

Übersicht der PAPI 3 Faktoren und Skalen

Faktor: Organisation & Struktur

Der Faktor **Organisation & Struktur** bezieht sich auf das Maß an Anleitung, das man auf der Arbeit benötigt, und den Umfang an Strukturiertheit und Detail, mit dem man arbeitet. Außerdem wird beurteilt, wie groß das Bedürfnis eines Teilnehmers ist, Aufgaben bis zur Vollendung zu begleiten. Der Faktor besteht aus fünf Skalen:

C – Bedürfnis nach Organisation

Das Ausmaß, in dem die betreffende Person persönliche Organisation schätzt, ihr Arbeitsumfeld ordentlich hält sowie Dokumente und Aufgaben organisiert und strukturiert.

Hohe Ausprägung:

- Sieht persönliche Organisation als Priorität an
- Mag es, Dokumente und den Arbeitsplatz ordentlich zu halten
- Könnte frustriert werden, wenn Kollegen oder die Arbeitsumgebung weniger gut organisiert sind

Niedrige Ausprägung:

- Könnte ein geringes Bedürfnis haben, gut organisiert zu sein – zieht es wahrscheinlich vor, sich auf andere Aspekte der Arbeit zu konzentrieren
- Ist tolerant gegenüber Unordnung und kann wahrscheinlich gut in scheinbar chaotischen oder unordentlichen Umgebungen arbeiten
- Könnte deutlich länger brauchen, um wichtige Dokumente zu finden, und könnte von anderen als unordentlich gesehen werden

H – Planung

Das Ausmaß, in dem Arbeit geplant wird und längerfristige Entwicklungen berücksichtigt werden. Diese Skala gibt einen Hinweis darauf, ob jemand eine strukturierte, proaktive Herangehensweise wählt oder ob ein eher spontaner Stil vorliegt.

Hohe Ausprägung:

- Tendiert dazu, Arbeitsschritte gründlich und oft weit im Voraus zu planen
- Erstellt wahrscheinlich Alternativ- und Krisenpläne
- Könnte als unflexibel wahrgenommen werden, und als unwillig, sich unvorhergesehenen Umständen anzupassen

Niedrige Ausprägung:

- Könnte dazu tendieren, Probleme anzugehen, wenn sie auftreten, anstatt voranzuplanen
- Wird von anderen wahrscheinlich als flexibel angesehen und kann bestehende Pläne wenn nötig anpassen
- Könnte bei größeren Projekten, die umfassend geplant werden müssen, in Schwierigkeiten geraten, und könnte eventuell potentielle Probleme nicht im Voraus erkennen

D – Detailfokus

Das Ausmaß, in dem man sich um Detailgenauigkeit und Akkuratheit bemüht.

Hohe Ausprägung:

- Beschreibt sich als eine Person, die Details sehr viel Beachtung schenkt
- Stellt wahrscheinlich hohe Ansprüche an die Akkuratheit der eigenen Arbeit und der Arbeit anderer
- Könnte eventuell nur widerwillig Kompromisse in Bezug auf Akkuratheit eingehen, auch wenn externe Umstände es nötig machen

Niedrige Ausprägung:

- Könnte ein nur geringes Interesse haben, detailgenau zu arbeiten
- Ist eventuell besser geeignet, Aufgaben zu übernehmen, die strategischer Natur sind oder die das größere Ganze fokussieren
- Neigt eventuell dazu, sich auf andere zu verlassen, was das Erkennen von Fehlern und das Sicherstellen der Akkuratheit von Arbeitsergebnissen angeht

W – Bedürfnis nach Regeln und Anleitung

Diese Skala misst das Ausmaß, in dem eine Person das Vorliegen von Regeln und Vorgaben genießt. Sie gibt außerdem das Ausmaß an, in dem jemand das Einhalten von bestehenden Richtlinien und Vorgehensweisen bevorzugt.

Facette: Bedürfnis nach Regeln

Hohe Ausprägung:

- Richtet sich gerne nach den Vorgehensweisen der Organisation und ist verlässlich, was das Einhalten von Regeln angeht
- Könnte es schwierig finden, mit Leuten zusammenzuarbeiten, die weniger regeltreu sind

Niedrige Ausprägung:

- Ist gewillt, bestehende Regeln wenn nötig flexibel zu interpretieren
- Könnte es als Einschränkung empfinden, wenn Regeln und Richtlinien streng definiert sind

Facette: Bedürfnis nach Anleitung

Hohe Ausprägung:

- Erhält gerne Richtlinien für Aufgaben und produziert wahrscheinlich Ergebnisse, die den Vorgaben entsprechen
- Könnte Situationen unangenehm finden, in denen es wenig Richtlinien gibt

Niedrige Ausprägung:

- Zeigt gerne Eigeninitiative und findet wahrscheinlich auch Lösungen, wenn es keine Präzedenzfälle gibt
- Könnte es unangenehm finden, bei bestimmten Aufgaben nach detaillierten Richtlinien arbeiten zu müssen

N – Bedürfnis, Aufgaben zu Ende zu führen

Das Ausmaß, in dem die betreffende Person das Bedürfnis verspürt, Dinge zu beenden, die sie begonnen hat. Die Skala gibt einen Hinweis darauf, wie stark eine Person in den Abschluss einer Aufgabe involviert werden möchte und wie wohl sie sich damit fühlt, Dinge unbeendet zu lassen.

Hohe Ausprägung:

- Ist wahrscheinlich hochmotiviert, sicherzustellen, dass Aufgaben und Projekte abgeschlossen werden
- Tendiert dazu, wie selbstverständlich die Verantwortung dafür zu übernehmen, dass Aufgaben fertiggestellt werden
- Könnte es schwierig finden, eine Aufgabe loszulassen, auch wenn der eigene Anteil erledigt ist, oder die Aufgabe an jemand anderen abgegeben wurde

Niedrige Ausprägung:

- Hat wahrscheinlich ein geringes Bedürfnis, Aufgaben durchweg zu begleiten und persönlich fertigzustellen
- Zieht es wahrscheinlich vor, anderen die Verantwortung für die Fertigstellung von Aufgaben zu übertragen
- Hat wahrscheinlich keine Schwierigkeiten damit, mehrere Projekte gleichzeitig anzugehen

Faktor: Kreativität & Wandel

Der Faktor **Kreativität & Wandel** beschreibt die Denkweise und Kreativität einer Person, und ihrem Bedürfnis nach Abwechslung und Veränderung. Er besteht aus zwei Skalen:

R – Konzeptionelles Denken

Diese Skala misst das Ausmaß, in dem eine Person Zeit darauf verwendet, über Konzepte und hypothetische Problemstellungen nachzudenken, sowie das Ausmaß, in dem sie sich selbst als kreativ und innovativ wahrnimmt.

Facette: Kreativität

Hohe Ausprägung:

- Beschreibt sich selbst als kreativ und innovativ
- Könnte dazu neigen, sich von einer Vielfalt an Ideen ablenken zu lassen, und eine Idee nicht von Anfang bis Ende nachzuverfolgen

Niedrige Ausprägung:

- Könnte dazu neigen, auf Ideen anderer aufzubauen bzw. diese zu beurteilen, anstatt selbst innovative Lösungen zu generieren
- Lässt sich wahrscheinlich nicht leicht von einer Vielfalt an Ideen ablenken

Facette: Konzeptionelles Denken

Hohe Ausprägung:

- Trägt oft und gerne zu theoretischen und hypothetischen Diskussionen bei
- Könnte dazu neigen, manchmal die Anwendbarkeit aus den Augen zu verlieren und unrealistische Lösungen vorzuschlagen

Niedrige Ausprägung:

- Konzentriert sich eher auf praktische Aspekte und alltägliche Aufgaben und Tätigkeiten
- Könnte dazu neigen, nur Ideen zu berücksichtigen, die unmittelbar relevant und realistisch sind

Z – Bedürfnis nach Veränderung

Diese Skala misst das Bedürfnis der betreffenden Person, neue Dinge auszuprobieren und neue Situationen zu erleben. Sie gibt zudem an, wie schnell sich jemand langweilt, wenn er sich mit Routineaufgaben beschäftigen muss.

Hohe Ausprägung:

- Hat ein starkes Bedürfnis nach Veränderung auf der Arbeit
- Genießt Abwechslung und findet wahrscheinlich aktiv neue Herausforderungen
- Könnte dazu neigen, sich bei notwendigen Routineaufgaben zu langweilen, und könnte Veränderungen um ihrer selbst willen anregen

Niedrige Ausprägung:

- Hat bei der Arbeit eine starke Präferenz für Stabilität und Routine
- Fühlt sich wahrscheinlich wohl im Umgang mit sich wiederholenden Tätigkeiten
- Könnte es schwierig finden, sich an Veränderungen anzupassen, und könnte es eventuell Gelegenheiten verpassen, Verbesserungen vorzunehmen

Faktor: Soziale Interaktion

Der nächste Faktor heißt **Soziale Interaktion** und beurteilt, wie jemand mit anderen im Einzel- oder Gruppengespräch umgeht. Er besteht aus drei Skalen:

B – Bedürfnis nach Gruppenzugehörigkeit

Das Bedürfnis, Teil einer Gruppe zu sein sowie gemeinsam mit anderen statt unabhängig zu arbeiten.

Hohe Ausprägung:

- Zieht es wahrscheinlich vor, mit anderen statt alleine zu arbeiten
- Sucht wahrscheinlich aktiv nach Gelegenheiten, Kollegen zu unterstützen
- Könnte weniger gewillt sein, sich gegen den Gruppenkonsens zu stellen, und es schwierig finden alleine zu arbeiten

Niedrige Ausprägung:

- Neigt dazu, bei der Arbeit unabhängig und selbstständig zu arbeiten
- Lässt sich wahrscheinlich wenig durch Gruppendruck beeinflussen
- Könnte sich unwohl fühlen, mit anderen zusammenzuarbeiten, und es manchmal vernachlässigen, Kollegen zu unterstützen

S – Sozialer Vermittler

Das Ausmaß, in dem die betreffende Person freundlich ist und gut mit allen auf der Arbeit auskommt. Die Skala bildet zudem das Ausmaß ab, in dem jemand es bevorzugt, Konflikte zu lösen und eine harmonische Arbeitsatmosphäre zu schaffen.

Facette: Umgänglichkeit

Hohe Ausprägung:

- Ist freundlich und kommt gut mit Kollegen klar
- Könnte dazu neigen, sich von anderen ablenken zu lassen anstatt sich auf die Arbeit zu konzentrieren

Niedrige Ausprägung:

- Beschreibt sich selbst als jemand, der es nicht besonders einfach findet, mit Kollegen gut auszukommen, und ist vielleicht eher reserviert
- Könnte es vorziehen, sich auf die Arbeit zu konzentrieren, anstatt Zeit damit zu verbringen, sich mit Kollegen auszutauschen

Facette: Vermittler

Hohe Ausprägung:

- Trägt aktiv dazu bei, Konflikte zu schlichten und ein harmonisches Arbeitsklima zu schaffen
- Könnte es schwierig finden, Konflikte im Raum stehen zu lassen, und wird vielleicht von anderen als sich einmischend wahrgenommen

Niedrige Ausprägung:

- Neigt weniger dazu, aktiv zur Konfliktschlichtung beizutragen
- Dies könnte daran liegen, dass man den Konflikt nicht wahrnimmt, sich keine Sorgen um den Konflikt macht, oder sich unwohl dabei fühlt, sich einzubringen

O – Bedürfnis nach engen Beziehungen

Das Ausmaß, in dem eine Person enge Beziehungen zu Kollegen eingehen möchte.

Hohe Ausprägung:

- Neigt dazu, enge Arbeitsbeziehungen zu Kollegen zu entwickeln
- Ist wahrscheinlich sensibel den Gefühlen anderer gegenüber und ist könnte dazu bereit sein, sich persönlich ihrer Probleme anzunehmen
- Könnte dazu neigen, sich mit anderen anzufreunden, und es schwierig finden, ihnen gegenüber objektiv zu sein

Niedrige Ausprägung:

- Zieht es wahrscheinlich vor, die professionelle Distanz zu Kollegen zu wahren
- Könnte dazu neigen, Entscheidungen aufgrund von objektiver Logik zu treffen, und kann wahrscheinlich schwierige Entscheidungen in Bezug auf andere fällen
- Könnte von Kollegen als übermäßig formell und distanziert gesehen werden

Faktor: Arbeitsdynamik

Der Faktor **Arbeitsdynamik** misst das Selbstbild einer Person in Bezug auf ihr Arbeitstempo und die Geschwindigkeit, mit der sie Aufgaben angeht und Entscheidungen trifft. Außerdem wird beurteilt wie sehr sie dazu neigt, die Aussagen anderer in Frage zu stellen und die eigene Meinung direkt zum Ausdruck zu bringen. Er besteht aus drei Skalen:

I – Entscheidungsfreude

Die Geschwindigkeit und das Selbstvertrauen beim Treffen einer Wahl bzw. von Entscheidungen im Allgemeinen.

Hohe Ausprägung:

- Trifft Entscheidungen schnell und mit Selbstvertrauen
- Könnte dazu neigen, in bestimmten Situationen Risiken einzugehen
- Könnte dazu neigen, übermäßig zuversichtlich in Bezug auf die Qualität der eigenen Entscheidungen zu sein

Niedrige Ausprägung:

- Tendiert dazu, umsichtig und wohlüberlegt an Entscheidungen heranzugehen
- Nimmt sich wahrscheinlich Zeit, um verschiedene Möglichkeiten und deren voraussichtliche Konsequenzen zu berücksichtigen
- Könnte eher wenig Zuversicht in die eigenen Entscheidungen zeigen, und eventuell Gelegenheiten verpassen, weil man Entscheidungen zu lange abwägt

T – Arbeitstempo

Das Ausmaß, in dem die betreffende Person schnell arbeitet, ein starkes Gefühl von Dringlichkeit verspürt und schnell auf externe Anfragen reagiert.

Hohe Ausprägung:

- Neigt dazu, mit hoher Geschwindigkeit zu arbeiten
- Reagiert wahrscheinlich schnell auf externe Anliegen

- Könnte von anderen als ungeduldig wahrgenommen werden, und könnte dazu neigen, übereilt an Dinge heranzugehen

Niedrige Ausprägung:

- Arbeitet wahrscheinlich wohlüberlegt und bedacht
- Konzentriert sich wahrscheinlich eher auf die Qualität der Arbeit als auf deren Menge
- Könnte eventuell dazu neigen, Fristen nicht einzuhalten und die Arbeit anderer zu verzögern, oder aber länger zu arbeiten um das mäßige Arbeitstempo auszugleichen

K – Bedürfnis, direkt zu kommunizieren

Die Präferenz, die eigene Sichtweise direkt, offen und bestimmt zu vertreten.

Hohe Ausprägung:

- Ist offen und direkt im Ausdruck der eigenen Meinung
- Geht Konflikten nicht aus dem Weg
- Könnte durch direktes Vorgehen andere aus der Fassung bringen

Niedrige Ausprägung:

- Ist bereit, den Ansichten anderer Beachtung zu schenken
- Könnte dazu neigen, Konflikte zu vermeiden und die unpopuläre Ansichten für sich zu behalten
- Könnte ein hohes Maß an Respekt für die Ansichten anderer haben, oder aber wenig Selbstvertrauen haben, wenn es darum geht, die eigenen Ansichten vorzubringen

Faktor: Temperament

Dieser Faktor betrachtet das Ausmaß, in dem jemand auf der Arbeit Gefühle zeigt. Außerdem geht es um die Einstellung und den Grad an Gelassenheit, mit dem man an herausfordernde Situationen herangeht. Er besteht aus drei Skalen:

E – Emotionale Selbstkontrolle

Die Tendenz zur Kontrolle von negativen Emotionen und ruhigen Ausstrahlung.

Hohe Ausprägung:

- Zeigt sich nach außen hin ruhig und beherrscht
- Scheint nicht leicht aus der Fassung zu bringen und zu provozieren zu sein
- Die eigene Verfassung könnte für andere schwierig zu beurteilen sein, und man könnte dem Geschehen auf der Arbeit gegenüber gleichgültig wirken

Niedrige Ausprägung:

- Ist anderen gegenüber offen und transparent
- Neigt dazu, negative Gefühle zum Ausdruck zu bringen, und erzeugt dabei unter Umständen Unbehagen bei anderen
- Könnte das Team unterstützen, geteilten Gefühlen / Frustrationen Luft zu machen

J – Optimismus

Die Tendenz, positive Endresultate bei betrieblichen Tätigkeiten sowie Ereignissen auf der Arbeit zu erwarten.

Hohe Ausprägung:

- Neigt dazu, optimistisch zu sein und eine positive Herangehensweise zu zeigen
- Könnte Gruppen durch die eigene positive Einstellung motivieren und begeistern
- Könnte dazu neigen, potentielle Hürden und Probleme und passende Vermeidungsstrategien nicht ausreichend zu berücksichtigen

Niedrige Ausprägung:

- Könnte zu einer etwas pessimistischen Herangehensweise neigen und davon ausgehen, dass Dinge schiefgehen
- Zeigt wahrscheinlich eine vorsichtige und realistische Herangehensweise
- Kann eventuell verhindern, dass andere sich von etwas mitreißen lassen

Y – Innere Haltung

Diese Skala beleuchtet, wie jemand auf stressige Situationen und negative Kommentare reagiert. Sie gibt zusätzlich Aufschluss darüber, wie sehr sich eine Person Sorgen über Dinge macht, die auf der Arbeit passieren.

Facette: Gelassenheit

Hohe Ausprägung:

- Ist meist eher entspannt und macht sich im Hinblick auf die Arbeit wahrscheinlich wenig Sorgen
- Könnte dazu neigen, selten besorgt zu sein, und dadurch die Konsequenzen der eigenen Handlungsweise zu unterschätzen

Niedrige Ausprägung:

- Könnte dazu neigen, sich über Probleme auf der Arbeit große Sorgen zu machen
- Trägt vielleicht aktiv dazu bei, Fehler und Schwierigkeiten zu vermeiden

Facette: Unempfindlichkeit gegenüber Kritik

Hohe Ausprägung:

- Fühlt sich nicht leicht beleidigt und sieht ohne weiteres über negative Kommentare anderer hinweg
- Könnte relativ wenig sensibel anderen gegenüber sein

Niedrige Ausprägung:

- Neigt dazu, eher sensible zu sein und nimmt sich eventuell Dinge sehr zu Herzen
- Ist vielleicht rücksichtsvoll anderen gegenüber

Faktor: Engagement

Der nächste Faktor, **Engagement**, bezieht sich auf das individuelle Bedürfnis, das Management und die Organisation, für die man arbeitet, zu unterstützen. Außerdem geht es um das persönliche Engagement und die Motivation für die Arbeit. Es gibt zwei Skalen:

F – Bedürfnis nach Loyalität zur Organisation

Der Wunsch, die Führungsebene und das Unternehmen zu unterstützen. Diese Skala kann darüber hinaus Aufschluss über die Kenntnis der betreffenden Person bezüglich politischer Einheiten des Unternehmens geben.

Hohe Ausprägung:

- Möchte das Management und die Organisation unterstützen
- Neigt dazu, Entscheidungen der Vorgesetzten zu verteidigen
- Könnte dazu neigen, es zu vermeiden, Vorgesetzten zu widersprechen und könnte sich übermäßig Gedanken über interne politische Belange machen

Niedrige Ausprägung:

- Arbeitet unabhängig von Vorgesetzten, und ist bereit Entscheidungen anzuzweifeln
- Neigt dazu, sich eigene Standards und Ziele zu setzen
- Könnte verhältnismäßig wenig Verpflichtung der Organisation gegenüber zeigen

G – Arbeitsfokus

Diese Skala gibt einen Hinweis darauf, wie viel Anstrengung und Energie die Person in die Arbeit zu investieren bereit ist, und in welchem Ausmaß sie ihre Arbeit als eine Quelle der Zufriedenheit ansieht.

Hohe Ausprägung:

- Neigt dazu, motiviert zu sein und Engagement für gegenwärtige Aufgaben zu zeigen
- Gibt sich wahrscheinlich viel Mühe in der eigenen Tätigkeit
- Könnte dazu neigen, zu viel zu arbeiten, und sich zu wenig Zeit für das Privatleben zu nehmen

Niedrige Ausprägung:

- Ist vielleicht eher wenig engagiert bei der Arbeit, und könnte in der jetzigen Position demotiviert sein
- Andere könnten den Eindruck haben, dass die Person nicht hart genug arbeitet oder nicht im vollen Maße mitwirkt
- Ist wahrscheinlich bei privaten Dingen engagierter und hält vielleicht ein gutes Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben aufrecht

Faktor: Motivation & Antrieb

Der letzte Faktor, **Motivation & Antrieb**, bezieht sich auf die individuelle Präferenz, andere zu beeinflussen und einen Eindruck zu hinterlassen. Er misst auch den Wunsch nach persönlichem Erfolg und die Selbsteinschätzung des Teilnehmers in Bezug auf Management- und Führungsqualitäten. Der Faktor besteht aus vier Skalen:

A – Erfolgsbedürfnis

Diese Skala bildet ab, wie wichtig der berufliche Erfolg und die Karriere für die betreffende Person sind. Sie gibt an, wie konkurrenzorientiert die Person wahrscheinlich ist und wie groß ihre Motivation zum Erreichen ihrer Ziele ist.

Facette: Wettbewerbsorientierung

Hohe Ausprägung:

- Hat einen hohen Antrieb, der/die Beste zu sein und vergleicht wahrscheinlich die eigene Leistung mit der anderer
- Könnte dazu neigen, Gewinne um ihrer selbst willen anzustreben, auch wenn sie wenig Mehrwert für die Organisation liefern

Niedrige Ausprägung:

- Konzentriert sich wahrscheinlich eher auf Kooperation, als auf den Wettstreit mit anderen
- Könnte dazu neigen, in Situationen, in denen Konkurrenzdenken von Vorteil ist, nicht wettbewerbsorientiert genug zu sein

Facette: Persönlicher Erfolg

Hohe Ausprägung:

- Hat einen hohen Antrieb, die eigenen Ziele zu erreichen und setzt sich selbst wahrscheinlich herausfordernde persönliche Ziele
- Könnte dazu neigen, sich selbst zu sehr unter Druck zu setzen

Niedrige Ausprägung:

- Sieht Erfolg auf der Arbeit wahrscheinlich als weniger wichtig, als andere Dinge
- Könnte dazu neigen, sich auf externen Druck zu verlassen, um motiviert zu sein

P – Bedürfnis, Einfluss zu nehmen

Das Ausmaß, in dem eine Person die Kontrolle haben und andere beeinflussen möchte.

Hohe Ausprägung:

- Möchte andere beeinflussen und in den meisten Situationen die Kontrolle übernehmen
- Könnte ungern dem Rat und der Anleitung anderer folgen
- Könnte dazu neigen, die Ideen und Sichtweisen anderer nicht zu berücksichtigen

Niedrige Ausprägung:

- Hat ein geringes Bedürfnis, andere zu beeinflussen und die Kontrolle zu übernehmen
- Hat wahrscheinlich einen integrativen Stil wenn es darum geht, Kollegen zu beeinflussen, und respektiert die Beiträge anderer

- Könnte dazu neigen, keinen Rat zu erteilen, auch wenn es nötig wäre das zu tun

L – Führungsrolle

Das Selbstvertrauen hinsichtlich der eigenen Führungsfähigkeiten.

Hohe Ausprägung:

- Sieht sich wahrscheinlich als selbstbewusste und effektive Führungskraft
- Fühlt sich wahrscheinlich in Management-Positionen wohl
- Könnte dazu neigen, zu viel Vertrauen in die eigenen Führungsqualitäten zu setzen

Niedrige Ausprägung:

- Könnte wenig Selbstvertrauen in die eigenen Führungsqualitäten besitzen, möglicherweise aufgrund von mangelnder Erfahrung in Führungspositionen
- Fühlt sich wahrscheinlich am wohlsten in Positionen, die keine Führungsrolle beinhalten
- Neigt wahrscheinlich dazu, nicht die Führung oder die offizielle Verantwortung für andere zu übernehmen

X – Bedürfnis, Beachtung zu finden

Das Ausmaß, in dem eine Person gerne die Aufmerksamkeit anderer auf sich zieht und es genießt im Mittelpunkt einer Gruppe zu stehen.

Hohe Ausprägung:

- Hat den starken Wunsch, Eindruck zu hinterlassen und Anerkennung zu erhalten
- Hält vielleicht lebendige Vorträge und zeigt dabei viel Selbstvertrauen
- Könnte dazu neigen, frustriert zu werden, wenn man nicht genug Aufmerksamkeit erhält, und könnte eventuell anderen wenig Gelegenheit geben, etwas beizutragen

Niedrige Ausprägung:

- Hat ein geringes Bedürfnis nach Anerkennung und bleibt wahrscheinlich in Gruppensituationen im Hintergrund
- Trägt wahrscheinlich nur zu Diskussionen bei, wenn der Beitrag produktiv ist
- Könnte weniger selbstbewusst vor Publikum auftreten, als andere, und könnte dazu neigen, in Gruppensituationen einen geringeren Eindruck zu hinterlassen

Spezifische Skalen für Sales und Leadership

Hier sind die Definitionen für die zusätzlichen Sales und Leadership Skalen aufgeführt. Außerdem sind potentielle Vor- und Nachteile hoher und niedriger Ausprägungen auf den Skalen beschrieben.

M – Inspirieren & Motivieren

Einsatz zeigen, andere dazu zu motivieren und zu inspirieren, Hürden zu überwinden und Ziele zu erreichen

Hohe Ausprägung

Potentielle Vorteile

- Andere aktiv begeistern und Enthusiasmus wecken
- Andere ermutigen, Herausforderungen zu meistern
- Sich darüber Gedanken machen, wie man andere am besten motivieren kann

Potentielle Nachteile

- Könnte eventuell den Versuch machen, andere zu motivieren, wenn es nicht nötig oder angemessen ist
- Könnte unter Umständen die eigene Fähigkeit andere zu motivieren überschätzen

Niedrige Ausprägung

Potentielle Vorteile

- Anderen die Möglichkeit geben, selbst Verantwortung für ihre Motivation zu übernehmen
- Es anderen überlassen, welche Methoden sie anwenden, um sich zu motivieren

Potentielle Nachteile

- Könnte dazu neigen, sich darauf zu verlassen, dass Mitarbeiter sich selbst motivieren
- Könnte es verpassen, andere genügend zu begeistern und im Hinblick auf Herausforderungen zu ermutigen

Q – Kontaktbedürfnis

Das Ausmaß an Freude und Selbstbewusstsein, das eine Person am Umgang mit Kollegen und beim Bilden eines breiten Spektrums von Kontakten hat

Hohe Ausprägung

Potentielle Vorteile

- Beginnt gerne Gespräche mit neuen Leuten
- Baut ein weitreichendes Netzwerk aus Kontakten auf
- Soziales Selbstvertrauen

Potentielle Nachteile

- Verbringt möglicherweise zu viel Zeit mit Netzwerken anstatt sich um andere Aspekte seiner Rolle zu kümmern
- Investiert möglicherweise zu viel Zeit in einige Beziehungen, die wenig Vorteile für das Unternehmen bieten

Niedrige Ausprägung

Potentielle Vorteile

- Wird von seiner Rolle nicht durch Netzwerken oder ausführliche soziale Interaktionen abgelenkt
- Konzentriert Energie gegebenenfalls auf das Pflegen von schon bestehenden Beziehungen anstatt neue zu initiieren

Potentielle Nachteile

- Verbringt wenig Zeit mit Netzwerken, hat wahrscheinlich ein begrenztes berufliches Netzwerk
- Schwierigkeiten sich selbst anderen vorzustellen und „Small Talk“ zu machen
- Gegebenenfalls sozial unsicherer in Situationen, in denen neue Leute kennengelernt werden

U – Frustrationstoleranz

Die Schnelligkeit und Leichtigkeit, mit der eine Person Rückschläge und Ablehnung überwindet

Hohe Ausprägung

Potentielle Vorteile

- Zeigt Resilienz in anspruchsvollen Situationen
- Geht mit Ablehnungen auf konstruktive Weise um
- Erholt sich schnell von Rückschlägen

Potentielle Nachteile

- Nimmt sich nicht die Zeit, um die Gründe für Situationen vollständig zu verstehen und davon zu lernen, damit das Wiederauftreten von Problemen verhindert werden kann
- Schwierigkeiten sich in andere Hineinzusetzen, für die der Umgang mit Ablehnung schwieriger ist

Niedrige Ausprägung

Potentielle Vorteile

- Reflektiert Situationen, um herauszufinden, warum etwas nicht nach Plan lief
- Passt Verhalten an, um das Wiederauftreten von Problemen zu verhindern
- Versteht, dass andere Zeit brauchen könnten, um sich von Rückschlägen zu erholen

Potentielle Nachteile

- Mangelnde Resilienz in anspruchsvollen Situationen
- Braucht Zeit, um sich von Rückschlägen zu erholen
- Schwierigkeiten mit Ablehnungen umzugehen

V – Durchhaltevermögen

Wie ausdauernd jemand generell beim Verfolgen von Zielen ist, insbesondere in Bezug auf Beharrlichkeit anderen gegenüber

Hohe Ausprägung

Potentielle Vorteile

- Trotz Hindernissen ausdauernd bis Ziele erreicht sind
- Zeigt Beharrlichkeit anderen gegenüber, um Ziele zu erreichen
- Verfolgt Chancen unnachgiebig

Potentielle Nachteile

- Wird von einigen als aufdringlich und penetrant gesehen
- Missachtet die Bedürfnisse oder Gefühle anderer, um Ziele zu erreichen
- Weiß nicht, wann genug ist; unerbittlich

Niedrige Ausprägung

Potentielle Vorteile

- Setzt die Beziehungen zu anderen über das Erreichen von Zielen
- Verschwendet keine Zeit Chancen zu verfolgen, wenn diese wahrscheinlich erfolglos bleiben
- Wird möglicherweise als entspannt und umgänglich angesehen

Potentielle Nachteile

- Gibt schnell auf, wenn mit Hindernissen konfrontiert
- Vermeidet bei der Zielerreichung ausdauernd zu sein, aus Angst andere zu verärgern
- Versäumt es möglicherweise Chancen zu verfolgen

LEADERSHIP LEVEL

Level 1 – Team Leiter / Professional (Manager of others) – jemand, der Expertenwissen über die wichtigsten Aspekte seines Geschäftsbereichs besitzt, und der anderen hilft, zu verstehen, wie ihre Arbeit mit Prioritäten der Organisation zusammenhängt, um qualitativ hochwertige Arbeit zu ermöglichen. Eine Person auf diesem Level handelt mit Integrität, geht mit gutem Beispiel voran und unterstützt die Entwicklung und Bindung von talentierten Mitarbeitern.

Level 2 – Mittlere Führungskraft / Senior Professional (Leader of managers) – jemand, der eine mittelfristige Sicht einnimmt, und über kurzfristige Ziele hinaus zu Leistung antreibt. Diese Person regt Veränderungen an und fördert über Grenzen hinweg Zusammenarbeit. Sie handelt als Vorbild und coacht Kollegen, um ihre Leistungsfähigkeit zu erweitern.

Level 3 – Höhere Führungskraft (Leader of leaders) – jemand, der eine langfristige Sicht einnimmt, Strategien für einen größeren Bereich der Organisation entwickelt und umsetzt, und Veränderungen vorantreibt, die nötig sind um Erfolg zu erzielen. Diese Person fördert eine Arbeitskultur, die Exzellenz, Integrität und Kollaboration hervorbringt. Außerdem fördert diese Person die Leistungsfähigkeit der Organisation.

Level 4 – Geschäftsführer (Senior executive) – jemand, der Geschäftsstrategien entwickelt, kritische Netzwerke und externe Partnerschaften aufbaut, und dabei die Leistungsstandards setzt, die nötig sind, um nachhaltig Erfolge zu erzielen. Diese Person treibt grenzüberschreitende Zusammenarbeit an und stellt sicher, dass es eine Arbeitskultur gibt, in der Wandel, Vielfalt und Innovation begrüßt wird.

PAPI-I™ Teilnehmer-Feedbackbericht

Name	Max Mustermann
Bearbeitungsdatum	Mittwoch, 26. September 2007

Einführung

Dieser Bericht enthält vertrauliche Informationen und sollte nur von der Person, die den Fragebogen ausgefüllt hat, verwendet werden.

Dieser Bericht gibt Ihnen ein Feedback zu dem PAPI-I Fragebogen, den Sie vor Kurzem ausgefüllt haben.

Der PAPI-I Fragebogen ist ein Selbstbeschreibungs-Fragebogen, der Sie zu Ihren typischen Präferenzen und Verhaltensweisen am Arbeitsplatz befragt. Bitte bedenken Sie, dass das Feedback über Ihre Persönlichkeit am Arbeitsplatz allein auf Ihren Antworten basiert. Folglich spiegeln die Ergebnisse Ihre Selbstwahrnehmung bezüglich Ihrer Präferenzen und Ihres Verhaltens wider und nicht die Wahrnehmung anderer.

Der PAPI-I Fragebogen betrachtet zwei Aspekte Ihrer Persönlichkeit am Arbeitsplatz: Ihre Motivatoren sowie Ihre Wahrnehmung Ihres Verhaltens. Die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse basiert auf der relativen Wichtigkeit der spezifischen Motivationsaspekte und Verhaltensweisen untereinander. Deshalb beinhaltet diese Interpretation der Ergebnisse individuelle Prioritäten und Schwerpunkte und stellt keinen Vergleich mit anderen Personen dar.

Der Bericht beinhaltet eine Selbstbeschreibung zum Zeitpunkt der Fragebogenbeantwortung. Ihre Präferenzen und Ihr Verhalten können sich im Zeitverlauf ändern und sind abhängig von Arbeitsplatzanforderungen und persönlichen Umständen. Sollte dieser Bericht älter als 12 Monate sein, sollten Sie in Erwägung ziehen, den PAPI-Fragebogen erneut auszufüllen.

Bitte denken Sie daran, dass der PAPI-I Fragebogen keine Fähigkeiten oder Kompetenzen misst. Der Bericht stellt eine Zusammenfassung darüber dar, wie Sie sich selbst sehen, aber er enthält keine Informationen, wie effektiv Sie tatsächlich in bestimmten Arbeitsbereichen sind. Der Grad Ihrer Effektivität wird durch die Interaktion Ihrer persönlichen Charaktereigenschaften mit anderen spezifischen Faktoren beeinflusst, wie zum Beispiel den Arbeitsplatzanforderungen und der Unternehmenskultur.

Sollten Sie zu den hier zur Verfügung stehenden Informationen Fragen oder Bedenken haben, so wenden Sie sich bitte an die Person, die Ihnen den Bericht zugesandt hat.

Fragebogen-Feedback

Ihre Beantwortung des Fragebogens wird nachfolgend als Feedback Bericht dargestellt. Er ist in sieben allgemeine, arbeitsbezogene Verhaltensbereiche gruppiert. Der Bericht enthält außerdem einen weiteren Abschnitt mit zusätzlichen Interpretationen, die eventuell von Interesse sein können.

Führung und Einflussnahme

Dieser Bereich bezieht sich auf Ihre persönlichen Präferenzen im Bereich der Verantwortungsübernahme und Personalführung und gibt Auskunft über Ihre Selbsteinschätzung bezüglich der Fähigkeit, andere leiten und führen zu können.

Ihre Antworten lassen vermuten, dass Sie in einigen Situationen gern die Verantwortung übernehmen und andere beeinflussen. Dies hängt von Inhalt und Umständen der Situation ab, also zum Beispiel dann, wenn Sie über mehr Fachwissen oder mehr Erfahrung verfügen als andere Personen. In einigen Situationen werden Sie es jedoch vorziehen, wenn andere die Leitung übernehmen.

Obwohl Sie bis zu einem gewissen Grad Vertrauen in Ihre Fähigkeit haben, andere effektiv zu führen und zu lenken, so ist dieses Selbstvertrauen nicht sehr stark ausgeprägt. Sie haben vermutlich das Gefühl, dass Sie einige Führungsfertigkeiten und –qualitäten weiter entwickeln müssen, bevor Sie andere erfolgreich führen können.

Arbeitsstil

Dieser Bereich umfasst Ihren Arbeitsansatz, Ihren bevorzugten Grad an Strukturierung sowie Ihr Interesse an Details.

Sie sehen sich als jemand, der äußerst ordentlich ist und Sie legen erheblichen Wert darauf, Ihre Sachen gut zugänglich und aufgeräumt zu halten. Es ist wahrscheinlich, dass Ihr Arbeitsplatz und Ihre Aktenablage (Papier- und elektronische Dokumente) sehr systematisiert und strukturiert sind. In einem unorganisierten Umfeld fühlen Sie sich eventuell unwohl und womöglich räumen Sie Dinge von anderen auf, die nicht so strukturiert sind wie Sie.

Sie beschreiben sich als jemand, der sehr langfristige Planungen und Überlegungen anstellt. Bevor Sie Projekte oder Aufgaben beginnen, verbringen Sie vermutlich viel Zeit damit, verschiedene Vorgehensweisen und deren Auswirkungen zu durchdenken. Dadurch werden Sie wahrscheinlich oft mögliche Probleme oder Hindernisse im Vorfeld erkennen. Sie werden sich wahrscheinlich unwohl fühlen, wenn Sie mit Aufgaben beginnen, die nicht sorgfältig geplant wurden. Sie mögen es wahrscheinlich nicht, wenn andere Pläne verändern, die bereits in Kraft getreten sind.

Sie sehen sich als jemand, dem Details wichtig sind und der sich um Genauigkeit bemüht. Sie kontrollieren Arbeitsergebnisse genau. Vermutlich sind Sie stolz darauf, Qualitätsarbeit zu leisten. Manchmal könnten Sie es deshalb als schwierig empfinden, bei starkem Termindruck wichtige Einzelheiten schnell zu kontrollieren und nicht in ausreichender Tiefe vorgehen zu können.

Sie scheinen eine leichte Präferenz dafür zu haben, dass Ihnen Richtlinien und Rahmenbedingungen für die Ausführung Ihrer Arbeit zur Verfügung gestellt werden. Dies lässt vermuten, dass Sie den Wert von bestehenden Verfahrensweisen und Prozessen zu schätzen wissen und Sie werden versuchen, diese zu befolgen. Sie könnten sich manchmal etwas unwohl fühlen, wenn Sie nur wenige oder unklare Rahmenbedingungen erhalten.

Ihre Vorlieben für Ordnung, Organisation und vorausschauende Planung können bedeuten, dass Sie Struktur in die eigene Arbeit und in die Arbeit der anderen bringen. Es kann aber auch dazu führen, dass Sie das Arbeiten in einem ungezwungenen unorganisierten Arbeitsumfeld als schwierig empfinden, es sei denn, Sie können dies durch die Einführung Ihrer Struktur ändern. Unerwartete Ereignisse oder umgestellte Planungen könnten Sie unter Umständen aus dem Konzept bringen.

Ihre Präferenz, auf Details zu achten und sich an festgelegte Verfahrensweisen zu halten, könnte bedeuten, dass Sie Arbeit dahingehend kontrollieren, dass diese mit dem vereinbarten Lösungsansatz und den Richtlinien einhergeht. Andere sehen Sie vermutlich als jemand, der Angelegenheiten entsprechend der Vorschriften regelt. Einige sind eventuell von Ihrer Überprüfung der Arbeitsergebnisse abhängig.

Ihr Schwerpunkt, vorausschauend zu planen in Verbindung mit Ihrem Blick für Details könnte bedeuten, dass Sie Zeit und Mühe in präzise Planungen investieren. Darin werden Sie normalerweise eventuell auftretende Hauptprobleme identifizieren und alternative oder Notfallpläne für diese Fälle entwickeln.

Ihre Antworten lassen vermuten, dass Sie Wert darauf legen, Aufgaben und Aktivitäten entsprechend bestehender Vorgehensweisen und Vorschriften durchzuführen. Sie werden sich in einem Arbeitsumfeld wohlfühlen, in dem Sie genaue Vorschriften und Anweisungen darüber erhalten, welche Ergebnisse von Ihnen erwartet werden und wie diese strukturiert und aufbereitet werden sollen.

Umgang mit Ideen und Veränderungen

Dieser Bereich bezieht sich auf Ihren Umgang mit Veränderungen, auf Ihre bevorzugte Denkweise und auf Ihr Bestreben, Aufgaben zum Abschluss zu bringen.

Ihre Antworten deuten darauf hin, dass Sie sich etwas mehr auf praktische und konkrete Angelegenheiten konzentrieren und etwas weniger auf abstrakte Konzepte oder Theorien. In theoretischen Diskussionen schaffen Sie normalerweise die Verbindung zu alltäglichen Aufgaben und Aktivitäten und überlegen, was dies in der Praxis bedeuten würde.

Sie beschreiben sich selbst als jemand, der eine große Präferenz für Beständigkeit und Routine bei der Arbeit hat. Die Bewältigung von Routineaufgaben empfinden Sie als angenehm und Sie lassen sich davon nicht so leicht ablenken. Ihr Wunsch nach Beständigkeit könnte bedeuten, dass es Ihnen schwer fällt, sich an Veränderungen anzupassen. Wann immer möglich, könnten Sie versuchen, sich an bewährte Vorgehensweisen und Methoden zu halten.

Ihre Antworten lassen vermuten, dass Sie eine sehr starke Motivation haben, persönlich sicherzustellen, dass Aufgaben und Projekte zu Ende geführt werden. Normalerweise werden Sie sich persönlich dafür verantwortlich fühlen, begonnene Aufgaben zu beenden und es kann sein, dass sich andere auf Sie dahingehend verlassen. Ihr starkes Bedürfnis, begonnene Aufgaben abzuschließen, könnte auch bedeuten, dass Sie es als schwierig empfinden, bestimmte Aufgaben an andere zu delegieren oder Verantwortung aus der Hand zu geben.

Sie scheinen mehr daran interessiert zu sein, Aufgaben zu erledigen, als zu viel Zeit mit theoretischen Überlegungen zu verbringen. Sie werden sich gern persönlich dafür einsetzen, dass diese Aufgaben abgeschlossen werden. Sie haben kein großes Bedürfnis nach ständigen Veränderungen in Ihrem Arbeitsumfeld und konzentrieren sich deshalb wahrscheinlich lieber intensiv auf eine Aufgabe oder arbeiten an einem Projekt von Anfang bis Ende.

Soziale Beziehungen

Dieser Bereich befasst sich mit der Art und Weise, in der Sie mit anderen Einzelpersonen sowie mit Gruppen interagieren.

Sie bringen wenig Interesse zum Ausdruck, im Mittelpunkt zu stehen und von anderen wahrgenommen zu werden. Wenn Sie in Gruppen arbeiten, neigen Sie dazu, sehr zurückhaltend zu sein und Sie werden es vorziehen, wann immer möglich, im Hintergrund zu bleiben.

Sie beschreiben sich als jemand, der seine Arbeitszeit gern mit anderen verbringt, aber auch gern für sich ist. Bei der Arbeit fühlen Sie sich sowohl als Teil eines Teams als auch beim selbständigen Bearbeiten von Aufgaben wohl. Ihnen gefällt eine Balance von beidem.

Sie betrachten sich als jemand, der im Arbeitsleben eher ruhig und zurückhaltend ist. Wahrscheinlich lernen Sie andere Personen häufiger durch die Zusammenarbeit in Projekten kennen, als dass Sie aktiv auf andere zugehen und sich so mit allen anfreunden.

Während Sie im Arbeitsleben gelegentlich freundschaftliche Beziehungen zu anderen aufbauen, tendieren Sie dazu, gleichzeitig eine gewisse professionelle Distanz einzuhalten. Sie treffen Entscheidungen sowohl auf der Grundlage von subjektiven Empfindungen als auch von objektiver Logik.

Sie tendieren dazu, sich im Arbeitsleben ruhig zu verhalten und wenn möglich, im Hintergrund zu bleiben. Es fällt Ihnen vermutlich schwer, mit Unbekannten ins Gespräch zu kommen und Sie werden es grundsätzlich vorziehen, einzelne Personen eher schrittweise durch die Zusammenarbeit an speziellen Aufgaben oder in Projekten kennenzulernen.

Entscheidungen treffen und Arbeitstempo

Dieser Bereich betrachtet Ihr generelles Tempo, mit dem Sie Arbeitsaufgaben angehen, sowie Ihre Entschlussfreudigkeit und Überlegtheit beim Treffen von Entscheidungen.

Wenn Sie Entscheidungen treffen sollen, bringen Sie eine starke Präferenz für ein eher vorsichtiges und überlegtes Vorgehen zum Ausdruck. Ihnen ist es wesentlich lieber, sich Zeit nehmen zu können und die verschiedenen Möglichkeiten und Konsequenzen einer Entscheidung zu durchdenken um sicherzustellen, dass Sie die richtige Entscheidung treffen. Es ist wahrscheinlich, dass Sie sich in Situationen äußerst unwohl fühlen, in denen Sie ohne Bedenkzeit eine Auswahl treffen müssen.

Sie beschreiben sich als jemand, der gewöhnlich ein Gleichgewicht zwischen einer zügigen und wohlüberlegten Herangehensweise an die Bearbeitung von Aufgaben bevorzugt.

Standpunkte und Emotionen zum Ausdruck bringen

Dieser Bereich konzentriert sich auf Ihre Präferenzen, die eigenen Standpunkte zu vertreten und Ihre Ansichten nachdrücklich mitzuteilen sowie das Ausmass, in dem Sie anderen gegenüber Ihre Emotionen ausdrücken.

Während Sie einerseits Ihre Meinung sehr direkt äußern können, wenn Sie eine Angelegenheit für wichtig halten, können Sie in anderen Situation zurückhaltender sein. Dies lässt die Vermutung zu, dass Sie grundsätzlich keine Konflikte verursachen wollen, es sei denn, Sie sehen dafür eine absolute Notwendigkeit.

Sie tendieren zu einer etwas offeneren Art und Weise, Ihre Emotionen im Arbeitsleben zum Ausdruck zu bringen. Während Sie manchmal ziemlich gelassen erscheinen ist es möglich, dass es Ihnen in einigen Situationen schwerfällt, Ihre Gefühle zu verbergen, besonders, wenn Sie sich über etwas sehr freuen oder ärgern.

Leistungsorientierung

Dieser Bereich betrachtet Ihr Verlangen nach persönlichem Erfolg und danach, die Erwartungen Ihres Managements und die der Organisation zu erfüllen. Ebenfalls geht es um Ihre Einstellung gegenüber intensiver Arbeit an sich.

Ihre Antworten lassen vermuten, dass Sie ein wenig das Bedürfnis haben, in Ihrer Arbeit erfolgreich zu sein, jedoch legen Sie tendenziell etwas mehr Wert auf andere Aspekte des Lebens außerhalb der Arbeit. Wahrscheinlich werden Sie nicht oft das Bedürfnis haben, sich mit den Erfolgen anderer bei der Arbeit zu vergleichen, sondern sich auf Ihre eigenen Ziele konzentrieren.

Sie haben ein starkes Bedürfnis, Vorgesetzte zufriedenzustellen und deren Erwartungen zu erfüllen oder zu übertreffen. Sie verhalten sich wahrscheinlich sowohl Ihren Vorgesetzten gegenüber loyal als auch gegenüber den vereinbarten Zielen Ihres Teams oder Ihrer Abteilung. Sie werden es manchmal vermeiden, Entscheidungen von Vorgesetzten in Frage zu stellen, auch wenn Sie der Meinung sind, dass es sich nicht um die beste Lösung handelt.

Sie messen dem intensiven fleißigen Arbeiten um der Arbeit willen eine gewisse Bedeutung zu. Während Sie viel und lange arbeiten, sind Sie sich auch der Notwendigkeit von effizientem Arbeiten bewusst.

Während Sie sich nicht unbedingt auf das eigene berufliche Vorankommen konzentrieren, sind Sie sehr bestrebt, bei Vorgesetzten und im Unternehmen als hilfreich zu gelten. Es könnte Ihnen wichtiger sein, die Erwartungen von Vorgesetzten zu erfüllen, als Ihre eigene Karriere voranzutreiben.

Zusätzliche Interpretationen

Dieser Bereich enthält zusätzliche Interpretationen, die auf der Kombination Ihrer Antworten beruhen und eventuell von Interesse sein können.

Bevor Sie eine Entscheidung treffen, neigen Sie dazu, einen sorgfältigen Ansatz zu wählen, der das ausführliche Überprüfen aller verfügbarer Fakten und Details beinhaltet.

Es ist denkbar, dass Sie von anderen bei Ihrer Arbeit als perfektionistisch angesehen werden. Sie konzentrieren sich sowohl auf Genauigkeit als auch auf die Einhaltung von Zeitplänen bei der Bearbeitung von Aufgaben. Durch Ihr Verlangen nach Genauigkeit und Pünktlichkeit auch bei Aufgaben, bei denen dies nicht immer realistisch ist, könnten Sie sich manchmal selbst unter Druck setzen.

Ihre Antworten lassen vermuten, dass Sie bewährte Methoden und konventionelle Ansätze bevorzugen.

Ihre Antwortmuster lassen vermuten, dass es für Sie wichtig ist, sich in die Gemeinschaft einzufügen und andere zufriedenzustellen. Sie werden vermutlich für diesen Charakterzug sehr geschätzt, aber Sie könnten sich in Situationen unwohl fühlen, in denen Sie weder Unterstützung von anderen bekommen noch klare Anweisungen erhalten.

PAPI-I™ Anwender-Bericht (verbal)

Name	Max Mustermann
Bearbeitungsdatum	Mittwoch, 26. September 2007

Einführung

Dieser Bericht ist für PAPI-zertifizierte Anwender bestimmt. Die enthaltenden Informationen in diesem Bericht setzen ein spezifisches Training und Fachkenntnisse voraus, um die Ergebnisse korrekt zu interpretieren. Der Bericht sollte vertraulich behandelt werden und nur denen zur Verfügung gestellt werden, die ein PAPI-Training erfolgreich absolviert haben.

Der Inhalt dieses Berichts dient als Unterstützung für trainierte PAPI Anwender bei der Interpretation von beantworteten PAPI-Fragebögen. Er kann für die Vorbereitung von Feedback-Gesprächen oder für das Schreiben von Assessment-Berichten genutzt werden.

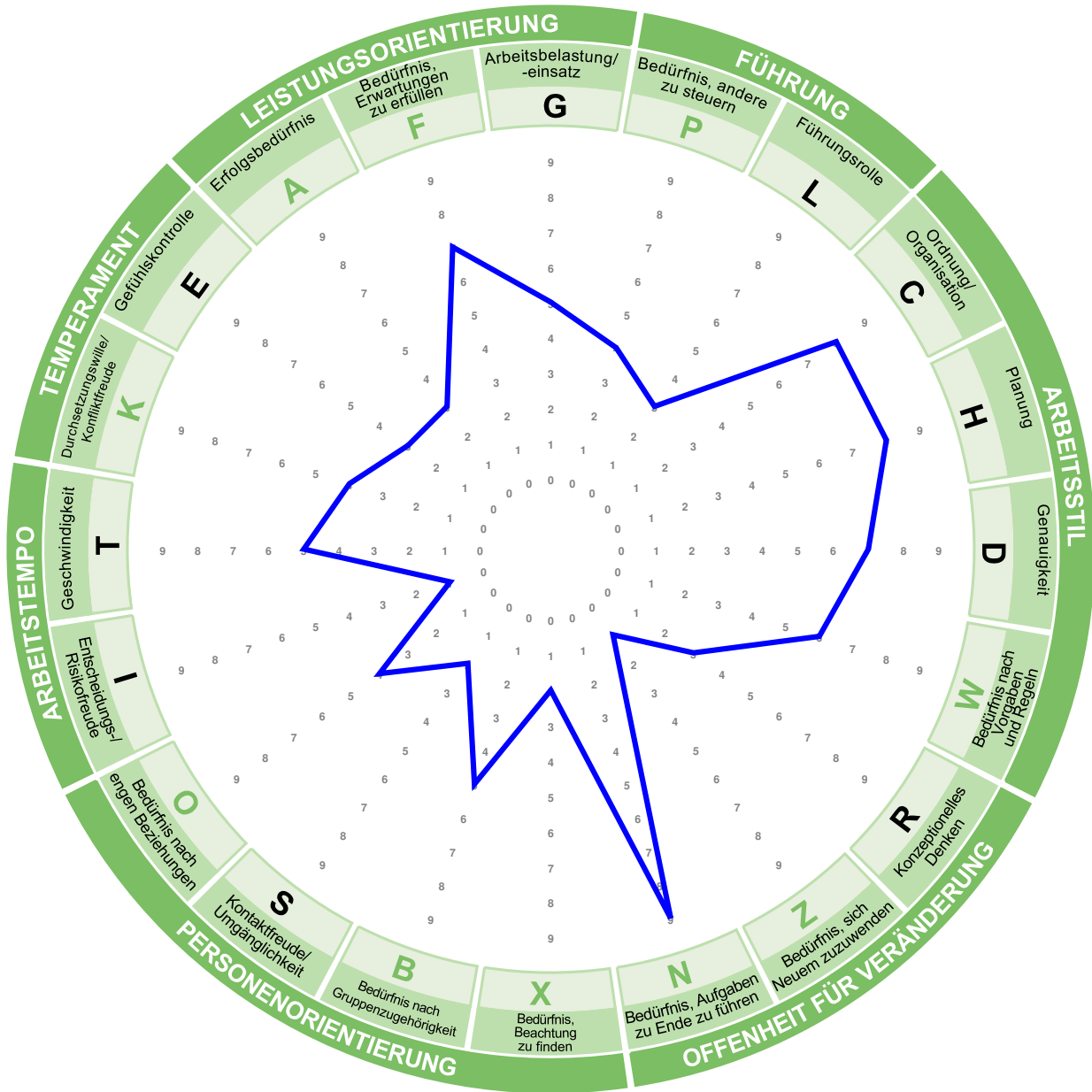
Der Bericht beinhaltet die ausführliche Interpretation der Antworten, die von Max Mustermann im PAPI-I Fragebogen gegeben wurden. Somit beschreibt der Bericht seine typischen arbeitsbezogenen Präferenzen und Verhaltensweisen in der Arbeitsumgebung. Die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse basiert auf der relativen Wichtigkeit der spezifischen Motivationsaspekte und Verhaltensweisen untereinander.

Bitte denken Sie daran, dass die hier wiedergegebenen Ergebnisse nur auf den Antworten im Fragebogen basieren, den Max Mustermann ausgefüllt hat. Die Antworten repräsentieren deshalb, wie Max Mustermann sein eigenes Verhalten sieht und nicht, wie andere ihn beschreiben würden. Die Genauigkeit des Berichts ist daher von der Aufrichtigkeit und Offenheit, mit dem der Fragebogen ausgefüllt wurde, sowie von der Fähigkeit der Selbsteinschätzung abhängig. Die Beschreibung der enthaltenen Persönlichkeitsmerkmale sollten als Hypothesen und nicht als Fakten verstanden werden. Trotz allem sollten die Ergebnisse des Fragebogens nützliche Hinweise darüber geben, wie Max Mustermann sich vermutlich bei der Arbeit in unterschiedlichen Situationen verhält.

Die Gültigkeit des Berichts beträgt bis zu 12 Monate, hängt jedoch von den äußeren arbeitsbezogenen Umständen ab. Wenn wesentliche Veränderungen in der Arbeitssituation (oder im Privatleben) des Teilnehmers nach Ausfüllen des Fragebogens auftreten, so sollte er den Fragebogen noch einmal beantworten.

PAPI-I Profil

Durchführungszeit: 12 Minuten, 27 Sekunden



Interpretation des Fragebogens

Die Interpretation der Beantwortung des Fragebogens von Max Mustermann wird nachfolgend dargestellt und ist in sieben allgemeine arbeitsbezogene Verhaltensbereiche gruppiert. Der Bericht enthält außerdem einen weiteren Abschnitt mit zusätzlichen Interpretationen, die eventuell von Interesse sind.

Führung

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
P Bedürfnis, andere zu steuern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L Führungsrolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Die Antworten von Max Mustermann lassen vermuten, dass er in einigen Situationen gern die Leitung und Führung von Anderen übernimmt. Dies hängt vom Inhalt und von den Umständen der Situation ab, also beispielsweise dann, wenn er über mehr Fachwissen oder Erfahrung verfügt als andere. In anderen Situationen wird er es jedoch vorziehen, wenn andere die Leitung übernehmen.
- Obwohl er bis zu einem gewissen Grad Vertrauen in seine Fähigkeit andere zu führen und zu leiten hat, so ist es nicht sehr ausgeprägt. Er empfindet vermutlich, dass er über einige Führungsfertigkeiten und –qualitäten verfügt, aber er weiß auch, dass er diese Fertigkeiten erst weiterentwickeln muss, bevor er Führungsverantwortung übernehmen kann.

Arbeitsstil

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
C Ordnung/Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H Planung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D Genauigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W Bedürfnis nach Vorgaben und Regeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Max Mustermann betrachtet sich selbst als äußerst systematisch und strukturiert und er legt erheblichen Wert darauf, seine Sachen zugänglich und aufgeräumt zu gestalten. Es ist wahrscheinlich, dass sein Arbeitsbereich und seine Dokumentenablage (Aktenablage und EDV) sehr strukturiert und geordnet sind. In einem unorganisierten Umfeld fühlt er sich wahrscheinlich unwohl und er ärgert sich manchmal über andere, die nicht so systematisiert sind wie er.
- Er beschreibt sich als jemand, der meistens sehr langfristige Planungen und Überlegungen macht. Bevor er Projekte oder Aufgaben beginnt, verbringt er vermutlich viel Zeit damit, verschiedene Vorgehensweisen und ihre jeweiligen Auswirkungen zu durchdenken und wahrscheinlich kann er häufig mögliche Problemfelder oder Hindernisse im Vorfeld erkennen, bevor sie auftauchen. Er wird sich voraussichtlich unwohl fühlen, wenn er Aufgaben anfangen soll, die nicht sorgfältig geplant wurden und er könnte anderen widersprechen, die bereits in Kraft getretene Pläne verändern wollen. Andere könnten ihn als sehr starr und unflexibel in seiner Planung betrachten.

- Er sieht sich selbst als jemand, der sich sehr um Genauigkeit bemüht. Er wird Wert darauf legen, die wichtigen Details von Arbeiten auf Genauigkeit zu überprüfen. Er ist vermutlich stolz darauf, Qualitätsarbeit zu leisten. Eine Konsequenz daraus könnte sein, dass er es manchmal als schwer empfinden wird, unter Termindruck wichtige Einzelheiten schnell zu kontrollieren und nicht in ausreichender Tiefe vorgehen zu können.
- In gewissem Grade priorisiert er Richtlinien und Rahmenbedingungen bei der Arbeit. Dieses lässt vermuten, dass er den Wert von festgelegten Verfahrensweisen und Prozessen zu schätzen weiß und er wird versuchen, diesen zu folgen. Im Falle von nicht so klaren Richtlinien wird er sich voraussichtlich unwohl fühlen.
- Seine ausgeprägte Tendenz für die Einhaltung eines festgelegten Tagesablaufs und vorausschauender Planung bedeutet, dass seine Arbeit, und die von anderen, sehr strukturiert sind. Andererseits kann es auch bedeuten, dass er es als schwierig empfinden wird, in einem impulsiven und unorganisierten Umfeld zu arbeiten. Unerwartete Ereignisse und veränderte oder umgestellte Planungen können ihn unter Umständen völlig „aus dem Konzept bringen“.
- Seine Bereitschaft auf Genauigkeit zu achten und sich an festgelegte Verfahrensweisen zu halten, kann bedeuten, dass er sich sehr auf die Qualität bei der Arbeit konzentriert, indem er sich an vereinbarte Verfahrensweisen und Richtlinien hält. Andere könnten ihn als „pedantisch“ bezeichnen, jemand der sich zu sehr auf Kleinigkeiten konzentriert. In manchen Situationen, wenn Arbeiten nach Fehlern untersucht werden müssen, kann man sich vermutlich auf ihn verlassen.
- Sein Interesse für vorausschauende Planung und Detailinteresse kann bedeuten, dass er sehr viel Zeit für präzise Planungen investieren wird. In den präzisen Planungen werden alle Eventualitäten und Möglichkeiten beachtet und in besonderen „Krisenplänen“ berücksichtigt.
- Seine Antworten lassen vermuten, dass er Wert darauf legt, den Arbeitsbereich effizient zu organisieren und nach einer vorgeschriebenen Weise zu arbeiten. Er bevorzugt ein Arbeitsumfeld, indem er genau weiß, was von ihm genau erwartet wird und wie Aufgaben zu strukturieren sind und sie präsentiert werden sollen.

Offenheit für neue Erfahrungen

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
R Konzeptionelles Denken										
Z Bedürfnis, sich Neuem zuzuwenden										
N Bedürfnis, Aufgaben zu Ende zu führen										

- Die Antworten von Max Mustermann deuten darauf hin, dass er sich mehr auf praktische und konkrete Angelegenheiten konzentriert, als theoretische Überlegungen anzustellen. Wenn er theoretische Aspekte einer Angelegenheit betrachtet, so wird er sich normalerweise darauf konzentrieren, wie diese im Zusammenhang zur täglichen Arbeit zu sehen sind und wie man sie praktisch umsetzen kann.

- Er beschreibt sich selbst als jemand, der eine große Präferenz für Stabilität und Routine bei der Arbeit hat. Die Bewältigung von Routineaufgaben empfindet er als angenehm und normalerweise führt er diese Aufgaben mit großer Beharrlichkeit durch. Sein Wunsch nach Stabilität könnte damit zusammenhängen, dass er es als schwierig empfindet, sich an Veränderungen anzupassen und wo immer es möglich ist, wird er versuchen, bewährte Vorgehensweisen und Methoden einzusetzen.
- Seine Antworten lassen vermuten, dass er eine sehr starke Motivation hat, persönlich sicherzustellen, dass Aufgaben und Projekte zu Ende geführt werden. Es ist wahrscheinlich, dass er sich selbst für die Beendigung von Aufgaben verantwortlich fühlt und er könnte empfinden, dass sich andere auf seine Einstellung - bezüglich der Beendigung von Aufgaben – verlassen. Sein sehr starkes Bedürfnis, selbst Aufgaben zu beenden, könnte damit zusammenhängen, dass er bei bestimmten Aufgaben eine Weitergabe/Delegation an andere als schwierig empfindet.
- Er bevorzugt es mehr, Angelegenheiten „anzupacken“ und zu erledigen, als Zeit mit theoretischen Überlegungen zu verbringen und er mag es, Aufgaben und Projekte persönlich zu Ende zu führen. Er hat kein großes Bedürfnis nach Abwechslung oder Veränderung und er ist wahrscheinlich effektiver, wenn er sich auf eine Aufgabe gründlich konzentrieren kann oder ein langfristiges Projekt von Anfang bis zum Ende betreut.

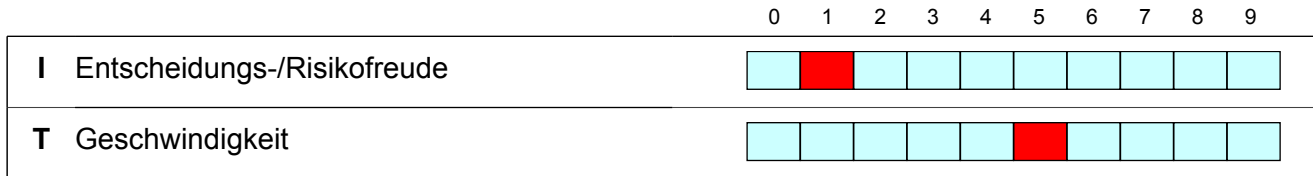
Personenorientierung

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
X Bedürfnis, Beachtung zu finden										
B Bedürfnis nach Gruppenzugehörigkeit										
S Kontaktfreude/Umgänglichkeit										
O Bedürfnis nach engen Beziehungen										

- Max Mustermann bringt zum Ausdruck, dass er nur ein geringes Interesse daran hat, im Mittelpunkt zu stehen. Wenn er in Gruppen arbeitet, neigt er dazu, sehr ruhig und zurückhaltend zu sein und er wird es vorziehen, wenn es möglich ist, im Hintergrund zu bleiben.
- Er beschreibt sich vermutlich selbst als jemand, der gerne mit anderen zusammen ist, aber auch gerne für sich ist. Bei der Arbeit kann er sowohl Teil eines Teams sein, als auch, wenn erforderlich, Aufgaben alleine und unabhängig bearbeiten. Er mag ein Gleichgewicht von beidem.
- Er betrachtet sich selbst als jemand, der bei der Arbeit ruhig und zurückhaltend ist. Es ist sehr wahrscheinlich, dass er andere Menschen durch Arbeitsprojekte kennenlernt, wahrscheinlicher als dass er aktiv auf andere zugeht und Bekannt- und Freundschaften aufbaut.
- Auch wenn er gelegentlich persönliche Beziehungen zu anderen aufbaut, so tendiert er normalerweise dazu, eine gewisse professionelle Distanz einzuhalten. Er trifft Entscheidungen sowohl auf der Grundlage von persönlichen Eindrücken, als auch von objektiver Logik.

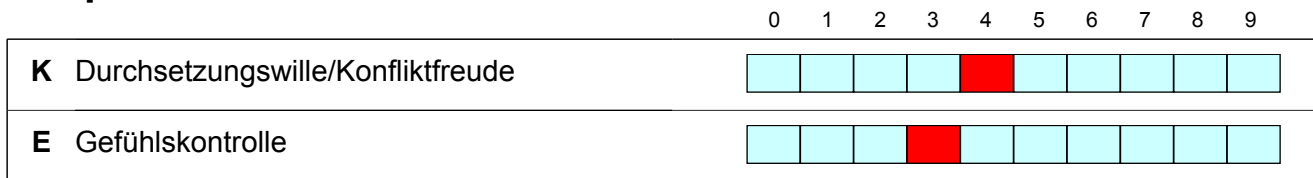
- Er tendiert dazu, ruhig zu sein und wenn es möglich ist, versucht er im Hintergrund zu bleiben. Er empfindet es vermutlich als schwierig, mit anderen, die er nicht kennt, ins Gespräch zu kommen und er wird es vorziehen, einzelne Personen mehr schrittweise über spezifische Aufgaben oder Arbeitsprojekte kennenzulernen.

Arbeitstempo



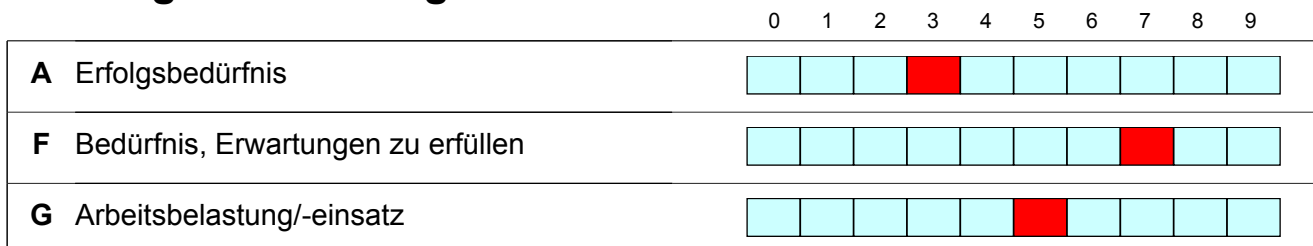
- Max Mustermann bringt bei zu treffenden Entscheidungen eine starke Präferenz für vorsichtiges und überlegtes Vorgehen zum Ausdruck. Er bevorzugt es, sich Zeit nehmen zu können und die möglichen Konsequenzen einer Entscheidung zu durchdenken. In Situationen, in denen er schnelle Entscheidungen treffen soll – ohne Zeit zum Überlegen zu haben –, fühlt er sich unwohl.
- Er beschreibt sich selbst als jemand, der im Allgemeinen ein Gleichgewicht zwischen einem zügigen und bedächtigen Arbeitstil bei Aufgaben hat.

Temperament



- Während Max Mustermann einerseits sehr direkt sein kann, wenn er eine Angelegenheit für wichtig hält, so kann er in anderen Situationen zurückhaltender sein. Dieses lässt vermuten, dass er im Allgemeinen keine Konflikte sucht, außer er sieht die absolute Notwendigkeit.
- Er drückt oft recht offen seine Emotionen anderen gegenüber aus. Während er gelegentlich ziemlich ruhig sein kann, so ist es wahrscheinlich, dass er es als schwierig empfindet, seine Gefühle zu verbergen, insbesondere wenn er sich über eine Situation sehr erregt oder ärgert.

Leistungsorientierung



- Er verfügt nur über wenig Ehrgeiz, Erfolg bei der Arbeit zu erlangen. Es könnte sein, dass er auf andere Aspekte des Lebens, außerhalb des Arbeitsbereiches, mehr Wert legt. Es ist kaum vorstellbar, dass er sich mit den Leistungen von anderen bei der Arbeit vergleicht.

- Er hat ein starkes Bedürfnis, bei der Arbeit die Erwartungen des Vorgesetzten zu erfüllen. Er tendiert zu einem loyalen und pflichtbewussten Verhalten seinem Vorgesetzten gegenüber und den festgelegten Zielen seines Teams oder seiner Abteilung. Er wird es manchmal vermeiden, Entscheidungen seiner Vorgesetzten noch einmal zu diskutieren, auch wenn er der Meinung ist, dass es nicht die beste, verfügbare Lösung ist. Auch könnte er von anderen als zu pflichtbewusst gesehen werden.
- Er betrachtet sich selbst als jemand, der einen einigermaßen großen Stellenwert auf hartes, intensives Arbeiten legt. Obwohl er sehr viel Wert auf hartes Arbeiten legt, so erkennt er doch den Wert und Bedarf von effizienter Arbeit.
- Während er sich nicht so sehr auf Möglichkeiten der eigenen beruflichen Entwicklung konzentriert, so ist er sehr bestrebt, bei seinem Vorgesetzten und im Unternehmen als tatkräftiger Mitarbeiter zu gelten. Er könnte mehr Wert darauf legen, die Erwartungen seines Vorgesetzten zu erfüllen, als eigene berufliche Perspektiven weiter auszubauen.

Übergreifende Faktoren - Verbindungen

Dieser Abschnitt enthält zusätzliche Interpretationen, basierend auf übergreifende Verbindungen zwischen den Faktoren, die eventuell weitere Einsicht über die Persönlichkeit des Kandidaten/der Kandidatin geben.

D Rohwert 7 und I Rohwert 1

- Er neigt dazu, bevor er eine Entscheidung trifft, sehr sorgfältig vorzugehen, indem er alle verfügbaren Fakten und Details genau überprüft.

D Rohwert 7 und N Rohwert 9

- Es ist denkbar, dass andere Max Mustermann als Perfektionist betrachten. Er konzentriert sich sowohl auf Genauigkeit, als auch auf Einhaltung von Zeitplänen. Sein Verlangen nach Genauigkeit und Einhaltung von Zeitplänen könnte ihn manchmal bei der praktischen Umsetzung von bestimmten Aufgaben unter Druck setzen.

W Rohwert 6 und R Rohwert 3

- Die Antworten von Max Mustermann lassen vermuten, dass er bewährte Methoden und Ansätze bevorzugt.

W Rohwert 6 und F Rohwert 7 (mit mittlerem oder hohem B Rohwert)

- Seine Antwortmuster lassen vermuten, dass es wichtig für ihn ist, sich einzufügen und andere zufriedenzustellen. Er wird vermutlich für diesen Charakterzug sehr geschätzt, aber er könnte sich in Situationen unwohl fühlen, in denen er nicht unterstützend sein kann oder klare Anweisungen bekommt.