicht allzu anschlussorientiert sein möchten, da dies möglicherweise im Führungsalltag je nach Kontext hinderlich sein könnte. Es gibt immer wieder Führungssituationen, wo eine gewisse Distanzierung gegenüber den Mitarbeitenden von Vorteil sein kann. Der Vergleich mit den Handlungskompetenzen nach Oppermann-Weber (2001) (vgl. Kap. 2.6.) und die Feststellung, dass die Empathie nicht erwähnt wurde, könnte diese Aussage bestätigen. Es könnte sich weiter ein Zusammenhang feststellen lassen mit der Annahme, dass die Empathie bei Führenden weniger stark ausgeprägt ist als bei den Mitarbeitenden, aufgrund des Zeitaufwandes, den Empathie benötigt. Dies lässt vermuten, dass Führungskräfte wegen grösserem (Zeit)druck „weniger leisten“ können als die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Skala Denkorientierung (or)

Aufgrund der Resultate in der vorliegenden Untersuchung kann angenommen werden, dass Führungskräfte eher eine faktenorientierte Denkorientierung ausweisen, die sich aber nicht deutlich von Personen ohne Führungserfahrung unterscheidet. In der bearbeiteten Literatur und den Studien über mögliche Kernkompetenzen einer Führungskraft konnte keine Aussage über die Denkorientierung gefunden werden, was bekräftigt, dass sich die Denkorientierung bei Führungskräften nicht deutlich von derjenigen von Personen ohne Führungserfahrung unterscheidet. Aufgrund der Beschreibung nach Nütamo (2008) kann vermutet werden, dass faktenorientierte Führungskräfte ihre Aufmerksamkeit auf klar Erkennbares und Objektives richten, währenddem das Subjektive auf der Ideenebene leicht unbemerkt bleiben könnte. In der heutigen zunehmenden Dynamik der Wirtschaft kann diese Tendenz bei Führungskräften möglicherweise von Bedeutung sein, da unterschiedlichste Entwicklungen im Unternehmenskontext die gegenwärtigen Rahmenbedingungen für Führungskräfte von Organisationen beeinflussen.

Skala Denkwahrnehmung (pc)

Betrachtet man die Ergebnisse der Denkwahrnehmung kann gedeutet werden, dass sich die Gruppe der Führungspersonen sowie die Gruppe der Personen ohne Führungserfahrung eher im Bereich der konkreten Wahrnehmung befinden, sich aber im Durchschnitt nicht deutlich unterscheiden. Die Ausgangslage, dass die heutigen Veränderungen im globalen

Wettbewerb stets neue Anforderungen an Unternehmen und Management stellen, lässt vermuten, dass sowohl die konkrete, als auch die abstrakte Wahrnehmung, je nach Branche und Hierarchie (Führungsstufe) ein Erfolgskriterium bei Führungspersonen darstellen könnte. Die Resultate lassen als mögliche Interpretation zu, dass konkret wahrnehmende Führungspersonen bei Planungs- und Problemlösungsprozessen die Dinge in einer fokussierten Art und Weise definieren, dies aber auch bei Personen ohne Führungsrolle von Bedeutung sein kann.

Skala Anlehnung (re)

Die Untersuchungsergebnisse der Skala Anlehnung weisen darauf hin, dass Führungskräfte im Durchschnitt nicht unabhängiger, selbstbestimmter und selbstbewusster sind als Personen ohne Führungserfahrung. Die Ausprägung der Ergebnisse lässt als mögliche Annahme zu, dass Personen in Führungsrollen es bevorzugen eigenständig und unabhängig zu sein, mit einem mittelstarken Bedürfnis nach Autonomie, dieses Bedürfnis aber wohl genauso gut bei Personen ohne Führungsrolle vorkommen kann. Somit kann keine eindeutige Erklärung aufgrund der Führungsrolle gemacht werden. Ein gewisses Ausmass an Anlehnung könnte auf Elemente der Anschlussmotivation hinweisen, was die Vermutung zulassen könnte, dass dem menschlichen Verhalten häufig der Wunsch nach sozialer Akzeptanz, sozialer Anerkennung oder auch sozialer Zugehörigkeit zugrunde liegt. Gleichzeitig können Menschen in einer Vielzahl von Situationen bestrebt sein, soziale Zurückweisung, soziale Ablehnung sowie soziale Isolation zu vermeiden.

Skala Entscheidungsfindung (dc)

Die Untersuchungsergebnisse deuten darauf hin, dass die Entscheidungsfindung einer Person (zögerlich-risikofreudig) im Bezug auf die Implementierung der Planung und Problemlösung, sich bei beiden Stichprobengruppen im Durchschnitt nicht voneinander unterscheidet. Tendenziell weisen die Resultate daraufhin, dass die Entscheidungsprozesse bei Führungspersonen zügiger verlaufen, da diese vom Unternehmensumfeld erwartet und gefordert werden können. Es kann aber festgehalten werden, dass auch die Gruppe ohne Führungserfahrung Individuen mit zügigen Entscheidungsfindungen beinhaltet, was eine Erklärung für den unwesentlichen Unterschied der Werte sein könnte. Schmidt und Hafner (2008) weisen in ihrer Untersuchung daraufhin, dass die Entscheidungsfähigkeit zu den Kernkompetenzen einer Führungskraft zählt. Auch Oppermann-Weber (2001) fordert im Unternehmerumfeld eine risikofreudige Entscheidungsfindung (vgl. Kap. 2.6.) bei einer Führungskraft. Zusammenfassend kann also vermutet werden, dass Führungspersonen möglicherweise eine risikofreudige Entscheidungsfindung bevorzugen, diese aber wohl

nicht aufgrund der Führungsrolle eintritt, sondern bereits als innerer Antrieb vorhanden sein kann, auch wenn die Person noch keine Führungserfahrung ausweisen kann.

Skala Ambiguität und Change (am)

Die Dimension Ambiguität und Change kann nicht wie gehnt aufgrund der bearbeiteten Theorie bei Führungskräften einen durchschnittlich höheren Wert ausweisen als bei Personen ohne Führungserfahrung. Es kann vermutet werden, dass Personen mit hohen Werten Tätigkeitsrollen bevorzugen, die viel Abwechslung bieten und wo Veränderungen und hohe Dynamik eine grosse Rolle spielen. Die durchschnittlichen Werte der Führungsgruppe auf der Skala Ambiguität und Change können andeuten, dass Führungskräfte mit Veränderungen umgehen können, jedoch auch Klarheit und Stabilität im Unternehmensumfeld schätzen, gleichermassen wie Personen ohne Führungserfahrung. Zusammenfassend scheint es denkbar zu sein, dass diese Einstellung nicht einen direkten Einfluss auf die Führungsrolle hat, sondern vielmehr von der persönlichen Einstellung einer Person abhängig sein kann.

Skala Optimismus (op)

Die Werte auf der Skala Optimismus verweisen bei beiden Gruppen auf einen ausgeprägten Grad an Optimismus, jedoch unterscheiden sich die Werte nicht deutlich. Nach Oppermann-Weber (2001) sind im Arbeitskontext Führungskräfte erwünscht, die Optimismus, Zuversicht und hohe Erfolgserwartung vorleben. Führungskräfte haben Vertrauen in die Zukunft, sie sehen das Positive und lassen sich durch Fehlschläge nicht entmutigen (vgl. Kap. 2.6.). Aufgrund der Resultate kann vermutet werden, dass Optimismus nicht bloss für eine Führungsrolle spricht, sondern wohl vielmehr von der Einstellung einer Persönlichkeit abhängig ist. Menschen in unterschiedlichsten Tätigkeitsrollen können von der Mentalität her tatkräftig und heiter sein und eine positive Atmosphäre versprühen. Es ist wichtig abschliessend anzumerken, dass die WOPI™ Dimension Optimismus bei aktuellen Sorgen einer Person den Wert verändern kann. Das bedeutet, dass nach der WOPI™ Testtheorie der Wert der Optimismus Skala einer Person auf eine Persönlichkeitscharakteristik oder teilweise auf eine veränderliche Gemütsverfassung hinweisen kann. Weiter könnte eine zusätzliche Hypothese generiert werden, mit der Annahme, dass Führungskräfte mit einem hohen Wert auf der Skala Optimismus tendenziell einen höheren Wert auf der Skala Inspiration ausweisen. Diese These müsste aber in einer weiteren Untersuchung konkretisiert und überprüft werden.

Skala Selbstbild (si)

Abschliessend kann ebenso bei der Betrachtung der Dimension Selbstbild kein deutlicher Unterschied im Vergleich mit Führungskräften und Personen ohne Führungserfahrung festgestellt werden. Die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen lässt aber als mögliche Annahme zu, dass Führungspersonen sich selber und ihre Umgebung ohne markanten Fehler und Probleme sehen. Es lässt vermuten, dass sie einen guten Eindruck machen möchten und sich und anderen ein positives Bild von sich vermitteln. Auch hier sollte aber erwähnt werden, dass bei der Vergleichsgruppe eine annähernde Vermutung getroffen werden könnte. Wichtig ist bei der Interpretation der Ergebnisse, dass die WOPI™ Skala Selbstbild eine sozial erwünschte Eigenschaften beinhaltet: Überdurchschnittliche Werte können sich vom Wunsch ableiten, in einem sozial erwünschten Licht zu erscheinen. Die extremen Ausprägungen dieser Skala sollten in einem Interview zusätzlich validiert werden.

8.3. Fazit

In der vorliegenden Arbeit haben sich aufgrund der Fragestellungen 14 Hypothesen ergeben. Davon können acht verifiziert werden und sechs Hypothesen werden aufgrund der Analyse abgelehnt. Die WOPI™ Skalen Wettbewerbsorientierung, Führung, Führungsinspiration und Denkstil weisen bei der Führungsgruppe einen signifikanten Unterschied aus in der Gegenüberstellung zur Vergleichsgruppe. Anhand der Resultate in der vorliegenden Untersuchung lässt sich folgendes Kompetenzraster für Führungskräfte gemessen im WOPI™ darstellen:

WOPI™ Führungskompetenz	Beschreibung/Ausprägung
Wettbewerbsorientierung (co)	Die Führungspersönlichkeit zeigt einen überdurchschnittlichen Wert auf der WOPI™ Skala.
Führungsmotivation (le)	Die Führungspersönlichkeit zeigt einen überdurchschnittlichen Wert auf der WOPI™ Skala.
Führungsinspiration (is)	Die Führungspersönlichkeit zeigt einen überdurchschnittlichen Wert auf der WOPI™ Skala.
Denkstil (th)	Der Denkstil der Führungsperson hat Anteile von analytischem Denken.

Tabelle 8: WOPI™ Kompetenzraster

Dieses Kompetenzraster ermöglicht lizenzierten WOPI™ Anwendern und Anwenderinnen einen Vergleich mit dem WOPI™ Basisprofil bei einer berufsbezogenen Eignungsdiagnostik.

8.4. Methodenkritik

WOPI™ sowie auch andere Persönlichkeitstests werden nie als einzelnes Instrument in HR-Prozessen wie Personalselektion, Personalentwicklung, Talentmanagement etc. eingesetzt, ohne weitere Abklärungen wie beispielsweise Einzelinterviews, Fallstudien oder auch Simulationsübungen. Da keine qualitativen Aussagen vorhanden sind, wie gut die Führungskräfte ihre Führungsrolle wahrnehmen, beziehungsweise wie umfassend die Führungserfahrung der Führungsgruppe ist, müssten in einer weiteren Untersuchung entsprechende Daten/Informationen zusätzlich erhoben werden. Da die Beantwortung der Testitems der Probanden und Probandinnen generell auf eine subjektive Eigenwahrnehmung schliessen lässt, ist die soziale Erwünschtheit nicht ganz ausgeschlossen. Idealerweise könnten diese Informationen mit einer Fremdbeurteilung ergänzt werden.

Im Weiteren hat sich aufgrund der Datenanalyse gezeigt, dass sich die Selbsteinschätzung einer Führungskraft während der Ausübung der Führungsrolle im Laufe der Zeit verändern kann. Der Vergleich und die Interpretation der WOPI™ Werte der beiden Stichprobengruppen deuten darauf hin, dass die WOPI™ Aussagen über eine Persönlichkeit mit der aktuellen Tätigkeitsrolle in Beziehung steht. Dies erlaubt die Annahme in dieser Untersuchung, dass der Persönlichkeitstest WOPI™ primär die „state“ Variablen einer Persönlichkeit berücksichtigt und weniger die „trait“ Variablen. Mit einer Längsschnittstudie wäre es möglich, die möglichen Veränderungen der Ausprägungen der Selbsteinschätzung der Führungskräfte zu messen.

In der vorliegenden Arbeit mit WOPI™ sind keine Angaben zur Führungserfahrung der Probanden und Probandinnen erhoben worden. Obschon der Test das Ausmass der Führungssozialisation misst, gibt es keine Hinweise zur individuellen Führungserfahrung einer Person. Aufgrund der Dateninterpretation kann weiter vermutet werden, dass nicht ausgeschlossen werden kann, dass einige Personen aus der Vergleichsgruppe nicht auch gerne eine Führungsrolle ausüben würden, sich aber die Gelegenheit dazu aus verschiedenen Gründen noch nicht ergeben hat. Auch hier sollten weitere Informationen in einem Interview zusätzlich erhoben werden.

8.5. Weiterführende Gedanken

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist, ob sich die 14 WOPI™ Dimensionen (7 Motive, 4 Denkstile und 3 Einstellungen) bei Führungspersonen im Vergleich zu Personen, die keine Führungsrolle ausüben, signifikant unterscheiden. Aufgrund der vorliegenden Arbeit existiert nun ein WOPI™ Kompetenzraster für Führungskräfte, welches in Selektions-, Personalentwicklungs-, Coaching- und Talent Management Prozessen eingesetzt werden kann.

Anhand des WOPI™ Basisprofils werden die „Antriebsräder“ des sichtbaren Verhaltens der Führungs- und Vergleichsgruppe gemessen. Die signifikanten Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen aber nicht, wie gut die Führungsperson ihre Tätigkeitsrolle wahrnimmt und wie ihre Leistungen und ihr Tun vom Arbeitsumfeld bewertet werden. Somit könnte es in einem weiteren Schritt um folgende Thematik gehen: Welche WOPI™ Dimensionen prognostizieren einen positiven Zusammenhang mit Führungserfolg? Welche Dimensionen versprechen einen negativen Zusammenhang mit Führungserfolg? In den nächsten Wochen wird an der Helsinki University of Technology eine Studie zum Thema „For construction and validation of WOPI™“ publiziert. In dieser Untersuchung sind Zusammenhänge zwischen Führungserfolg und den WOPI™ Kompetenzen festgestellt worden. Ebenfalls konnte bestätigt werden, dass ein hoher Intuitionswert eine negative Korrelation zum Führungserfolg aufweist.

Wie unter Abschnitt Methodenkritik (8.4.) beschrieben, gibt es Hinweise zu der Annahme, dass WOPI™ aufgrund der Datenanalyse eher „state“ Variablen misst. Mit einer Längsschnittstudie könnte in einer weiterführenden Arbeit das Selbstbild einer Führungsperson untersucht werden, um so mehr Informationen zur möglichen Veränderung der Selbsteinschätzung in einer Führungsrolle zu erhalten.

9. Abstract

Gegenstand der vorliegenden empirischen Arbeit ist ein Beitrag für einen Validierungsschritt der 14 deutschsprachigen WOPI™ Dimensionen (7 Motive, 4 Denkstile und 3 Einstellungen). Die 14 WOPI™ Skalen von Führungskräften wurden mit den Skalen von Personen ohne Führungserfahrung verglichen um mögliche Unterschiede festzustellen.

Es handelt sich um eine quantitative Studie mit insgesamt 100 Probanden und Probandinnen, 50 Personen mit Führungserfahrung sowie 50 Personen ohne Führungserfahrung. Anhand eines t-Tests für unabhängige Stichproben wurden die Mittelwerte der 14 WOPI™ Dimensionen miteinander verglichen. Die Untersuchung der Skalen ermöglicht so ein Kompetenzraster für Führungskräfte gemessen im WOPI™.

Unterschiede bei Führungskräften hat es schon immer gegeben, aber sie nehmen im heutigen Kontext eine grössere Bedeutung an. Die Organisationen fordern Führungspersonen die mit Komplexität, Ambivalenz und Ungewissheit umgehen können. Dass bedeutet, dass Menschen in ihrem beruflichen Kontext die persönlichen Antriebe und Motive, ihre Denkprozesse sowie ihre persönliche Einstellung kennen sollten, um so ihre Kompetenzen bestmöglich zu steuern und anzuwenden. Um diese Kompetenzen zu messen, bietet sich der Persönlichkeitstest WOPI™ als ideales Instrument an.

10. Literaturverzeichnis

- Affentranger, T. (2006). *Ambiguität, Ambivalenz und Aporie: Neue methodische Paradigmen zur Neuropsychologie der Frontallappen*. Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Alfes, K. (2009). *Einfluss der Kompetenzen von Personalverantwortlichen auf die strategische Rolle der Personalabteilung*. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Amelang, M. & Schmidt-Atzert, L. (2006). *Psychologische Diagnostik und Intervention* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Becker, L., Ehrhardt, J. & Gora, W. (2006). *Führungskonzepte und Führungskompetenz*. Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1990). *Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens* (4. Aufl.). Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Bode, C. (1988). *Ästhetik der Ambiguität*. Tübingen: Max Niemeyer Verlag.
- Bühl, A. (2006). *SPSS 14. Einführung in die moderne Datenanalyse* (10., überarb. u. erw. Aufl.). München: Pearson.
- Dudenredaktion. (Hrsg.). *Der Duden in 12 Bänden. Das Standardwerk zur deutschen Sprache*. Mannheim: Dudenverlag.
Bb. 7 *Das Herkunftswörterbuch. Etymologie der deutschen Sprache* (2007). (4., völlig neu bearb. u. erw. Aufl.).
- Ekman, G. (1955). *Konstruktion und Standardisierung von Tests*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Etzel, S. & Küppers, A. (2002). *Innovative Managementdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Fleishman, E.A. (1973). Twenty Years of Considerations and Structure. In S. Steimer & S. Eisenbeiss (Eds.), Kriterien des Führungserfolgs unter besonderer Berücksichtigung der Führungszufriedenheit. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 1, 29-37.
- Hauer, G., Schüller, A. & Strasman, J. (2002). *Kompetentes Human Resources Management. Lösungen für Personalverantwortliche in einer veränderten Unternehmenswelt*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Hauser, M. (2000). *Charismatische Führung*. Wiesbaden: Gabler.
- Herrmann, T. (1969). *Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung*. Göttingen: Hogrefe.
- Heyse, V. & Ortmann, S. (2008). *Talent Management in der Praxis*. Münster: Waxmann Verlag.

- Hofbauer, J. (2008). *Anforderungen an High Potentials und Methoden zur Auswahl der Potentialträger in österreichischen Unternehmen*. Unveröff. Diplomarbeit, Universität Wien.
- Hossiep, R. & Mühlhaus, O. (2005). *Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Hossiep, R., Paschen, M. & Mühlhaus, O. (2000). *Persönlichkeitstests im Personalmanagement. Grundlagen, Instrumente und Anwendungen*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Howard, P.J. & Howard, J.M. (2002). *Führen mit dem Big-Five-Persönlichkeitsmodell. Das Instrument für optimale Zusammenarbeit*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Jung, H. (2009). *Persönlichkeitstypologie. Instrument der Mitarbeiterführung* (3. Aufl.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Kähler, W.M. (2008). *Statistische Datenanalyse. Verfahren verstehen und SPSS gekonnt einsetzen* (5., verb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: GWV Fachverlage.
- Kolb, M. (2008). *Personalmanagement. Grundlagen-Konzepte-Praxis*. Wiesbaden: GWV Fachverlage.
- Konicar, L. (2009). *Sozial- und Führungskompetenzen als interne Kommunikationsinstrumente im intramuralen Bereich*. Unveröff. Magisterarbeit, Universität Wien.
- Koslowski, P. & Schenk, R. (2004). *Ambivalenz-Ambiguität-Postmodernität. Begrenzt Eindeutiges Denken*. Bd. 5. Nehren: Friedrich Frommann Verlag.
- Kubinger, K.D. (2006). *Psychologische Diagnostik. Theorie und Praxis psychologischen Diagnostizierens*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Lieberson, S. & O'Connor, J.F. (1972). Leadership and Organizational Performance. A Study of Large Corporations. *American Sociological Review*, 37, 2, 117-130.
- Lienert, G.A. (1969). *Testaufbau und Testanalyse* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for „intelligence“. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McClelland, D.C. (1985). *Human motivation*. Glenview IL: Scott, Foresman.
- McClelland, D. C. (1993): The Concept of Competence. In: Spencer, L. M. & Spencer, S. (Eds.), *Competence at work: Models for Superior Performance* (p.3-8.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- McCrae, R.R. & Costa, P.T.Jr. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective* (2nd ed.). New York: Guilford.

- Meindl, J.R. & Ehrlich, S.B. (1987). The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 30, 1, 91-109.
- Metzner, M.S. (2003). *Zeit und Ambiguität. Zeitpsychologische Grundlagen und Studien mit mehrdeutigem Material*. München: Hieronymus Buchreproduktion.
- Mittelbach, J. (2003). *Die Kunst des Widerspruchs. Ambiguität als Darstellungsprinzip in Shakespeares Henry V und Julius Caesar*. Trier: WVT Wissenschaftlicher Verlag Trier.
- Neuberger, O. (1995): *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Enke.
- Niitamo, P. (2008). *WOPI™ Handbuch*. Unveröff. Dokument, Wopi Schweiz GmbH, Zürich.
- Nohira, N., Joyce, W. & Roberson, B. (2003). What Really Works. *Harvard Business Review*, 42(6), 1-14.
- Nolting, P. & Paulus, P. (1999). *Psychologie lernen* (7. Aufl.). Basel: Beltz.
- Oppermann-Weber, U. (2001). *Handbuch Führungspraxis. Führung, Führungskräfte, Führungskompetenzen. Organisation der Bereiche der Mitarbeiterführung. Zielvereinbarungen, Motivation und Delegation*. Berlin: Cornelsen Verlag.
- Pervin, L. A., Cervone, D. & John, O.P. (2005). *Persönlichkeitstheorien* (5. Aufl.). München: Ernst Reinhardt.
- Pfeffer, J. (1977). The Ambiguity of Leadership. *Academy of Management Review*, 2, 1, 104-112.
- Raithel, J. (2006). *Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage.
- Rauchfleisch, U. (2005). *Testpsychologie* (4. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Reineck, U., Sambeth, U. & Winklhofer, A. (2009). *Handbuch, Führungskompetenzen trainieren*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Reis, J. (1997). *Ambiguitätstoleranz. Beiträge zur Entwicklung eines Persönlichkeitskonstruktes*. Heidelberg: Roland Asanger Verlag.
- Rosenstiel, L.v. (2000). Potentialanalyse und Potentialentwicklung. In L. v. Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S. 3-25). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Rosenstiel, L.v. & Comelli, G. (2003). *Führung zwischen Stabilität und Wandel*. München: Verlag Vahlen.
- Rosenstiel, L.v. (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Samuelson, B.A. & Galbraith, C.S. (1985). Organizational Performance and Top Management Turnover. *Organization Studies*, 6, 275-291.

- Schick, F. (2003). *Ambiguity and Logic*. Cambridge UK: Cambridge University Press.
- Schmidt, K. & Hafner, H. (2008). *Soft-Skills. Ihre Bedeutung bei der Personalauswahl, -einstellung, und -entwicklung*. Unveröff. Studie, Ibw Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien.
- Schmidbauer, W. (2004). *Persönlichkeit und Menschenführung. Vom Umgang mit sich selbst und anderen*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Schutz, E. & Koop, B. (2002). Die Rolle der Mitarbeiterbefragung im Rahmen ganzheitlicher Unternehmensführung. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 17 (2), 3 - 11.
- Spencer, L.M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Staehele, W.O. & Conrad, P. (1999). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Vahlen.
- Steiger, T. & Lippmann, E. (2008). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen* (3., vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Steiger, R. (2009). *Menschenorientierte Führung. 22 Thesen für den Führungsalltag* (14., vollst. überarb. Neuausgabe). Frauenfeld: Huber.
- Sternberg, R.J. & Grigorenko, E.R. (1997). Are cognitive styles still in style? *American Psychologist*, 52, 700-712.
- Thomas, A.B. (1988). Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance? *Administrative Science Quarterly*, 33, 388-400.
- Wackerlin, M. (1995). *Marketing mit Ambiguitäten. Erfolgreiche Kommunikation mit Mehrdeutigkeiten*. Freiburg im Breisgau: Orell Füssli Verlag.
- Weibler, J. (2001): *Personalführung*. München: Verlag Vahlen.
- Witt, J. (1998). *Die erfolgreiche Führungskraft. Management mit System*. Bd. 29. Heidelberg: I.H. Sauer-Verlag.
- Wucknitz, U.D. & Heyse, V. (2008). *Retention-Management. Schlüsselkräfte entwickeln und binden*. Münster: Waxmann Verlag.

11. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Anwendungsfelder diagnostischer Verfahren (Etzel & Küppers, 2003, S. 18).....	15
Abb. 2:	WOPI™ Konstrukt (Niitamo, 2008)	19
Abb. 3:	WOPI™ Basisprofil (Niitamo, 2008).....	28

12. Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Arbeitsplatz-Big-Five-Modell (WB5P) (Howard & Howard, 2002, S. 30).....	13
Tab. 2:	WOPI™ Dimensionen (Niitamo, 2008).....	20
Tab. 3:	Skalenreliabilitäten der WOPI™ Dimensionen (Niitamo, 2008, S. 12)	22
Tab. 4:	Kodierung	31
Tab. 5:	Deskriptive Angaben zur Untersuchung	32
Tab. 6:	Resultate des t-Tests für unabhängige Stichproben	33
Tab. 7:	Überblick aller Hypothesen	37
Tab. 8:	WOPI™ Kompetenzraster.....	47

13. Anhang

Anh. 1:	Motivationsschreiben an Hochschulen/Universitäten	56
Anh. 2:	Motivationsschreiben an MBA Teilnehmer und Teilnehmerinnen.....	57
Anh. 3:	WOPI™ Profilinterpretation.....	58

Anhang 1: Motivationsschreiben an Hochschulen/Universitäten

Sehr geehrte Damen und Herren

Ich studiere Arbeits- und Organisationspsychologie im 6. Semester an der ZHAW in Zürich, Departement Psychologie und untersuche im Rahmen meiner Bachelorarbeit ein Kompetenzprofil von Führungskräften anhand des Persönlichkeitstest Work Personality Inventory (WOPI) <http://www.wopi.ch/>. Ziel dieser Arbeit ist es zu erforschen, ob das Kompetenzprofil von Führungspersonen im Bezug auf die 14 WOPI Messskalen für Motive, Denkstile und Einstellungen signifikant von Personen ohne Führungserfahrung unterscheidet. Gerade in der heutigen wirtschaftlich wandelnden Zeit sind Führungspersonen stark gefordert ihre persönlichen Kompetenzen im Arbeitsalltag einzubringen. Somit bin ich auf der Suche nach Führungspersönlichkeiten, die Interesse haben, den Persönlichkeitstest Work Personality Inventory (WOPI) online zu absolvieren.

WOPI ist ein Persönlichkeitsinventar im Fragebogenformat und umfasst 14 Dimensionsskalen: 7 Skalen messen die Motive, 4 Skalen die Denkstile und 3 Skalen die Einstellungen. Die Dimensionsskalen sind in fünf Rubriken (Leistung, Führung, Interaktion, Denken und Einstellungen) unterteilt.

Die Führungspersonen von Ihrer Institution/Klasse werden via E-Mail einen Onlinelink erhalten, um den Persönlichkeitstest WOPI zu absolvieren. Die Testdauer beträgt ungefähr 20 Minuten. Die Probanden werden nach der Testung ihr individuelles Profil via E-Mail erhalten. Die gesamte Testauswertung wird selbstverständlich absolut vertraulich behandelt.

Ich würde mich freuen, wenn ich in Ihrer Institution mögliche Führungskräfte des Executive MBA Studiengangs für eine online Teilnahme gewinnen könnte. Falls es Ihnen möglich ist mir eine Mailing-List mit interessierten Personen zu senden, kann ich die Personen direkt für eine mögliche Teilnahme kontaktieren.

Besten Dank und ich freue mich von Ihnen zu hören.

Freundliche Grüsse,
Franziska Bruhin

Anhang 2: Motivationsschreiben an MBA Teilnehmer und Teilnehmerinnen

Liebe EMBA-Studierende

Frau Franziska Bruhin studiert Arbeits- und Organisationspsychologie im 6. Semester an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Departement Psychologie. Dies ist somit eine "Schwesterhochschule". Sie untersucht im Rahmen ihrer Bachelorarbeit ein Kompetenzprofil von Führungskräften anhand des Persönlichkeitstest Work Personality Inventory (WOPI) (www.wopi.ch). Ziel der Arbeit ist es zu erforschen, ob sich das Kompetenzprofil von Führungspersonen im Bezug auf die 14 WOPI Messskalen für Motive, Denkstile und Einstellungen signifikant von Personen ohne Führungserfahrung unterscheidet. Wir haben viele Anfragen bzgl. wissenschaftlichen Umfragen. Ich versuche das so zu steuern, dass ich Sie nur selten hierzu Anfrage. Diese Untersuchung scheint mir interessant zu sein.

Wollen Sie an dieser wissenschaftlichen Untersuchung teilnehmen?

- **Wenn Nein:** Können Sie hier aufhören zu lesen, wenn Sie nicht eh schon das Lesen vorher abgebrochen haben oder die Mail nicht eh schon gelöscht haben.
- **Wenn Ja:** Im Folgenden die Ausführungen, wie Sie an der Studie teilnehmen können?

Wie Sie an der Studie teilnehmen können

Klicken Sie bitte auf Frau Bruhins persönliche E-Mail Adresse: bruhifra@students.zhaw.ch und Sie erhalten Ihr persönliches Login um den WOPI Test online auszufüllen. Die **Testdauer** beträgt **ca. 20 Minuten**. Die Umfrage sollte **bis zum 28. Februar 2010** abgeschlossen sein.

Die gesamte Testauswertung wird absolut vertraulich behandelt und Ihr persönliches WOPI Profil erhalten Sie via E-Mail sowie bei Interesse die Resultate der Studie.

WOPI™ Einführung zur Interpretation

Sie haben die WOPI™ Testresultate in einem separaten PDF-Dokument erhalten, welches zwei Profile enthält: das WOPI™ Basisprofil und das WOPI™ Extraprofil. Die Hauptresultate des Tests sind im Basisprofil ersichtlich, währenddem das Extraprofil ergänzende Informationen bereitstellt, welche durch Gruppierungen von Dimensionen des Basisprofils zustande kommen.

Personalentwicklung und Coaching stehen immer in Abhängigkeit zur fokussierten Tätigkeit, zum Karriereziel oder einem spezifischen Kompetenzbereich. Sie können Ihre motivgeleiteten Handlungsressourcen, Hindernisse und Entwicklungsbereiche überprüfen, indem Sie die WOPI™ **Motivationsdimensionen** mit Ihrer aktuellen oder angestrebten Tätigkeit oder Karriere vergleichen.

Im Gegensatz zu motivgeleiteten Handlungsressourcen können **Planung und Problemlösung** auch unabhängig von einer bestimmten Tätigkeit oder Karriere entwickelt und gecoacht werden. Jeder kann von einer Erweiterung des eigenen „Denkkorridors“, d. h. vom Üben eines dem gewohnten Denken entgegengesetzten Denkstils profitieren. Die vom Basisprofil übertragenen Werte des Denkens (*or*, *pc*, *th*, *dc*) werden den Bereichen von operativ-praktischer oder kreativ-visionärer Planung zugeordnet, abhängig von Ihren Testwerten. Das Ausprobieren von entgegengesetzten Denkrichtungen, also das Erweitern des Denkens in Richtung operativ oder kreativ, kann ihre Fähigkeiten in Planung und Problemlösung erheblich stärken. Beispielsweise stärkt eine streng faktenorientierte Person (tiefes *or*) ihre Planungs- und Problemlösungsfähigkeiten, indem sie aktiv nach neuen Ideen (hohes *or*) sucht. Umgekehrt wird eine stark ideenorientierte Person ihre Planung und Problemlösungsfähigkeit stärken, indem sie bewusst den Fakten mehr Aufmerksamkeit schenkt.

Zürich, Januar 2010

WOPI (Schweiz) GmbH

Innovative Competence Solutions

Allgemeine Informationen zu WOPI™

Das Ziel von WOPI™ ist es, Menschen so in der Arbeitswelt zu platzieren, dass sie ihre persönlichen Motive, Denkstile und Einstellungen bestmöglich umsetzen können – wovon gleichzeitig auch die Organisation profitiert.

Motive stärken die Leistungen in verschiedenen Tätigkeitsrollen

Jede Aufgabe kann, bezogen auf die motivationalen Anforderungen, als eine Spezialisten- oder Führungsrolle mit unterschiedlichem Anteil an direkter Kundenbetreuung oder Teamarbeit beschrieben werden. Werden Aufgaben auf der Grundlage von Motiven definiert, können Individuen so platziert werden, dass sie ihre persönlichen Motive umsetzen können, was sich auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt. Personen, deren Aufgaben bestmöglich auf ihre Motive abgestimmt sind, bringen der Organisation bezüglich ihres Leistungspotenzials am meisten.

Der Gesamtwert auf der Skala **Leistungsmotivation** des WOPI™ Basisprofils (Fokussierung und Wettbewerbsorientierung) erfasst den Grad der Motivation, selbständig Leistung erbringen zu wollen. Dies stärkt die individuelle Leistungsfähigkeit und die Arbeitszufriedenheit von Menschen in verschiedenen Spezialistenrollen. Spezialistenrollen variieren bezüglich ihren Verantwortungsgrad zwischen fokussierten, fachspezifischen Rollen und mehr umfassenden, unternehmerischen Rollen. Das Fokussierungsmotiv (hohes *fo*) stärkt die Leistung in fachspezifischen Rollen, wo der Verantwortungsgrad eher fokussiert ist und Qualität, fehlerfreie Resultate und die Mentalität Dinge beenden zu wollen, oberste Priorität haben. Anreize und **Motive** dafür sind die Möglichkeit, Qualität fördern und Dinge verbessern zu können. Das wettbewerbsorientierte Leistungsmotiv (hohes *co*) stärkt die Leistung in breiten, multi-funktionalen und in unternehmerischen Rollen, mit einem höheren Verantwortungsgrad. Die wichtigsten Motive bei sehr hohen Werten sind z.B. Gewinnen, Rekorde brechen sowie Spitzen-Resultate liefern und die Möglichkeit, sich mit anderen messen und „das Beste“ erreichen zu können. Leistungsmotivation ist auch für eine Führungsfunktion wichtig. Sie beeinflusst ihre Fähigkeit, unabhängig Aktionen zu lancieren.

Die Gesamtsumme der Skala **Führungsmotivation** vom WOPI™ Basisprofil (Führung und Inspiration) erfasst den Grad der Motivation, andere führen zu wollen. Dies stärkt die individuelle Leistung und Arbeitszufriedenheit von Menschen in Führungsrollen. Führungsrollen variieren zwischen wirkungsorientierten (lenken) und inspirierenden (anregend) Führungsstilen. Das Führungsmotiv (*le*) stärkt die Leistung in Rollen, wo Handlungen anderer geführt werden (Vorgesetztenpositionen und im Verkauf). Anreize und Motive

dafür sind die Möglichkeiten, Stärke/Härte anwenden sowie Richtung geben zu können. Inspiration (*is*) stärkt die Leistung in Rollen, welche das Führen und die Inspiration der Gedanken anderer beinhalten (Vorgesetztenpositionen; auch Marketingjobs, Beratung). Anreize, Motive dafür beinhalten die Möglichkeit, Enthusiasmus zu bieten und die Stimmung anderer anzuheben. Führungsmotivation ist auch für Menschen wichtig, die in Spezialistenrollen tätig sind, nämlich als Einflussfaktor für Durchsetzungsfähigkeit und inspirierendes Verhalten.

Der Gesamtwert der **Interaktionsmotivation** vom WOPI™ Basisprofil (Geselligkeit und Empathie und Eigenständigkeit) erfasst den Motivationsgrad zur direkten Kommunikation (face-to-face Interaktion). Dies stärkt die individuelle Leistung und Arbeitszufriedenheit sowohl von Menschen in Experten- als auch von Menschen in Führungsrollen, welche direkte Kundenbetreuung oder Teamarbeit als Kerninhalt haben. Kundenbetreuung und Teamarbeit beinhalten drei Teilprozesse: Kommunikation, Beratung und Unterstützung. Geselligkeit (*so*) stärkt die Fähigkeit zur Kunden- oder Teamkommunikation. Anreiz oder Motivation dazu ist es, Dinge gemeinsam erledigen zu wollen. Empathie (*em*) stärkt die Fähigkeit zur Kunden- oder Teamberatung. Anreiz, Motivation dazu ist es, anderen zu helfen. Anlehnung (*re*) stärkt die Fähigkeit zur Hilfestellung und zum Zuhören im Zusammenhang mit Kunden/Teams. Anreiz, Motivation dazu ist es, anderen zu dienen. Auch wenn Kundenbetreuung oder Teamarbeit nicht Hauptteil der eigentlichen Arbeitstätigkeit sind, sind Interaktionsmotive sowohl für Spezialisten als auch für Manager wichtige Indikatoren für die allgemeine Einstellung gegenüber sozialer Interaktion.

Denkstile stärken verschiedene Arten von Planung & Problemlösung

Alle Tätigkeiten beinhalten Planungs- und Problemlösungstätigkeiten auf einem Kontinuum von operativ bis kreativ. **Strukturiertes** Denken (Werte 1-5) auf dem WOPI™ Basisprofil stärkt die operativ-praktische Planung und Problemlösung. Die Orientierung an Fakten (*or: 1-5*) lenkt die Person hin zu einem faktenbetonten Denkansatz. Konkrete Wahrnehmung (*pc:1-5*) führt die Person zu einer fokussierten Art der Problemdefinition. Analytisch-logisches Denken (*th: 1-5*) leitet die Person dahingehend, dass standardisierte Problemlösungen produziert werden. **Kreatives** Denken (Werte 6-10) auf dem WOPI™ Basisprofil stärkt die Produktion kreativ-visionärer Ideen. Orientierung an Ideen (*or: 6-10*) ist ein Denkansatz, wobei stets nach neuen Ideen gesucht wird. Abstrakte Wahrnehmung (*pc: 6-10*) führt die Person zu einer ganzheitlichen, komplexen Art der Problemdefinition. Intuitives Denken (*th: 6-10*) leitet die Person dahingehend, dass nicht-lineare Problemlösungen gefunden werden. Schliesslich leitet die Art der Entscheidungsfindung (*dc*) den Umsetzungsstil einer Person bei Planung und Problemlösung in eine eher vorsichtige,

zögerliche (*dc:1-5*) oder zügige, risikofreudige Richtung (*dc:6-10*). Die Auswertung vom Denkstil einer Person bezogen auf die aktuelle oder zukünftige Tätigkeit weist auf Stärken bzw. Entwicklungsfelder bei Planung und Problemlösung hin. Unabhängig von angestrebten Tätigkeiten oder Karrierezielen kann jeder Mensch davon profitieren, dem gewohnten Denken entgegengesetzte Denkstile auszuprobieren.

Einstellungen gegenüber Veränderung verweisen auf passende Arbeitsumgebungen

Alle Jobs variieren bezüglich ihrer Arbeitsumgebung auf einem Kontinuum von stabil bis mobil. Eine stabile Arbeitsumgebung verfügt über klare Grenzen und bleibt relativ unverändert. Die Dinge werden mit grosser Präzision und Exaktheit erledigt, und die Arbeit wird typischerweise in einer gleich bleibenden oder ähnlichen Arbeitsumgebung verrichtet. Eine mobile Arbeitsumgebung ist ständig in Bewegung, ist dynamisch und veränderbar. Dinge werden nur mit grober Präzision erledigt und die Vorgehensweise kann rasch ändern, wobei neue Gelegenheiten am Schopf gepackt werden. Individuen, welche Klarheit/-Stabilität bevorzugen (*am:1-5*) passen eher in stabile Arbeitsumgebungen, während diejenigen, die nach Neuerung/Veränderung streben (*am:6-10*), eher in mobile Arbeitsumgebungen passen. Einstellungen (Vision) umfassen Optimismus (*op*), welcher die Erfolgserwartung einer Person aufzeigt und das Selbstbild (*si*), welches eine Tendenz aufzeigt, Probleme und eigene Mängel von sich selbst (und der Umwelt) zu sehen.

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

Unterschrift: