

**Größere Zufriedenheit im Job durch den Einsatz  
von Charakterstärken:  
Implikationen zur Nutzung eines  
stärkenbezogenen Stellenprofils**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Lena Katharina Tobaben, BSc

1510683042

Begutachterin: Barbara Billinger, MA

Düsseldorf, Mai 2017

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht.

14. Mai 2017

## Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Ableitung von Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Nutzung eines stärkenbezogenen Stellenprofils. Dazu wurde untersucht, inwieweit sich die Charakterstärken, die für einen spezifischen Job förderlich sind, bei den MitarbeiterInnen der Berufsgruppe wiederfinden und ob die Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der Übereinstimmung mit den Anforderungsmerkmalen variiert. Im Fokus stand hierbei das Berufsbild des Wirtschaftsprüfers. Im Rahmen der Untersuchung wurden anhand von 43 ExpertInnenmeinungen die jobrelevanten Charakterstärken identifiziert. Anschließend wurde auf der Datengrundlage von 79 PrüfungsmitarbeiterInnen überprüft, inwieweit die individuellen Charakterstärken mit diesen Anforderungen übereinstimmen. Das Charakterstärkenprofil der befragten MitarbeiterInnen deckt sich im hohen Maße mit dem zuvor identifizierten Anforderungsprofil. Es zeigt sich zudem ein positiver Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Grad der Übereinstimmung. Es empfiehlt sich daher, die Charakterstärken im Personalauswahlprozess zu berücksichtigen, um eine optimale Passung zwischen Job und MitarbeiterIn und damit eine langfristige Arbeitszufriedenheit zu gewährleisten. Als einen möglichen Ansatzpunkt entwickelt und überprüft die vorliegende Arbeit ein stärkenbezogenes Stellenprofil. Die Untersuchungsergebnisse deuten darauf hin, dass MitarbeiterInnen, die eine höhere Übereinstimmung mit dem Stellenprofil zeigen, sich durch dieses stärker repräsentiert fühlen als MitarbeiterInnen, die dem Stellenprofil weniger entsprechen. Gleichwohl gelingt einem herkömmlichen Stellenprofil diese Differenzierung ebenfalls. Darüber hinaus scheint die Akzeptanz des stärkenbezogenen Stellenprofils gegenüber dem herkömmlichen Stellenprofil eingeschränkt. Es sind daher weitere Untersuchungen notwendig, um Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

Schlüsselbegriffe: Charakterstärken, Arbeitszufriedenheit, Stellenprofil, Jobanforderungen, Stärkenorientierung, Wirtschaftsprüfung.

## Abstract

The target of this thesis is the derivation of a practical guidance for using a character strength based job description. For this purpose, it is evaluated to what degree individual employees' strengths are matching the required character strengths and if the job satisfaction is varying depending on the degree of conformity. Focusing on the job of auditing, the study examined the relevant character strengths based on statements of 43 experts. A subsequent survey measured the character strengths of 79 employees and the degree of conformity with the relevant strengths was analyzed. The results indicate a high match with the previously identified requirements and a positive relation between job satisfaction and degree of conformity is revealed. It is therefore recommended to consider those character strengths within the process of employee selection in order to increase the conformity and to ensure a long term job satisfaction. As a possible starting point, this thesis generates and evaluates the benefits of an alternative job description which is focusing on character strengths. The results indicate that employees who strongly match the required strengths feel more represented by the alternative job description than employees with limited conformity. Although, a conventional job description succeeds in this respect as well. Moreover, the acceptance of the alternative job profile seems to be limited. As a result, more research is needed to derivate practical guidance.

Key words: character strenghts, job satisfaction, job description, job requirements, strengths orientation, auditing.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	3
1.2	Aufbau der Arbeit.....	6
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund</b> .....	<b>8</b>
2.1	Begriffliche Grundlagen der Persönlichkeitspsychologie.....	8
2.2	Abgrenzung des Konzepts der Charakterstärken zu den gängigen Persönlichkeitsmodellen .....	9
2.3	Das Konzept der Positiven Psychologie.....	11
2.3.1	Entwicklung der Positiven Psychologie .....	11
2.3.2	Kernbereiche der Positiven Psychologie .....	14
2.4	Der Zusammenhang zwischen Charakterstärken und Zufriedenheit .....	21
2.4.1	Der Zusammenhang zwischen Charakterstärkenausprägung und Zufriedenheit.....	21
2.4.2	Der Zusammenhang von Charakterstärkenausprägung und Zufriedenheit im beruflichen Kontext .....	22
2.4.3	Der Zusammenhang von Charakterstärkeneinsatz und Zufriedenheit.....	23
2.4.4	Der Zusammenhang von Charakterstärkeneinsatz und Zufriedenheit im beruflichen Kontext .....	24
2.5	Stellenprofile.....	29
2.5.1	Aufbau und Funktionen von Stellenprofilen.....	30
2.5.2	Das Anforderungsprofil .....	32
<b>3</b>	<b>Empirischer Teil</b> .....	<b>35</b>
3.1	Hypothesen .....	35
3.1.1	Übereinstimmung von Charakterstärken und Anforderungsprofil .....	35
3.1.2	Einsatz von Signaturstärken und Zufriedenheit .....	36
3.1.3	Attraktivität eines stärkenbezogenen Stellenprofils .....	37
3.2	Stichprobe .....	37
3.3	Instrumente .....	39
3.3.1	Fragebogen ExpertInnen .....	41

3.3.2	Fragebogen MitarbeiterInnen.....	43
3.4	Durchführung der empirischen Untersuchung.....	47
3.5	Vorbereitende Analysen .....	48
<b>4</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>50</b>
4.1	Übereinstimmung von Charakterstärken und Anforderungsprofil .....	57
4.2	Einsatz von Signaturstärken und Zufriedenheit.....	59
4.3	Attraktivität eines stärkenbezogenen Stellenprofils .....	61
<b>5</b>	<b>Diskussion und Ausblick.....</b>	<b>63</b>
5.1	Diskussion der Ergebnisse .....	63
5.2	Methodische Einschränkungen.....	69
5.2.1	Instrumente.....	69
5.2.2	Stichprobe .....	71
5.2.3	Durchführung der empirischen Untersuchung .....	72
5.3	Praktische Implikationen.....	74
5.4	Praktische Limitationen.....	76
5.5	Zukünftige Forschung.....	79
5.6	Fazit .....	80
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>83</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>94</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>95</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

Wer sich mit aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Personalarbeit beschäftigt, kommt nicht umhin, sich mit den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen. Insbesondere drei Trends nehmen derzeit großen Einfluss auf personalpolitische Entscheidungen. Dazu gehören der demografische Wandel, die Entwicklung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft sowie die zunehmende Wertevielfalt der Generationen (Rump & Eilers, 2013, S. 153). Eine nachhaltige und zukunftsorientierte Personalpolitik muss diesen veränderten Rahmenbedingungen Bedeutung beimessen, um erfolgreich zu sein.

Die Verfügbarkeit von Personal ist sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht einer der zentralen Faktoren für die zukünftige Ausrichtung der Personalarbeit. Aufgrund der stark zurückgegangenen Geburtenraten seit den 1970er Jahren sinkt in Deutschland derzeit die Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter. Die Generation der sogenannten Baby Boomer, das heißt die geburtenstarken Jahrgänge der 1950er und 1960er Jahre, befindet sich im rentenfähigen Alter und steht dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung. Auch eine Heraufsetzung des Rentenalters und der damit verbundenen Verlängerung der Lebensarbeitszeit wird diesen Trend nur vorläufig aufhalten (Simon, 2014, S. 6f.). Nach Aussage des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung wird sich das Arbeitskräftepotential in Deutschland zwischen 2015 und 2025 um rund 6,5 Millionen Personen verringern (Brücker, 2010, S. 5). Der aktuelle Angebotsüberhang wird sich in einen Nachfrageüberhang verkehren und somit den Wettbewerb auf dem Arbeitskräftemarkt verschärfen (Simon, 2014, S. 7).

Bedingt durch die technischen und ökonomischen Entwicklungen der heutigen Zeit wächst gleichzeitig der Bedarf an hochqualifizierten Fachkräften. Aufgrund des zunehmenden Einsatzes hochanspruchsvoller Technologien haben sich die Anforderungen an die Arbeitskräfte erhöht. Bestimmte Arbeitsplätze, wie zum Beispiel in der Produktion, fallen in Folge der Automatisierung weg. Arbeitskräfte müssen verstärkt komplexe Tätigkeiten übernehmen, die nicht automatisierbar sind. Höhere Qualifikationen sind notwendig, damit die MitarbeiterInnen mit der digitalen Transformation Schritt halten können und die neuen Technologien als Arbeitsmittel verwenden können (ZEW, 2015, S. ii). Folglich ist insbesondere die Bedeutung von Wissen stark gewachsen. Darüber hinaus ist die Arbeitswelt zunehmend durch Unbeständigkeit und Flüchtigkeit geprägt. Unternehmen unterliegen einem enormen Kosten- und Innovationsdruck, dem sie mit verkürzten Produktlebenszyklen begegnen.

Informationen vermehren sich exponentiell. Gleichzeitig ist die Weltwirtschaft von Instabilität und Unsicherheit geprägt. Diese Volatilität stellt ebenfalls neue Anforderungen an die Arbeitskräfte. Anpassungsfähigkeit, Kreativität, Spontaneität und Flexibilität sind gefragte Kompetenzen. Dabei konkurrieren Unternehmen nicht mehr nur auf nationaler Ebene um die besten Arbeitskräfte, sondern aufgrund der zunehmenden Globalisierung auch international (Rump & Eilers, 2017, S. 15f.).

Die Entwicklung vom Zeitalter der Industriegesellschaft zum Zeitalter der Wissens- und Informationsgesellschaft bei gleichzeitiger Verkleinerung des Nachwuchspotentials und der damit einhergehenden Problematik, qualifizierte MitarbeiterInnen zu finden, wurde begrifflich im besonderen Maße von der Beratung McKinsey geprägt. In einer 1997 veröffentlichten Studie war zum ersten Mal vom sogenannten *War of Talents* die Rede (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001, S. 1). Der Ausdruck wurde seither vielfach aufgegriffen und obwohl die Studie bereits 20 Jahre zurückliegt, ist die Thematik aktueller denn je. Dies macht sich auch dadurch bemerkbar, dass Unternehmen zunehmend nach neuen Kanälen der MitarbeiterInnengewinnung suchen und aktiv auf geeignete KandidatInnen zugehen, um diese anzuwerben (Kürn, 2009, S. 148ff.).

Ein weiterer Wandel der Arbeitswelt erfolgt momentan auf Ebene der Wertemuster. Mit Eintritt der Generation Y<sup>1</sup> ins Erwerbsleben haben sich die Erwartungen an Job und Arbeitgeber stark gewandelt. Insbesondere in Hinblick auf Beschäftigungssicherheit und Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber differenzieren sich die jüngeren ArbeitnehmerInnen gegenüber den älteren Generationen. Beschäftigungssicherheit ist nach wie vor ein wichtiges Thema und somit entscheidendes Kriterium bei der Berufs- und Arbeitgeberwahl. Allerdings setzen die Jüngeren hierbei verstärkt auf die sogenannte *career security*, das heißt lebenslange Beschäftigungsfähigkeit, als auf die klassische *job security*, die die lebenslange Arbeitsplatzsicherheit bei einem bestimmten Arbeitgeber garantiert (Lancaster & Stillman, 2002, zitiert in Rump & Eilers, 2017, S. 54f.). Damit einhergehend fühlen sich die Generationen Y und Z nicht mehr einem einzigen Arbeitgeber verpflichtet, sondern setzen sich aktiv mit ihren Wahlmöglichkeiten auseinander. Sie sehen den Job als Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und bleiben, solange die Tätigkeit Freude bereitet und die Rahmenbedingungen den individuellen

---

<sup>1</sup> Die Generationengliederungen und -benennungen variieren im deutschsprachigen Raum. Die vorliegende Arbeit folgt der Gliederung nach Klaffke (2014, S. 10ff.). Klaffke schlägt folgende Gliederung der Generationen vor: Nachkriegs-Generation (Geburtsjahrgänge 1946-1955), Baby Boomer (1956-1965), Generation X (1966-1980), Generation Y (1981-1995) und Generation Z (1995-heute).

Ansprüchen genügen. Insgesamt zeichnet sich dadurch der Trend ab, dass sich die durchschnittliche Verweildauer bei einem Arbeitgeber verkürzt (Rump & Eilers, 2013, S. 167; Rump & Eilers, 2017, S. 18; S. 54ff.).

Arbeitgeber agieren also derzeit in einem Spannungsfeld, welches sich aus der Verknappung von Nachwuchskräften bei gleichzeitig steigenden Anforderungen an diese sowie sinkender Arbeitgeberloyalität ergibt. Aus diesem Spannungsfeld lassen sich zwei zentrale Herausforderungen für Unternehmen ableiten: die Rekrutierung geeigneter Fachkräfte und die Bindung dieser.

## **1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit**

Nur diejenigen Unternehmen, die sich den oben genannten Herausforderungen stellen, werden langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern können und erfolgreich sein. Da qualifizierte Fachkräfte zu einem knappen Gut werden, um das Unternehmen global konkurrieren, müssen Arbeitgeber Maßnahmen entwickeln, die bestehende MitarbeiterInnen langfristig an das Unternehmen binden und somit die Fluktuation verringern. Laut Kanning (2016, S. 192) bilden drei psychologische Phänomene die Basis für eine hohe MitarbeiterInnenbindung: (1) die Arbeitszufriedenheit, (2) die soziale Identifikation mit der beruflichen Rolle sowie (3) das Commitment, das heißt die innere Verbundenheit mit dem Arbeitgeber. Diese drei Phänomene wirken nicht unabhängig voneinander, vielmehr beeinflussen sie sich gegenseitig.

In der vorliegenden Arbeit wird die Arbeitszufriedenheit als zentrales psychologisches Phänomen im Vordergrund stehen. „Die Arbeitszufriedenheit drückt eine grundlegende Einstellung der Mitarbeiter[Innen] gegenüber ihrer beruflichen Beschäftigung aus“ (Kanning, 2016, S. 192f.) und ist eine der wichtigsten und meist untersuchtesten Variablen auf dem Gebiet der Organisationspsychologie. Letzteres hängt vermutlich mit den Konsequenzen zusammen, die mit einer hohen (Un-)Zufriedenheit verbunden sind. So konnten bereits diverse Studien die positive Wirkung von Zufriedenheit auf die Arbeitsleistung nachweisen (u.a. Bowling, Khazon, Meyer & Burrus, 2015, S. 93ff; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001, S. 385f.). Die Ergebnisse einer umfangreichen Meta-Analyse von Fried, Shirom, Gilboa & Cooper (2008, 317ff.) weisen darauf hin, dass es einen stark negativen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und der Bereitschaft, den Arbeitgeber zu wechseln, gibt. Das heißt, die Bereitschaft zu kündigen, steigt mit zunehmender Unzufriedenheit. Den Ergebnissen von Tett & Meyer (1993, S. 270) zufolge fällt der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und



Fluktuationsbereitschaft ( $r = -0.58$ ) zwar deutlich negativer aus als der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und tatsächlicher Fluktuation ( $r = -0.25$ ), gleichwohl wird die Unzufriedenheit der im Unternehmen verbleibenden MitarbeiterInnen andere Dimensionen wie beispielsweise die Leistungsbereitschaft negativ beeinflussen.

Um eine langfristige Bindung der MitarbeiterInnen zu erhöhen und die Fluktuation zu verringern, lohnt sich für Unternehmen eine Auseinandersetzung mit jenen Faktoren, die die Arbeitszufriedenheit erhöhen. Auch die Positive Psychologie hat sich in den letzten Jahren die Frage gestellt, welche Faktoren das Leben lebenswert machen und zu Zufriedenheit führen. Dabei wurden Faktoren identifiziert, die sich den folgenden drei Ebenen zuordnen lassen: positives Erleben, positive Eigenschaften und positive Institutionen. Dabei sollen die Institutionen den Menschen ermöglichen, ihre positiven Charaktereigenschaften einzusetzen, was wiederum zu positiven Erfahrungen und Erlebnissen führt. Auch die Arbeitsumgebung wird in der Positiven Psychologie als eine mögliche Institution betrachtet (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, S. 5ff.). Laut Peterson und Park (2006, S. 1149) wird der Einsatz von Charakterstärken in der Praxis bisher vernachlässigt, dabei würden sie eine entscheidende Ressource darstellen. Auch deshalb gab es in den vergangenen Jahren vermehrt Studien zum Einsatz von Charakterstärken am Arbeitsplatz und deren Auswirkungen auf die Zufriedenheit und weitere positive Emotionen. Die Ergebnisse deuten auf einen positiven Zusammenhang zwischen diesen zwei Faktoren hin (Harzer & Ruch, 2012, S. 362; Harzer & Ruch, 2013, S. 972ff.; Harzer & Ruch, 2015, S. 1; Littman-Ovadia & Steger, 2010, S. 419).

Da die Positive Psychologie eine vergleichsweise junge Disziplin innerhalb der Psychologie ist und Charakterstärken im Arbeitskontext noch nicht umfassend untersucht worden sind, wird das Forschungsvorhaben der vorliegenden Arbeit an diesem Punkt ansetzen. Es sollen vorrangig die folgenden Fragen geklärt werden: welche Charaktereigenschaften sind für berufliche Tätigkeiten im wirtschaftlichen Kontext, spezifisch in der Wirtschaftsprüfung, besonders relevant? Sind die für den Job relevanten Charakterstärken bei derzeitigen JobinhaberInnen besonders stark ausgeprägt? Und sind letztendlich diejenigen MitarbeiterInnen, die eine hohe Ausprägung in den relevanten Charakterstärken aufweisen, zufriedener mit ihrem Job?

Sofern ein Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Charakterstärken und der Arbeitszufriedenheit besteht, muss Unternehmen daran gelegen sein, diesen Zusammenhang auch in der MitarbeiterInnengewinnung zu berücksichtigen. Passende MitarbeiterInnen zu identifizieren und für sich zu gewinnen, stellt die zweite aktuelle

Herausforderung für Unternehmen und deren Personalabteilungen dar. Zum einen weil das Nachwuchspotential sinkt, zum anderen weil die Anforderungen an die künftigen MitarbeiterInnen steigen. Mit wachsendem Anforderungsprofil steigt auch das Risiko, dass eine Vakanz fehlbesetzt wird. Stellenfehlbesetzungen sind in der Regel mit hohen Kosten und hohem Aufwand verbunden. Bürkle (2010, S. 386) nennt hier einerseits die Kosten, die mit Qualitätsdefiziten einhergehen (Minderleistung, strategische Fehlentscheidungen, Verlust von Kundenkontakten), andererseits auch die Kosten, die aufgewendet werden müssen, um die Fehlbesetzung zu korrigieren (Abfindungszahlung, arbeitsgerichtliche Verfahren, erneuter Auswahlprozess). Laut einer Vergütungsstudie von Kienbaum (zitiert in Bierwirth & Nagengast, 2005, o.A.) addieren sich bei Führungskräften die Kosten auf das eineinhalb- bis dreifache des Jahresgehaltes. Deshalb sollte durch den Personalauswahlprozess das Risiko der Stellenfehlbesetzungen minimiert werden. Bestenfalls beginnt die Selektion bereits mit einer gelungenen Stellenausschreibung. Gelungen meint, dass das Stellenprofil so formuliert ist, dass sich ausschließlich geeignete KandidatInnen angesprochen fühlen, sprich KandidatInnen, die die für den Job relevanten Anforderungen erfüllen und entsprechende Charakterstärken mitbringen. Unpassende BewerberInnen sollten hingegen erkennen, dass sie nicht geeignet sind. Ein professionell ausgearbeitetes Anforderungsprofil kann als Basis und Orientierungshilfe für eine qualitativ hochwertige Stellenausschreibung dienen.

Mittels Methoden der Arbeits- und Anforderungsanalyse können die jobrelevanten Qualifikationsmerkmale, die potentielle StelleninhaberInnen erfüllen sollen, bestimmt werden. Das Ergebnis ist ein Anforderungsprofil, welches sich aus den identifizierten Qualifikationsmerkmalen zusammensetzt. Das Anforderungsprofil wiederum bildet gemeinsam mit Informationen zum Unternehmen und zu der ausgeschriebenen Vakanz das Stellenprofil. Da die Arbeits- und Anforderungsanalyse in der Regel mit erhöhtem Zeitaufwand verbunden ist und geschultes Personal erfordert, wird in der Praxis häufig auf sie verzichtet. Stattdessen werden die Anforderungsprofile in der Regel intuitiv erstellt, wobei die verantwortlichen Personen oftmals auf Worthülsen zurückgreifen. Diese Anforderungsprofile entsprechen somit nicht der notwendigen Qualität. Dieses Problem tritt am deutlichsten in Bezug auf die Persönlichkeit und die sozialen Kompetenzen zu Tage (Kanning, 2016, S. 70). Eine Erhebung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB, o.J., S. 8) wertete 23.433 Anzeigen in Bezug auf die geforderten überfachlichen Qualifikationen aus. In fast der Hälfte (46,4%) der Stellenanzeigen wurde Leistungsorientierung und Motivation gefordert. Team-, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit wurden in jeder dritten Stellenausschreibung (33,4%) genannt.

Kanning (2016, S. 70) bemängelt, dass diese Begriffe derart abstrakt sind, dass die Eignungsmerkmale auf nahezu jeden Arbeitsplatz zutreffen. Zudem würden diese Anforderungen nicht zwischen geeigneten und ungeeigneten BewerberInnen differenzieren.

In Hinblick auf die oftmals mangelhafte Erstellung von Anforderungsprofilen und die daraus resultierende fehlerhafte Personalauswahl versucht die vorliegende Arbeit einen Beitrag zu leisten. Ziel dieser Arbeit ist es, aus den gewonnenen Erkenntnissen hinsichtlich der jobrelevanten Charakterstärken ein formalisiertes Anforderungsprofil zu erstellen und dieses in ein alternatives, stärkenbezogenes Stellenprofil für MitarbeiterInnen in der Wirtschaftsprüfung überzuleiten. Gleichzeitig soll kritisch hinterfragt werden, ob dieses alternative Stellenprofil die Zielgruppe tatsächlich anspricht und inwieweit sich diese durch das neue Profil repräsentiert fühlt. Diesen Fragen soll im Rahmen dieser Arbeit nachgegangen werden, indem aktuelle StelleninhaberInnen befragt werden. Sollte sich das Vorgehen bewähren, könnten Charakterstärkenprofile Unternehmen künftig als nützlichen Anhaltspunkt dienen, sowohl für die Erstellung von Stellenausschreibungen als auch für den Personalauswahlprozess im Allgemeinen (Ableitung eignungsdiagnostischer Verfahren, Operationalisierung der Beobachtungskriterien für ein Assessment Center, Berücksichtigung im multimodalen Interview nach Schuler (2014, S. 302ff.)).

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass die vorliegende Arbeit zu einem verbesserten Verständnis über die Rolle von Charakterstärken im Arbeitsleben beitragen möchte. Insbesondere die Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit als Aspekt des positiven Erlebens werden im Vordergrund stehen. Dieser Zusammenhang ist von besonderem Interesse, da bisherige Studienergebnisse darauf hinweisen, dass zufriedene MitarbeiterInnen länger im Unternehmen bleiben. In Zeiten des demografischen sowie gesellschaftlichen Wandels kann dies zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor werden. Um frühzeitiger Abwanderung vorzeitig entgegenzuwirken, sollten Unternehmen verstärkt Wert auf die Identifikation geeigneter KandidatInnen legen. Die Erarbeitung eines stärkenbezogenen Stellenprofils soll hierfür einen neuen Impuls liefern.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

An diese Einleitung schließt der theoretische Hintergrund dieser Arbeit an. Zu Beginn sollen in Abschnitt 2.1 und Abschnitt 2.2 die wichtigsten Begrifflichkeiten und Konzepte

der Persönlichkeitspsychologie vorgestellt und voneinander abgegrenzt werden. Schwerpunktmäßig setzt sich diese Arbeit mit dem Konzept der Charakterstärken auseinander, welches aus der Positiven Psychologie stammt. Einen detaillierten Überblick hierzu wird Abschnitt 2.3 geben. Zunächst stehen dabei die Entwicklung der Positiven Psychologie und ihre Kernelemente im Fokus. Anschließend wird in Abschnitt 2.4 auf Basis aktueller Forschungsergebnisse der Zusammenhang zwischen den Charakterstärken und der Zufriedenheit erläutert. Ziel dieser Arbeit ist unter anderem die Entwicklung eines Stellenprofils, welches die jobrelevanten Charakterstärken herausstellt. Deshalb beschäftigt sich Abschnitt 2.5 des Theorieteils mit dem Aufbau, den Funktionen und der Generierung von Stellenprofilen.

Kapitel 3 umfasst den empirischen Teil dieser Arbeit. Zunächst werden in Abschnitt 3.1 auf Basis des aktuellen Forschungsstandes sowie der zugrundeliegenden Konzepte, die Hypothesen formuliert, die es mit einer Datenerhebung und –analyse zu überprüfen gilt. Außerdem beschreibt das Kapitel, wie sich die Stichprobe zusammensetzte (Abschnitt 3.2), welche Instrumente zur Datenerhebung verwendet wurden (Abschnitt 3.3) und welche Schritte die Durchführung der empirischen Untersuchung beinhaltete (Abschnitt 3.4). Das Kapitel beschreibt weiterhin die vorbereitenden Analysen sowie das entsprechende Vorgehen hierzu (Abschnitt 3.5).

In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der statistischen Analysen präsentiert, mittels derer die aufgestellten Hypothesen systematisch beantwortet werden sollen. Um diese sinnvoll einordnen zu können, folgt in Kapitel 5 die Diskussion und Interpretation der Ergebnisse. Insbesondere Auffälligkeiten und Besonderheiten stehen in Abschnitt 5.1 im Fokus. Auch das methodische Vorgehen soll kritisch beurteilt werden (Abschnitt 5.2). Da die eingangs aufgeworfenen Fragestellungen eine hohe Praxisrelevanz aufweisen, wird in den Abschnitten 5.3 und 5.4 vorgestellt, inwieweit sich die Ergebnisse in der Praxis umsetzen lassen und mit welchen Einschränkungen zu rechnen ist. Auch Ideen für zukünftige Forschungsarbeiten werden vorgestellt (Abschnitt 5.5.). Abschließend wird in Abschnitt 5.6 ein kurzes Fazit formuliert.

## 2 Theoretischer Hintergrund

Wie eingangs erwähnt, setzt sich die vorliegende Arbeit vorrangig mit dem Konzept der Charakterstärken auseinander. Charakterstärken sind relativ stabile Eigenschaften, die einen Teil der Persönlichkeit darstellen. Für ein besseres Begriffsverständnis führt Abschnitt 2.1 in die Terminologie der Persönlichkeitspsychologie ein. Da die Persönlichkeitspsychologie bereits eine Reihe von Theorien hervorgebracht hat, grenzt Abschnitt 2.2 das Konzept der Charakterstärken gegenüber weiterer, viel beachteter Persönlichkeitsmodellen ab. Im Abschnitt 2.3 steht die Positive Psychologie im Fokus. Sie hat das Konzept der Charakterstärken hervorgebracht, weshalb auf ihre Entwicklung sowie die Kernbereiche eingegangen wird. Insbesondere die Bestandteile des Charakters sowie die Klassifikation der Charakterstärken sind für die weiteren Ausführungen von großer Relevanz. Der Abschnitt 2.4 befasst sich mit der Rolle der Charakterstärken in Bezug auf die allgemeine Lebenszufriedenheit sowie auf die Arbeitszufriedenheit. Der Fokus liegt auf den Untersuchungsergebnissen der vergangenen Jahre, sodass dieser Abschnitt einen aktuellen Überblick hinsichtlich des derzeitigen Forschungsstandes bietet. Zum Abschluss des zweiten Kapitels wendet sich Abschnitt 2.5 den Inhalten und Funktionen von Stellenprofilen zu. Außerdem wird das Anforderungsprofil, welches die Basis für ein Stellenprofil bildet, vorgestellt. Auch auf die Probleme bei der Nutzung dieser Anforderungsprofile wird eingegangen.

### 2.1 Begriffliche Grundlagen der Persönlichkeitspsychologie

Im Folgenden werden die gängigen Terminologien der Persönlichkeitsforschung definiert. Hintergrund ist, dass diese Begrifflichkeiten sowohl im alltäglichen Sprachgebrauch als auch in der Literatur häufig nicht trennscharf voneinander abgegrenzt und stattdessen synonym verwendet werden. Die Definitionen sollen zu einem verbesserten Grundverständnis beitragen.

Gerrig und Zimbardo (2008, S. 504) definieren *Persönlichkeit* als „eine komplexe Menge von einzigartigen psychischen Eigenschaften, welche die für ein Individuum charakteristischen Verhaltensmuster in vielen Situationen und über einen längeren Zeitraum hinweg beeinflussen“. Mit dieser Definition werden mehrere Merkmale von Persönlichkeit zum Ausdruck gebracht: Persönlichkeit fasst die individuellen Eigenschaften eines Menschen zusammen. Diese *Persönlichkeitseigenschaften* werden durch spezifische Erlebens- und Verhaltensmuster immer wieder zum Ausdruck gebracht und sind durch langfristige Stabilität und transsituative Konsistenz

gekennzeichnet (Asendorpf, 2015, S. 16f.; Herzberg & Roth, 2014, S. 5). Darüber hinaus variieren Eigenschaften zwischen Menschen ähnlichen Alters und gleicher Kultur (Asendorpf, 2015, S. 8).

*Fähigkeiten* sind Eigenschaften, die Leistung ermöglichen (Rauthmann, 2016, S. 21f.; Asendorpf, 2015, S. 75). Hierzu zählen beispielsweise die Intelligenz sowie emotionale und soziale Kompetenzen. Der Kompetenzbegriff steht dem Fähigkeitsbegriff sehr nahe. Weinert (2002, S. 27) beschreibt *Kompetenz* als die bei Individuen „verfügbaren oder von ihnen erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen“.

Der Begriff *Charakter* wird häufig als veraltet und unwissenschaftlich angesehen (Rauthmann, 2016, S. 3). Nach Auffassung von Allport und Odbert (1936, zitiert in Seligman, 2011, S. 211f.) klang der Begriff Charakter viktorianisch und moralistisch. Er ersetzte ihn deshalb durch den wertfreien und wissenschaftlich neutraler klingenden Begriff Persönlichkeit. Seligman ist davon überzeugt, dass sich die Persönlichkeit des Menschen nur vollständig erklären lässt, wenn auch moralische Wertvorstellungen einbezogen werden. Dementsprechend hat sich die Positive Psychologie zum Ziel gesetzt, den Begriff des Charakters wiederzubeleben. Nach Peterson und Seligman (2004, S. 10f.) ist der Begriff multidimensional und vereint Tugenden, Charakterstärken sowie situative Themen.<sup>2</sup> Ihre Vorstellung wird damit der Tatsache gerecht, dass Unterschiede zwischen Individuen zum einen sehr stabil sind, aber gleichzeitig auch von den individuellen Rahmenbedingungen geprägt werden. Sie bieten damit eine Alternative zu herkömmlichen, eigenschaftsbasierten Persönlichkeitsmodellen an.

## **2.2 Abgrenzung des Konzepts der Charakterstärken zu den gängigen Persönlichkeitsmodellen**

Nach Herzberg und Roth (2014, S. 39) versuchen Persönlichkeitsmodelle die Vielfalt der Eigenschaftsbegriffe zu systematisieren. Im Laufe der Zeit wurden eine Reihe von Modellen und Theorien erarbeitet, die Eigenschaften und deren Beschreibung in das Zentrum ihrer Betrachtung stellen. Trotz vieler Gemeinsamkeiten unterscheiden sie sich in der Regel strukturell und in Bezug auf die Anzahl der Grunddimensionen. Zu den bekanntesten und einflussreichsten Ansätzen gehören beispielsweise das Modell der 16 bipolaren Persönlichkeitsfaktoren von Cattell (1956, S. 205ff.), das PEN-Modell von

---

<sup>2</sup> Auf die Begrifflichkeiten wird im Abschnitt 2.3.2 noch konkret eingegangen.

Eysenck (1947, S. 1ff.) und das Fünf-Faktoren-Modell von McCrae und Costa (1987, S. 81ff.). Sie haben die Forschung auf dem Gebiet der Persönlichkeitspsychologie maßgeblich und nachhaltig beeinflusst. Ausgangspunkt dieser Modelle ist der lexikalische Ansatz. Nach diesem Ansatz spiegeln sich alle wesentlichen Persönlichkeitsmerkmale im Sprachgebrauch wieder (Herzberg & Roth, 2014, S. 39). So identifizierten Allport und Odbert (1936, S. vi) im englischen Sprachgebrauch 18.000 unterschiedliche Eigenschaftswörter. Durch Streichung redundanter Begriffe sowie Ausschluss von Wörtern, die sich auf körperliche Merkmale, Einstellungen und Werthaltungen bezogen, wurde dieser Katalog schrittweise reduziert. Aus den verbleibenden Eigenschaftswörtern generierten diverse WissenschaftlerInnen mithilfe von Faktorenanalysen übergreifende Faktoren. So entstanden verschiedene Modelle, die auf dem gleichen Nenner beruhen. Das Fünf-Faktoren-Modell stellt derzeit den aktuellen Status-quo der Wissenschaft dar und wird am meisten beachtet. Demnach gibt es fünf Hauptfaktoren der Persönlichkeit, auch *Big Five* genannt. Namentlich sind dies Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus. Lexikalische Analysen der deutschen Sprache führten zu den gleichen Faktoren, für nicht-germanische Sprachen konnten die Faktoren hingegen nicht repliziert werden (Asendorpf, 2015, S. 55ff.).

Peterson und Seligman (2004, S. 33) erstellten für ihre Klassifikation eine eigene Liste an Tugenden und Charakterstärken. Ihr Vorgehen wurde ebenfalls vom lexikalischen Ansatz beeinflusst. Ihre Auswahl basiert auf der Analyse diverser Schriftstücke der letzten Jahrhunderte (Peterson & Seligman, 2004, S. 68). Wie im Abschnitt 2.3.2.3 vorgestellt wird, mussten die entsprechenden Merkmale definierten Kriterien gerecht werden, um im finalen Katalog aufgenommen zu werden. Wertefreiheit war im Gegensatz zum Vorgehen von Allport und Odbert (1936, S. vi) kein Kriterium, vielmehr ging es darum jene Tugenden und Charakterstärken zu identifizieren, die kulturübergreifend moralisch wertgeschätzt werden. Grund hierfür war die Meinung von Seligman (2011, S. 212), wonach die Idee des guten und des schlechten Charakters weiterhin in der Gesellschaft verankert ist und sich im Handeln und Denken widerspiegelt (beispielsweise in Gesetzen, in der Politik und in der Erziehung). Er ist deshalb davon überzeugt, dass „keine Wissenschaft, die Charakter als Grundidee nicht verwendet [...], jemals als brauchbare Erklärung menschlichen Handelns akzeptiert werden [wird].“ Dennoch finden sich in der Klassifikation nach Peterson und Seligman (2004, S. 68f.) zu vier der fünf Faktoren Entsprechungen in ihrer Charakterstärkenklassifikation. Die Ausnahme bildet der Faktor Neurotizismus. Es existiert dementsprechend eine Schnittmenge zwischen beiden Modellen, ohne dass

Kongruenz vorliegt. Bisherige Untersuchungen wiesen für Charakterstärken eine ähnlich hohe Vorhersagekraft in Bezug auf Zufriedenheit und ausgewählte Leistungsdimensionen wie die Big Five aus (Lounsbury, Fisher, Levy & Welsh, 2009, S. 65; Lounsbury, Huffstetler, Leong & Gibson, 2005, S. 506f.; Lounsbury, Saudargas, Gibson & Leong, 2005, S. 715). Park, Peterson und Seligman (2004, S. 615) gehen sogar davon aus, dass die Charakterstärken einen Mehrwert liefern können, da sie im Vergleich zu den eher breiten Faktoren der Big Five stärker differenzieren können.

Die vorliegende Arbeit setzt sich bewusst mit dem Charakteransatz der Positiven Psychologie als Alternative zu den gängigen Persönlichkeitsmodellen auseinander. Wie oben dargestellt wird, konnten bereits vielversprechende Ergebnisse bezüglich des Zusammenhangs von Charakterstärken und positiven Erleben im Arbeitskontext erzielt werden.

## **2.3 Das Konzept der Positiven Psychologie**

Die Positive Psychologie beschäftigt sich mit jenen Faktoren, die das Leben lebenswert machen. Dies steht im Gegensatz zu der traditionellen psychologischen Herangehensweise, die sich stark an Defiziten und pathologischen Befunden orientiert (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, S. 5). Die Positive Psychologie möchte mithilfe wissenschaftlicher Methoden die Voraussetzungen und Konsequenzen von Wohlbefinden, gelingendem Leben, menschlicher Stärken und positiv gestalteter Institutionen untersuchen und daraus Interventionen ableiten. Ziel ist die Förderung einer positiven individuellen, institutionellen und gesellschaftlichen Entwicklung (Seligman, 2012, S. 9).

### **2.3.1 Entwicklung der Positiven Psychologie**

Aus historischer Sicht setzt sich die Psychologie schwerpunktmäßig mit den Defiziten der Menschen auseinander. Nach dem zweiten Weltkrieg stand die Heilung mentaler Krankheiten von Kriegsheimkehrern im Vordergrund. Die Wissenschaft hat in diesen Jahren enorme Fortschritte in Bezug auf die Genesung und Linderung psychologischer Schäden durch therapeutische Verfahren verzeichnen können (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, S. 5). Aufgrund der Erfolge und der damit einhergehenden monetären Vorzüge begannen PsychologInnen ihre Disziplin verstärkt als eine Unterkategorie der medizinischen Berufe anzusehen. Untersucht wurde in den folgenden Jahren schwerpunktmäßig die Wirkung externer (schädigender) Einflüsse auf



die Psyche des Menschen, wie beispielsweise Scheidung der Eltern, der Tod eines nahestehenden Menschen oder sexueller Missbrauch. Die Konzentration auf die Entwicklung heilender Verfahren führte dazu, dass zwei weitere Strömungen der Psychologie stark vernachlässigt wurden: die Identifikation und Förderung von Talenten sowie Faktoren eines produktiven und erfüllten Lebens (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, S. 6).

Seligman und Csikszentmihalyi (2000, S. 7) sahen um die Jahrhundertwende die Notwendigkeit, ihre Disziplin daran zu erinnern, dass es in der Psychologie nicht ausschließlich um die menschlichen Schwächen und Beeinträchtigungen geht, sondern auch um die Stärken und Tugenden. Seligman nutzte dafür insbesondere seinen Status als Präsident der *American Psychological Association*. Er wollte die Forschung verstärkt auf die positiven Aspekte menschlichen Lebens ausrichten. Dazu zählten beispielsweise Zufriedenheit begünstigende Eigenschaften und Lebensbedingungen, positive Emotionen, Wohlbefinden und Talentförderung. Im Fokus standen dabei jene Menschen, „die ihr Wohlbefinden und ihre Zufriedenheit über einen neutralen Mittelpunkt ihrer subjektiven Befindlichkeit hinaus verbessern möchten“ (Proyer & Ruch, 2011, S. 61). Diese Forschungsrichtung bezeichneten Seligman und Csikszentmihalyi (2000, S. 8) fortan als Positive Psychologie.

Zentrale Grundlagen des Verständnisses der Positiven Psychologie lassen sich schon vor den Ausführungen von Seligman und Csikszentmihalyi (2000, S. 5ff.) finden. Die Ursprünge gehen auf die Arbeiten des Philosophen und Psychologen William James zu Beginn des 20. Jahrhunderts zurück (Froh, 2004, S. 18; Linley, Joseph, Harrington & Wood, 2006, S. 4f.). James stellte sich die Frage, warum einige Menschen in der Lage seien, ihre Ressourcen voll auszuschöpfen, andere hingegen nicht. Außerdem war er der Meinung, dass es zur Erforschung des optimalen, menschlichen Funktionierens notwendig sei, das subjektive Erleben des Individuums einzubeziehen. Seiner Meinung nach ließe sich die Objektivität nur unter Einbezug der Subjektivität abbilden (Froh, 2004, S. 18). Insbesondere der Fokus auf das subjektive Erleben stellt eine Schnittstelle zur Positiven Psychologie dar. Wie in diesem Kapitel noch ausgeführt wird, ist das positive Erleben einer der wesentlichen Bestandteile dieser Forschungsrichtung.

In den 1950er Jahren kritisierte Marie Jahoda (1958, S. 15) in ihrem Bericht an die *Joint Commission on Mental Illness and Health*, dass sich die Psychologie zu stark auf psychische Krankheiten fokussiere und mentale Gesundheit sowie Wohlbefinden zu stark außer Acht lasse. Sie stellte darüber hinaus fest, dass die Abwesenheit von

Krankheit allein kein ausreichender Indikator für mentale Gesundheit sei. Jahoda (1958, S. 23ff.) identifizierte sechs Kriterien mental gesunder Menschen: (1) sie sind sich ihrer Selbst bewusst, (2) sie streben nach Wachstum und Entwicklung, (3) sie folgen einer Lebensphilosophie und sind resistent gegenüber Stress, (4) sie sind unabhängig und in der Lage eigene Entscheidungen zu treffen, (5) sie nehmen ihre Umwelt (frei von Verzerrung) wahr und zeigen Empathie in der sozialen Interaktion, (6) sie meistern die Anforderungen der Umwelt und sind in der Lage Probleme zu lösen. Peterson und Seligman (2004, S. 66) sehen zwischen den Kriterien Jahoda's und den von ihnen identifizierten Charakterstärken gewisse Schnittmengen. So würden beispielsweise die Charakterstärken Neugier und Liebe zum Lernen mit dem zweiten Kriterium korrespondieren. Das fünfte Kriterium sehen sie durch die Charakterstärke Aufgeschlossenheit & Urteilsvermögen und das sechste Kriterium durch die Charakterstärke Kreativität widergespiegelt.

Der Begriff Positive Psychologie wurde erstmals von Abraham Maslow (1954, S. 354) in seinem Buch *Motivation and Personality* verwendet. Maslow gilt als Vorreiter der Humanistischen Psychologie, welche sich primär mit dem menschlichen Potential auseinandersetzte. Im Mittelpunkt der Forschung standen gesunde, sich selbst verwirklichende und schöpferische Individuen, da die Betrachtung von pathologischen Befunden und mentalen Krankheiten zu kurz gegriffen sei. Hier findet sich bereits eine Parallele zur heutigen Positiven Psychologie. Darüber hinaus stellte Maslow heraus, dass eine gesundheitsfördernde Umgebung notwendig sei, damit sich Menschen entfalten können. Positive Institutionen, die den Menschen die Entfaltung ihrer Persönlichkeit ermöglichen, stellen auch heute einen zentralen Kernbereich der Positiven Psychologie dar. Die gemeinsamen Interessen und Ziele Humanistischer und Positiver Psychologie sind offenkundig. Dennoch unterscheiden sich die beiden Richtungen in Bezug auf die eingesetzten Forschungsmethoden voneinander. Während Humanistische PsychologInnen verstärkt auf qualitative Methoden zurückgriffen, um den Menschen als Ganzes zu erfassen, setzen die Positiven PsychologInnen verstärkt auf quantitative Methoden (Froh, 2004, S. 19).

Derweil hat sich die Positive Psychologie professionalisiert. Dies gilt insbesondere für den englischsprachigen Raum. Es wurde eine Gesellschaft zu Forschung und Praxis der Positiven Psychologie, die *International Positive Psychology Association*, sowie das *Journal of Positive Psychology* ins Leben gerufen. Vereinzelt haben sogar Universitäten die Positive Psychologie als Studienfach in ihre Curricula aufgenommen (Proyer & Ruch, 2011, S. 61f.). Die Positive Psychologie ist weiterhin eine junge Forschungsrichtung, in

der Themen abseits der psychologischen Hauptströmungen Aufmerksamkeit erhalten, sodass weitere Forschung notwendig ist, um die Annahmen der Positiven Psychologie näher zu eruieren. So weisen auch Peterson und Seligman (2004, S. 31) darauf hin, dass ihre Aussagen als Ausgangspunkt zu betrachten seien und sie ihre Theorien nicht als finalisiertes Produkt sehen. Vielmehr bedarf es tiefergehender Untersuchungen und empirischer Belege zur Absicherung der aufgestellten Theorien.

### **2.3.2 Kernbereiche der Positiven Psychologie**

Wie bereits erwähnt, geht es in der Positiven Psychologie um jene Faktoren, die das Leben lebenswert machen. Drei Bereiche stehen dabei im Mittelpunkt: (1) positives Erleben, (2) positive Persönlichkeitseigenschaften und (3) positive Institutionen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, S. 5). Positives Erleben beinhaltet Emotionen, wie Hoffnung, Glück, Zufriedenheit und Wohlbefinden. Positive Persönlichkeitseigenschaften lassen sich nach Tugenden, Charakterstärken und situativen Themen klassifizieren, auf die im nächsten Abschnitt eingegangen wird. Unter positive Institutionen fallen beispielsweise Partnerschaft, Schule und Arbeitsplatz (Ruch & Harzer, 2010, S. 8). Alle drei Bereiche der Positiven Psychologie sind miteinander verknüpft. Positive Institutionen ermöglichen die Entfaltung positiver Persönlichkeitseigenschaften, dies führt wiederum zu positiven Erlebnissen und Emotionen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, S. 5). Insbesondere das berufliche Umfeld und der Arbeitsplatz sind als Institutionen, die positives Erleben und Verhalten ermöglichen und fördern, in den Fokus der Wissenschaft gerückt (Park & Peterson, 2007, S. 292ff.).

#### **2.3.2.1 Der Charakter: Tugenden, Charakterstärken und situative Themen**

Laut Peterson und Seligman (2004, S. 10f.) sind die Persönlichkeitseigenschaften eines Menschen im Charakter verankert. Sie äußern sich durch Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen. Da sie individuell ausgeprägt sind, können Menschen anhand ihrer Persönlichkeitseigenschaften unterschieden werden. Der Charakter ist generell stabil, ungeachtet dessen kann die aktuelle Lebenssituation Einfluss nehmen und den Charakter zu einem gewissen Grad modifizieren. Zu den Einfluss nehmenden Bedingungen zählen beispielsweise die schulische Ausbildung, die Verfügbarkeit von Arbeit, familiäre Verhältnisse, Vorbilder sowie politische Stabilität und Sicherheit. Des Weiteren spielt auch der Kontext einer spezifischen Situation eine Rolle und beeinflusst, inwieweit es einem Menschen möglich ist, seine Persönlichkeitseigenschaften zu zeigen

und einzusetzen. Um dieser Mehrdimensionalität des Charakters gerecht zu werden, betrachten Peterson und Seligman (2004, S. 12) den Charakter auf drei unterschiedlichen Abstraktionsebenen: Tugenden, Charakterstärken und situative Themen.

### 2.3.2.2 Tugenden

Tugenden sind moralisch positiv konnotierte Werte, die dem Anspruch genügen, sich nicht auf einen Kulturkreis, eine Religion oder eine philosophische Tradition zu beschränken. Sie besitzen ubiquitäre (weitestgehend verbreitet), teils sogar universale (überall verbreitet) Gültigkeit (Seligman, 2011, S. 219). Die Tugenden entstammen einer umfassenden, alle großen Kulturen und Religionen berücksichtigenden Literaturrecherche. Grundlage der Recherche waren philosophische und religiöse Texte, die mehrere Jahrhunderte umfassten. Die AutorInnen identifizierten sechs Tugenden, die kulturunabhängig immer wieder genannt wurden: Weisheit und Wissen, Mut, Menschlichkeit, Gerechtigkeit, Mäßigung und Transzendenz (Dahlsgaard, Peterson & Seligman, 2005, S. 203ff.; Peterson & Seligman, 2004, S. 33ff.). Gemeinsam bilden sie die Basis dessen, was man unter einem guten Charakter versteht (Seligman, 2011, S. 220).

### 2.3.2.3 Charakterstärken

Tugenden sind zu abstrakt, um sie messbar zu machen. Sie werden daher in psychologische Zutaten, sogenannte Charakterstärken, heruntergebrochen. Charakterstärken bezeichnen unterscheidbare Wege, eine Tugend auszudrücken (Peterson & Seligman, 2004, S. 13; Seligman, 2011, S. 220). Seligman (2011, S. 220) beschreibt beispielsweise, dass die Tugend *Mäßigung* durch Bescheidenheit und Demut oder durch disziplinierte Selbstkontrolle oder aber auch durch Vorsicht und Besonnenheit ausgedrückt werden kann. Charakterstärken offenbaren sich demnach in konkreten Gedanken, Gefühlen und Verhaltensweisen. Da sie in verschiedenen Abstufungen existieren, lassen sie sich messen. Somit können auch Rückschlüsse auf individuelle Unterschiede gezogen werden.

Eine Gruppe von WissenschaftlerInnen identifizierte insgesamt 24 unterscheidbare Charakterstärken. Dazu wurde zunächst eine Sammlung existierender Charakterstärken erstellt. Die Herangehensweisen der Begriffssammlung waren vielfältig und beinhalteten die Durchführung einer Literaturrecherche zum Thema Charakter unter

Berücksichtigung unterschiedlichster Disziplinen (Psychologie, Philosophie und Pädagogik), Brainstorming, Interviews mit Pfadfindern sowie Auswertungen von Liedpassagen. Im Anschluss wurde die initiale Liste der Charakterstärken auf die wesentlichen Eigenschaften reduziert. Redundante Ausdrücke wurden wie auch Talente und Fähigkeiten (zum Beispiel Intelligenz) gestrichen. Auch die kulturübergreifende Wertschätzung der jeweiligen Charakterstärken war Voraussetzung für die Aufnahme in die endgültige Stärkenklassifikation (Peterson & Seligman, 2004, S. 14ff.). Des Weiteren wurde ein umfangreicher Kriterienkatalog entwickelt und der weiteren Auswahl zugrunde gelegt (vgl. Tabelle 1).

Aus den sechs Tugenden und den 24 Charakterstärken entstand die sogenannte VIA-Klassifikation (Values in Action, vgl. Tabelle 2). Jeder Tugend wurden drei bis fünf Charakterstärken zugeteilt (Peterson & Seligman, 2004, S. 28ff.). Harzer (2012, S. 7) kritisiert, dass die Zuordnung nicht aufgrund empirischer Verfahren, wie beispielsweise einer Faktoranalyse, erfolgte. Peterson und Seligman (2004, S. 31) argumentieren hingegen, die Zuordnung beruhe auf Basis von theoretischen Grundlagen sowie der umfassenden Auseinandersetzung mit den jeweiligen Charakterstärken. Sie bestehen aber nicht auf Endgültigkeit ihrer Klassifikation. Vielmehr sehen sie die VIA-Klassifikation als vorläufigen Startpunkt an. Stärken wie Tugenden können hinzugefügt oder gestrichen werden, sobald es empirische Beweise gibt oder es im Laufe der Zeit sinnvoll erscheint. Ihnen ist ebenso bewusst, dass sich nicht alle Charakterstärken zweifelsfrei einer einzigen Tugend zuordnen ließen. So sei denkbar, Humor der Tugend Menschlichkeit hinzuzufügen, da Humor dazu beitrage, zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen. Da Humor aber auch zu Höherem beitragen könne, hielten sie die Zuordnung zu Transzendenz für sinnvoller (Peterson & Seligman, 2004, S. 28ff.).

Tabelle 1: Kriterien für Charakterstärken

<b>Kriterium</b>	<b>Beschreibung</b>
Allgegenwärtigkeit	wird kulturübergreifend anerkannt.
Erfüllung	trägt zu einem erfüllten, zufriedenen und glücklichen Leben bei.
Moralischer Wert	wird für sich genommen wertgeschätzt und nicht aufgrund der daraus resultierenden Ergebnisse.
Keine Herabwürdigung	wertet andere Personen aus der Umgebung nicht ab oder beeinflusst sie in anderer Art und Weise negativ; ruft Bewunderung hervor, ohne Neid zu erzeugen.
Gegenteil	es existiert ein offensichtlicher Gegenbegriff, der negativ besetzt ist.
Trait-Ähnlichkeit	bleibt zeit- und situationsübergreifend bestehen.
Messbarkeit	lässt sich aufgrund von Verhaltensweisen messen: wurde von WissenschaftlerInnen bereits erfolgreich operationalisiert.
Abgrenzbarkeit	unterscheidet sich wesentlich (konzeptionell und empirisch) von anderen Charakterstärken.
Vorbilder	wird durch allgemein bekannte und wertgeschätzte Vorbilder verkörpert.
Wunderkinder	tritt bei einigen Kindern und Jugendlichen bereits frühzeitig auf; wird häufig als altkluges Verhalten wahrgenommen.
Selektives Nichtvorhandensein	das gänzliche Fehlen ist punktuell möglich.
Institutionalisierung	wird durch gesellschaftliche Institutionen und Praktiken vermittelt und kultiviert.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Park et al. (2004, S. 605) und Peterson & Seligman (2004, S. 16ff.)

Die 24 Charakterstärken des (vorläufigen) VIA-Schemas (vgl. Tabelle 2) lassen sich wie folgt klassifizieren: die Tugend *Weisheit und Wissen* beinhaltet kognitive Stärken, die den Erwerb und den Gebrauch von Wissen fördern. Dazu zählen Kreativität, Neugier, Aufgeschlossenheit und Urteilsvermögen, Liebe zum Lernen sowie Weisheit. Die Tugend *Mut* fasst die emotionalen Stärken Ehrlichkeit, Tapferkeit, Ausdauer und Tatendrang zusammen, mithilfe derer der Wille gesteuert wird und die zur Erreichung von Zielen notwendig sind. Unter der Tugend *Menschlichkeit* werden Stärken, die für menschliche und liebevolle Interaktionen Voraussetzung sind, subsumiert. Es lassen sich die Charakterstärken Freundlichkeit, Fähigkeit zu lieben und geliebt zu werden sowie soziale Intelligenz differenzieren. Die Tugend *Gerechtigkeit* beinhaltet Fairness, Führungsvermögen und Teamwork, das heißt Stärken, die das gemeinschaftliche Zusammenleben und Zusammenarbeiten fördern. Zu den Stärken, die Maßlosigkeit entgegenwirken, zählen Vergebungsbereitschaft, Bescheidenheit, Vorsicht und Selbstregulation. Sie werden unter der Tugend *Mäßigung* zusammengefasst. *Transzendenz* ist diejenige Tugend, die Sinn stiftet. Zu Transzendenz gehören Sinn für das Schöne, Dankbarkeit, Hoffnung, Humor sowie Religiosität & Spiritualität (Ruch & Harzer, 2010, S. 8).

Die Faktorstruktur der VIA-Klassifikation wurde bereits mehrfach empirisch überprüft. In einem Großteil der Studien konnten nur fünf, anstatt der angenommenen sechs Faktoren extrahiert werden. Diese werden üblicherweise wie folgt klassifiziert: emotionale Stärken (z.B. Tapferkeit, Hoffnung, Ehrlichkeit), zwischenmenschliche Stärken (z.B. Freundlichkeit, Fähigkeit zu lieben und geliebt zu werden, Führungsvermögen, Teamwork, Humor), Mäßigung (z.B. Vorsicht, Bescheidenheit, Fairness, Vergebungsbereitschaft), intellektuelle Stärken (z.B. Kreativität, Neugier, Liebe zum Lernen) und Transzendenz (z.B. Sinn für das Schöne, Dankbarkeit, Religiosität & Spiritualität). Ein Vergleich der Studien zeigt allerdings, dass die Zuordnung der Charakterstärken zu den übergeordneten Kategorien geringfügig variierte (Harzer & Ruch, 2014, S. 183ff.; Harzer & Ruch, 2015, S. 2; Ruch, 2010, S. 145f.).

Tabelle 2: Die VIA-Klassifikation

Klassifikation	Zugehörige Charakterstärken
<p>1. <b>Weisheit und Wissen:</b> kognitive Stärken, die den Erwerb und den Gebrauch von Wissen beinhalten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreativität</li> <li>• Neugier</li> <li>• Urteilsvermögen &amp; Aufgeschlossenheit</li> <li>• Liebe zum Lernen</li> <li>• Weitsicht</li> </ul>
<p>2. <b>Mut:</b> emotionale Stärken, die mittels der Ausübung von Willensleistung internale und externale Barrieren zur Erreichung eines Zieles überwinden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ehrlichkeit</li> <li>• Tapferkeit</li> <li>• Ausdauer</li> <li>• Tatendrang</li> </ul>
<p>3. <b>Menschlichkeit:</b> interpersonale Stärken, die liebevolle menschliche Interaktionen ermöglichen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freundlichkeit</li> <li>• Fähigkeit zu lieben und geliebt zu werden</li> <li>• Soziale Intelligenz</li> </ul>
<p>4. <b>Gerechtigkeit:</b> Stärken, die das Gemeinwesen fördern</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fairness</li> <li>• Führungsvermögen</li> <li>• Teamwork</li> </ul>
<p>5. <b>Mäßigung:</b> Stärken, die Exzessen entgegenwirken</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergebungsbereitschaft</li> <li>• Bescheidenheit</li> <li>• Vorsicht</li> <li>• Selbstregulation</li> </ul>
<p>6. <b>Transzendenz:</b> Stärken, die uns einer höheren Macht näherbringen und Sinn stiften</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinn für das Schöne</li> <li>• Dankbarkeit</li> <li>• Hoffnung</li> <li>• Humor</li> <li>• Religiosität &amp; Spiritualität</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ruch & Harzer (2010, S. 8)



#### 2.3.2.4 Signaturstärken

Nach Peterson und Seligman (2004, S. 18) soll davon abgesehen werden, Tugenden und Charakterstärken als feste Kategorien anzusehen, in die eine Person eingeordnet werden kann. Vielmehr lässt sich für jedes Individuum der Grad der Ausprägung einer jeden Charakterstärke bestimmen. Demzufolge kann eine Rangfolge der Charakterstärken aufgestellt werden, je nachdem wie zentral diese für die Person sind. Laut Peterson und Seligman (2004, S. 18) weist ein Großteil der Menschen drei bis sieben Kerncharakterstärken auf, die das Wesen eines Individuums auszeichnen. Sie werden auch Signaturstärken genannt. Die Autoren beziehen sich mit ihrer Angabe auf Interviews mit Erwachsenen. Aus den Interviews leiteten die Autoren mehrere Kriterien ab, wodurch sich die Signaturstärken auszeichnen. So wird festgehalten, dass Menschen Freude daran haben, diese Stärken einzusetzen und kontinuierlich neue Wege und Möglichkeiten suchen, sie auszuleben. Das heißt, es werden vorrangig Aufgaben und Projekte gesucht, die den Menschen die Gelegenheit geben, ihre Signaturstärken zum Einsatz zu bringen. Bei einer Passung zwischen Aufgabe und Signaturstärke zeigen Menschen eine besonders hohe Lernkurve, die Tätigkeit wird als belebend, statt als ermüdend wahrgenommen. In der Regel sind sich Menschen ihrer Signaturstärken bewusst, da mit ihnen Erfüllung, Freude und Sehnsucht verbunden wird und sie eng mit der Identität eines Menschen verknüpft sind. Signaturstärken spielen somit sowohl emotional als auch motivational eine wichtige Rolle (Peterson & Seligman, 2004, S. 18).

#### 2.3.2.5 Situative Themen

Situative Themen sind spezifische Gewohnheiten, die dazu führen, dass Menschen in wiederkehrenden Situationen bestimmte Charakterstärken zeigen. Die Themen sind sehr vielfältig und variieren je nach Situation. So stehen im privaten Umfeld andere Themen im Vordergrund als am Arbeitsplatz. Themen der Arbeit sind beispielsweise Empathie (die Bedürfnisse anderer antizipieren), Aufgeschlossenheit (andere Personen in die Gruppe aufnehmen und eingliedern) und eine positive Einstellung (das Positive einer Person oder Situation sehen). Auf einer abstrakteren Ebene können diese im Arbeitskontext gezeigten Gewohnheiten unter der Charakterstärke Freundlichkeit subsumiert und auf einer noch abstrakteren Ebene der Tugend Menschlichkeit zugeordnet werden. Das Beispiel zeigt, dass zwischen einzelnen Bereichen Überschneidungen möglich sind. Empathie spielt auch im familiären Kontext eine wichtige Rolle, wird sich dort aber auf eine andere Art und Weise manifestieren. Festzuhalten ist, dass es unterschiedliche Wege gibt, ein gewünschtes Ziel zu erreichen. Situative Themen unterscheiden sich von Charakterstärken, da sie von soziokulturellen

Faktoren, wie Geschlecht, Kohorte und Kultur abhängig sind. Soziokulturelle Faktoren entscheiden darüber, welches Verhalten angemessen und akzeptabel ist. Ein weitere Komponente, die situative Themen von Charakterstärken abgrenzt, ist, dass situative Themen für sich genommen weder gut noch schlecht sind. Sie können Charakterstärken zum Ausdruck zu bringen und somit zur Tugendhaftigkeit beizutragen. Sie können aber auch für falsche Zwecke eingesetzt werden (Peterson & Seligman, 2004, S. 14).

## **2.4 Der Zusammenhang zwischen Charakterstärken und Zufriedenheit**

Ziel der Positiven Psychologie ist es, diejenigen Faktoren zu identifizieren, die das Leben lebenswert machen und die Voraussetzung für Wohlbefinden und Glück darstellen. Der Charakter gehört zu den beeinflussenden Faktoren (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, S. 5). Insofern verwundert es nicht, dass sich bereits viele Untersuchungen dem Zusammenhang zwischen Charakterstärken und Zufriedenheit gewidmet haben. Im Folgenden sollen die wichtigsten Ergebnisse daraus vorgestellt werden. Grundsätzlich unterscheiden sich die Studien darin, ob sie sich mit der Ausprägung von Charakterstärken (Abschnitt 2.4.1 und 2.4.2) oder dem Einsatz von Charakterstärken (Abschnitt 2.4.3 und 2.4.4) auseinandersetzen. Außerdem wird in diesem Kapitel auf die jeweiligen Besonderheiten im beruflichen Kontext eingegangen (Abschnitt 2.4.2 und Abschnitt 2.4.4).

### **2.4.1 Der Zusammenhang zwischen Charakterstärkenausprägung und Zufriedenheit**

Ein Großteil der bisherigen Forschung zum Thema Charakterstärken untersucht den Zusammenhang mit der allgemeinen Lebenszufriedenheit. Unabhängig vom methodischen Vorgehen (internetbasierte vs. Paper-Pencil-Testung, Selbst- vs. Fremdeinschätzung, Studierende vs. randomisierte Erwachsenengruppen) zeigt sich ein starker, positiver Zusammenhang (Brdar & Kashdan, 2010, S. 154; Park et al., 2004, S. 610; Ruch, Huber, Beermann & Proyer, 2007, S. 127; Shimai, Otake, Park, Peterson & Seligman, 2006, S. 317). Die Ergebnisse überraschen nicht, da die Charakterstärke per Definition als erfüllend gilt. Auch zeigt eine Studie von Park et al. (2004, S. 615), dass es kein Übermaß an Charakterstärke gibt. Je stärker die Charakterstärken ausgeprägt sind, desto höher der Grad an Lebenszufriedenheit. Allerdings haben Untersuchungen ergeben, dass einige Charakterstärken einen stärkeren Zusammenhang mit Zufriedenheit aufweisen als andere. In der Studie von Park et al. (2004, S. 610f.) zeigten

die Charakterstärken Hoffnung, Tatendrang, Neugier, Dankbarkeit und Fähigkeit zu lieben und geliebt zu werden den stärksten statistischen Zusammenhang mit Lebenszufriedenheit. Bescheidenheit und die kognitiv geprägten Charakterstärken Kreativität, Sinn für das Schöne, Aufgeschlossenheit & Urteilsvermögen sowie Liebe zum Lernen korrelieren dahingegen schwächer mit dem Variable Zufriedenheit. Es zeigte sich allerdings in keinem Fall eine negative Korrelation. Weitere Studien konnten die Ergebnisse größtenteils replizieren. Brdar und Kashdan (2010, S. 154) sowie Shimai et al. (2006, S. 137) bestätigen, dass Hoffnung, Neugier, Tatendrang und Dankbarkeit den stärksten positiven Zusammenhang mit Lebenszufriedenheit zeigen. Brdar und Kashdan (2010, S. 154) konnten aber im Gegensatz zu Park et al. (2004, S. 610f.) eine stark negative Korrelation zwischen Bescheidenheit und Lebenszufriedenheit ausmachen.

Diese Befunde machten sich Proyer, Ruch und Buschor (2013, 275f.) in ihrem Zürcher Stärken Programm zu Nutze. Sie stellten zwei Experimentalgruppen zusammen, wobei eine Gruppe fünf Stärken trainierte, die hoch mit Lebenszufriedenheit korrelieren (Neugier, Hoffnung, Humor, Dankbarkeit und Tatendrang). Die andere Gruppe trainierte hingegen fünf Stärken, die niedrig mit Lebenszufriedenheit korrelieren (Sinn für das Schöne, Kreativität, Freundlichkeit, Liebe zum Lernen, Weitsicht). Das Training beinhaltete einen Infoabend zur Wissensvermittlung und zur Durchführung von Gruppenübungen. Es folgte eine 12-wöchige Trainingszeit, in der die TeilnehmerInnen mithilfe eines Trainingstagebuches regelmäßig Übungen von zu Hause aus ausführen konnten. Die anschließende Erhebung zeigte, dass es nur in der Gruppe mit Fokus auf die Stärken Neugier, Hoffnung, Humor, Dankbarkeit und Tatendrang zu einem signifikanten Anstieg der Lebenszufriedenheit kam.

#### **2.4.2 Der Zusammenhang von Charakterstärkenausprägung und Zufriedenheit im beruflichen Kontext**

*“Character matters because it leads people to do the right thing, and the right thing can be productive and profitable“ (Peterson & Park, 2006, S. 1149).*

Die Arbeit stellt einen zentralen Bestandteil des Lebens dar und deshalb wird der Arbeitsplatz als eine derjenigen Institutionen angesehen, die für die Positive Psychologie eine wichtige Rolle spielen (Peterson, Stephens, Park, Lee & Seligman, 2009, S. 221). Dementsprechend finden die Charakterstärken auch im beruflichen Kontext Anwendung. Peterson und Park (2006, S. 1149) bezeichnen sie als wichtige Ressourcen für

Organisationen. Sie sind der Meinung, dass Menschen mit einem guten Charakter sich in hohem Maße einsetzen für das, was sie tun und entsprechend zufrieden mit ihrem Leben sind. Zufriedenheit führt wiederum dazu, dass diese Menschen glücklicher, gesünder, belastbarer und produktiver sind.

Peterson et al. (2009, S. 221ff.) werteten die Daten von 7.348 US-AmerikanerInnen aus, die zum Zeitpunkt der Befragung einer Beschäftigung nachgingen. Die Ergebnisse zeigten, dass die Charakterstärken Hoffnung, Tatendrang, Neugier, Dankbarkeit und Spiritualität den größten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit nehmen. Diese Charakterstärken gehören – bis auf Spiritualität<sup>3</sup> - auch zu jenen Charakterstärken, die den größten Einfluss auf die Lebenszufriedenheit nehmen. Diese Parallele stellt keine Überraschung dar, da zwischen Arbeitszufriedenheit und Lebenszufriedenheit ein Zusammenhang besteht (Judge & Watanabe, 1993, S. 943ff.; Tait, Padgett & Baldwin, 1989, S. 502ff.). Gander, Proyer, Ruch und Wyss (2012, S. 899f.) kamen in ihrer Untersuchung im deutschsprachigen Raum zu einem ähnlichen Ergebnis. 887 erwachsene Frauen füllten sowohl die deutschsprachige Version des VIA-IS als auch den Fragebogen zu *Arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmustern* (kurz AVEM) aus. Der AVEM enthält elf unterschiedliche Skalen zu arbeitsbezogenen Einstellungen, wie Commitment, Widerstandsfähigkeit gegenüber Stress, Karriereambitionen und allgemeine Arbeitszufriedenheit. Hoffnung und Tatendrang zeigten neben Ausdauer den stärksten Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit. Hoffnung und Tatendrang korrelierten darüber hinaus hoch (positiv) mit der Stressbewältigung und (negativ) mit den Kündigungsabsichten der befragten Personen. Den stärksten Zusammenhang mit Karriereambitionen zeigten die Charakterstärken Ausdauer, Tatendrang und Liebe zum Lernen.

### **2.4.3 Der Zusammenhang von Charakterstärkeneinsatz und Zufriedenheit**

Peterson und Seligman (2004, S. 11) wiesen bereits in ihren einführenden Worten zur Vorstellung der VIA-Klassifikation darauf hin, dass Charakterstärken immer in ihrem Kontext betrachtet werden müssen, da sie in Isolation gar nicht erst zur Geltung kämen. So gäbe es Situationen, die die Entwicklung und den Einsatz von Charakterstärken fördern würden, aber auch Situationen, die das Auftreten verhinderten. Dementsprechend kamen auch Wood, Linley, Maltby, Kashdan und Hurling (2011, S.

---

<sup>3</sup> Die AutorInnen erklären sich dieses Ergebnis damit, dass Religion in den Vereinigten Staaten im Vergleich zu anderen Nationen einen hohen Stellenwert einnimmt.

15) zu der Erkenntnis, dass es nicht ausreichend sei, ausschließlich über Charakterstärken zu verfügen. Vielmehr sei es notwendig, dass diese auch eingesetzt werden können, um Wohlbefinden und Zufriedenheit zu fördern. Einen empirischen Hinweis hierzu geben Interventionsstudien, wie beispielsweise die von Seligman, Steen, Park, und Peterson (2005, S. 415ff.). In ihrer Untersuchung identifizierten die TeilnehmerInnen anhand des Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS) ihre Signaturstärken (in diesem Fall die fünf am stärksten ausgeprägten Charakterstärken). Nach Erhalt des Feedbacks wurden die TeilnehmerInnen aufgefordert, ihre Signaturstärken eine Woche lang auf neue Art und Weise in ihren Alltag einzubringen. Der bewusste Einsatz führte zu einem signifikanten Anstieg der allgemeinen Lebenszufriedenheit. Das erhöhte Level blieb ohne weitere Erhaltungsmaßnahmen über einen Zeitraum von sechs Monaten bestehen.

Wood et al. (2011, S. 15ff.) untersuchten an einer Stichprobe von 227 Personen aus Großbritannien den Zusammenhang zwischen Stärkeneinsatz und Wohlbefinden. Sie fanden heraus, dass diejenigen TeilnehmerInnen, die angaben, ihre Stärken regelmäßig nutzen zu können, signifikant bessere Ergebnisse in Bezug auf Selbstwert, Vitalität, positiven Affekt und Stressempfinden erzielten. Die Ergebnisse bezogen sich dabei auf den Stärkeneinsatz im generellen Alltag und nicht auf eine konkrete Aktivität oder ein konkretes Umfeld, wie beispielsweise den Arbeitsplatz. Die Abfrage des Stärkeneinsatzes erfolgte mithilfe der *Strengths Use Scale* (Govindji & Linley, 2007, S. 147). Die vierzehn Items der Skala beinhalten generelle Aussagen zum Einsatz von Stärken. Sie beziehen sich nicht auf konkrete Stärken. Ein Beispiel-Item lautet „I am able to use my strengths in lots of different situations.“ Die Messung des sogenannten Fits erfolgte in diesem Fall nur indirekt.

Zusammengefasst bedeutet dies, dass der Einsatz von Charakterstärken von zwei Bedingungen abhängig ist: erstens muss ein Individuum über die jeweilige Stärke zu einem gewissen Grad verfügen, zweitens ist ein Umfeld notwendig, dessen Rahmenbedingungen es einem Individuum erlauben, die entsprechende Stärke zu zeigen (Saucier, Bel-Bahar & Fernandez, 2007, S. 479f.).

#### **2.4.4 Der Zusammenhang von Charakterstärkeneinsatz und Zufriedenheit im beruflichen Kontext**

Im beruflichen Kontext sind die äußeren Rahmenbedingungen durch organisationale Strukturen und die Charakteristika der Tätigkeit vorgegeben. Demzufolge können

MitarbeiterInnen ihre Signaturstärken nur einsetzen, sofern es der Job zulässt. An dieser Stelle setzt auch das Modell des Person-Job-Fits (P-J-Fit) an. Das Modell postuliert, dass eine gute Passung zwischen MitarbeiterInnen und Job positive Auswirkungen auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der MitarbeiterInnen hat.

Das Modell des P-J-Fits resultierte aus Forschungsarbeiten, die die Auswirkungen von (In-)Kongruenz zwischen individuellen Persönlichkeitseigenschaften und spezifischer Jobcharakteristika untersuchten (u.a. Coburn, 1975, S. 198ff.; O'Reilly, 1977, S. 36ff.). Edwards (1991, S. 283ff.) systematisierte diese Forschungsarbeiten und mittlerweile zählt der P-J-Fit zu den Subkategorien des Person-Environment-Fits (P-E-Fit; Lauver & Kristof-Brown, 2001, S. 454). Die Theorie des P-E-Fits baut auf der Stressforschung der 1960er Jahre auf und postuliert, dass eine Inkongruenz zwischen Person und Umwelt zu einem Zustand psychischer Spannung und Beeinträchtigungen der Gesundheit führen. Die Forschung wurde hauptsächlich im Arbeitskontext betrieben, sodass mit der Umwelt die spezifische Arbeitssituation gemeint war (French, Rodgers & Cobb, 1974, S. 316). Nachträglich fand eine Differenzierung hinsichtlich der Umweltbedingungen statt. Nach Lauver und Kristof-Brown (2001, S. 454) spielen im Arbeitskontext folgende Subkategorien eine Rolle: Übereinstimmung zwischen einer Person und dem Beruf (engl. vocation, P-V-Fit), der Organisation (engl. organization, P-O-Fit), der Gruppe der ArbeitskollegInnen (engl. group, P-G-Fit) und der Tätigkeit (engl. job, P-J-Fit). Letztere meint die individuelle Kompatibilität zwischen MitarbeiterInnen und den spezifischen Charakteristika des auszuführenden Jobs. In dieser Arbeit steht die Passung zwischen Charakterstärken und stärkenbezogenen Tätigkeitsanforderungen im Vordergrund. Diese Passung kann nicht mit dem P-J-Fit gleichgesetzt, aber als eine spezifische Ausprägung dessen angesehen werden (Harzer & Ruch, 2014, S. 183ff.). Neben der Passung zwischen Charakterstärken und Job, wäre beispielsweise auch eine Passung zwischen Ausbildung und Job oder Arbeitserfahrung und Job denkbar.

Bereits 2004 hatten Peterson und Seligmann (2004, S. 18) angenommen, dass Menschen insbesondere jene Aktivitäten wertschätzen und als erfüllend wahrnehmen, die ihren Signaturstärken entsprechen. Übereinstimmend ergänzten Park und Peterson (2007, S. 299), dass jene Jobs präferiert werden, die eine hohe Übereinstimmung mit den eigenen Signaturstärken zeigen. Um diesen Zusammenhang zu überprüfen, befasste sich Harzer (2011b, S. 1ff.) mit den Signaturstärken unterschiedlicher Berufsgruppen. Im Rahmen ihrer Untersuchung erstellte die Autorin für 173 Berufsgruppen Stärkenprofile. Sie kam zu dem Schluss dass sich für verschiedene Berufe „eindeutig spezifische Signaturstärken nennen“ lassen (Harzer, 2011a, S. 16).

So zeichnet sich beispielsweise die Berufsgruppe der Manager durch die Tugenden Weisheit und Wissen (Kreativität, Neugier, Urteilsvermögen, Liebe zum Lernen und Weisheit) sowie Mut (Tapferkeit, Ausdauer, Enthusiasmus, nicht aber Authentizität) aus. Hinzu kommen im Vergleich zu den anderen Berufsgruppen starke Ausprägungen in den Charakterstärken soziale Intelligenz, Führungsvermögen sowie Hoffnung. Berufs-Freizeitanimateure weisen hingegen die höchsten Werte in den Charakterstärken Ausdauer, Freundlichkeit, Teamwork, Humor, Kreativität und Führungsvermögen auf (Harzer, 2011b, S. 9).

In einer weiteren Untersuchung versuchte Harzer (2011a, S. 1ff.) den Zusammenhang von Berufsinteressenstypen und der Ausprägung von Charakterstärken zu eruieren. Nach Holland (1992, S. 19ff.) gibt es sechs verschiedene Berufsinteressenstypen: der realistische (R), der investigative (I), der künstlerische (A), der soziale (S), der unternehmerische (E) und der konventionelle (C) Typ. Da nach Holland in der Berufswahl die individuelle Persönlichkeit zum Ausdruck kommt, lautet die Annahme von Harzer, dass die Charakterstärken in den jeweiligen Berufsinteressenstypen unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Die Ergebnisse der Untersuchung deuten darauf hin, dass der A-Typ überdurchschnittliche Werte hinsichtlich Sinn für das Schöne und Kreativität aufweist. Für Personen der Typen E und C konnten weder über- noch unterdurchschnittlich ausgeprägte Charakterstärken identifiziert werden.

Die positiven Auswirkungen eines hohen P-J-Fits auf die Arbeitszufriedenheit konnten bereits mehrfach nachgewiesen werden (u.a. Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005, S. 299ff.; Lauer & Kristof-Brown, 2001, S. 454ff.; O'Reilly, 1977, S. 40ff.). Darüber hinaus kamen Kristof-Brown et al. (2005, S. 299ff.) zu dem Ergebnis, dass ein hoher P-J-Fit die organisationale Verbundenheit von MitarbeiterInnen positiv und die Kündigungsabsichten negativ beeinflusst. Ein ähnlicher Zusammenhang wurde auch auf Ebene der Charakterstärken erwartet. Ermöglicht die Tätigkeit den Einsatz der individuell ausgeprägten Charakterstärken, führt dies zu positiven Einstellungen und erhöhter Arbeitszufriedenheit. Erste Studien haben diese Annahme bereits untersucht, sich dabei aber auf unterschiedliche Art und Weise dem Sachverhalt genähert.

Littman-Ovadia und Steger (2010, S. 423f.) präsentierten ihren StudienteilnehmerInnen (Berufstätige sowie Freiwilligendienstleistende) jede der 24 Charakterstärken in Form von kurzen Beschreibungen. Die TeilnehmerInnen sollten anschließend auf einer 5-stufigen Skala angeben, in welchem Ausmaß es ihnen möglich ist, die jeweilige Stärke in ihrer Tätigkeit zu nutzen. Der Stärkeneinsatz wurde operationalisiert, indem die

Punktwerte aller Items zu einem Gesamtscore addiert wurden. Dieser variierte dementsprechend zwischen 24 und 120 Punkten. Sowohl bei den Freiwilligendienstleistenden als auch bei den Berufstätigen korrelierte dieser Gesamtscore positiv mit dem Wohlbefinden, mit der Arbeitszufriedenheit und mit der Bedeutungshaftigkeit des Lebensinhaltes. Da in den statistischen Auswertungen ausschließlich der Gesamtscore verwendet wurde, konnten keine Aussagen zu spezifischen Charakterstärken gemacht werden.

Eine Studie von Harzer und Ruch (2012, S. 362ff.) untersuchte ebenfalls die Anwendbarkeit von Charakterstärken im beruflichen Kontext und deren Auswirkungen auf Arbeitszufriedenheit, Freude, Engagement und Bedeutungshaftigkeit. Außerdem wurde überprüft, inwieweit die TeilnehmerInnen ihren Job als Berufung ansehen. Die Besonderheit dieser Studie lag darin, dass die Anwendbarkeit der Charakterstärken nicht nur auf Selbsteinschätzung der TeilnehmerInnen erfolgte, sondern auch auf Basis der Beurteilungen von KollegInnen. Insgesamt nahmen 111 deutschsprachige Berufstätige unterschiedlicher Berufsfelder sowie deren direkte KollegInnen (N = 111) teil. Die TeilnehmerInnen bearbeiteten den VIA-IS sowie unterschiedliche Skalen zum positiven Erleben am Arbeitsplatz. Zur Beurteilung der Anwendbarkeit der Charakterstärken im Job bekamen die jeweiligen KollegInnen kurze Paragraphen zu den 24 Charakterstärken vorgelegt, welche stärkentypisches Verhalten beschrieben. Mithilfe dieser Paragraphen sollte unterschiedliche Interpretationen hinsichtlich der Bedeutung der Charakterstärken minimiert werden. Die Beurteilung der Anwendbarkeit der Stärke erfolgte auf einer 5-stufigen Skala (von *nie* bis *immer*)<sup>4</sup>. Der Vorteil an dem methodischen Vorgehen war, dass interindividuelle Unterschiede insbesondere hinsichtlich der Signaturstärken berücksichtigt werden konnten, ohne dass die Ergebnisse durch Selbstbeurteilungen verzerrt wurden. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass eine Übereinstimmung der individuellen Charakterstärken mit denen am Arbeitsplatz geforderten Charakterstärken zu positivem Erleben führt und sich dies wiederum positiv darauf auswirkt, dass der Job als Berufung wahrgenommen wird. Der positive Zusammenhang zwischen Anwendbarkeit der Charakterstärken und positivem Erleben war insbesondere für die Signaturstärken stark ausgeprägt. Damit konnte nachgewiesen werden, dass sich Charakterstärken hinsichtlich ihrer Wichtigkeit unterscheiden und

---

<sup>4</sup> Dabei sollten vier unterschiedliche Perspektiven eingenommen werden: (1) die normative Perspektive („Es ist erforderlich.“), (2) Perspektive der Angemessenheit („Es ist hilfreich.“), (3) Perspektive des Ist-Zustandes, der auch Faktoren berücksichtigt, die ein bestimmtes Verhalten fördern oder verhindern („Ich tue es.“), (4) Perspektive der intrinsischen Motivation („Mir ist es wichtig.“).



zwar in Abhängigkeit von ihrer Zentralität für jedes Individuum und nicht in Abhängigkeit von ihrer inhaltlichen Natur. Darüber hinaus konnten die Autorin und der Autor feststellen, dass insbesondere jene berufstätigen Personen positives Erleben und Berufung mit ihrem Job verknüpfen, die mindestens vier ihrer Signaturstärken regelmäßig einsetzen können. Die Werte für Berufstätige, die dahingegen drei oder weniger Signaturstärken nutzen können, lagen unter dem Durchschnitt.

Letzteren Befund nahmen die Harzer und Ruch (2013, S. 965ff.) als Anlass für eine weitere Untersuchung. Die Autorin und der Autor vermuteten einen natürlichen Sättigungspunkt zwischen drei und sieben Signaturstärken. Das heißt, dass es ab einer gewissen Anzahl an genutzten Signaturstärken keinen Zuwachs an positivem Erleben gibt, sondern sich dieses auf einem Niveau einpendelt. Die untersuchte Stichprobe bestand in dieser Studie aus 1.111 deutschsprachigen Berufstätigen unterschiedlicher Berufsfelder. Auf Fremdeinschätzungen durch KollegInnen wurde in diesem Fall verzichtet, ansonsten war das Vorgehen nahezu identisch. Die Ergebnisse der ersten Studie konnten bestätigt werden. Darüber hinaus konnte auch die Existenz eines Sättigungspunktes belegt werden. Dieser zeigte sich bei vier eingesetzten Signaturstärken. Personen, die fünf oder mehr Signaturstärken in ihrem Job nutzen konnten, wiesen keine besseren Werte im positiven Erleben auf. Für zukünftige Forschung schlugen die Autorin und der Autor die Betrachtung einer einzelnen, ausgewählten Berufsgruppe vor, da sich ihre Ergebnisse ausschließlich auf gemischte Gruppen mit Beschäftigten aus unterschiedlichen Berufsfeldern bezogen.

Aufbauend auf den Ergebnissen über den Zusammenhang zwischen Stärkeneinsatz und dem Job als wahrgenommener Berufung führten Harzer und Ruch (2016, S. 2237ff.) eine Interventionsstudie durch. Die 152 TeilnehmerInnen wurden auf eine Interventionsgruppe (n = 83) und eine Kontrollgruppe (n = 69) aufgeteilt. Die Interventionsgruppe wurde instruiert ihre Signaturstärken (hier operationalisiert als die vier am stärksten ausgeprägten Charakterstärken) über einen Zeitraum von vier Wochen häufiger und auf neue Art und Weise in ihren Job einzubringen. Die TeilnehmerInnen der Kontrollgruppe sollten in diesem Zeitraum hingegen vier unterschiedliche Situationen reflektieren, in denen sie sich unabhängig von dem aktuellen Job selbst übertroffen haben. Alle TeilnehmerInnen wurden nach Abschluss des 4-wöchigen Interventionszeitraumes über sechs Monate lang begleitet. Es wurden an drei Messzeitpunkten Daten zur allgemeinen Lebenszufriedenheit erhoben und geprüft, inwieweit die TeilnehmerInnen ihren Job als Berufung sehen: nach Abschluss der 4-wöchigen Interventionsphase, nach drei Monaten sowie nach sechs Monaten. Die

Ergebnisse zeigten einen positiven Einfluss durch den verstärkten Einsatz der Signaturstärken. Die TeilnehmerInnen der Interventionsgruppe nahmen ihren Job nach Abschluss der Interventionsphase eher als Berufung wahr als die TeilnehmerInnen der Kontrollgruppe (in einem Pretest hatten sich die Gruppen in dieser Ausprägung nicht unterschieden). Dieses Ergebnis blieb auch noch drei beziehungsweise sechs Monate nach Ende der Interventionsphase stabil. Parallel dazu stiegen auch die Werte der Interventionsgruppe hinsichtlich der allgemeinen Lebenszufriedenheit, während die Kontrollgruppe auf einem Level blieb. Harzer und Ruch (2016, S. 2250) sahen in den Ergebnissen Seligman's Annahme bestätigt, dass durch den systematischen Einsatz von Signaturstärken der Job zunehmend als Berufung angesehen wird. Darüber hinaus sahen die Autorin und der Autor in den Ergebnissen einen weiteren Beleg für die Theorie des Person-Job-Fits. Eine gute Passung zwischen einer Person und ihrem Job wirkte sich positiv auf die Lebenszufriedenheit aus.

## **2.5 Stellenprofile**

Die bisherigen Ergebnisse zum Einsatz von Charakterstärken legen eine hohe praktische Relevanz für die Arbeitswelt nahe. Die gewonnenen Erkenntnisse gilt es zu nutzen. So können beispielsweise die Erkenntnisse aus den Interventionsstudien bezüglich der Trainierbarkeit von Charakterstärken im Rahmen der Personalentwicklung eingesetzt werden. Die vorliegende Arbeit möchte ebenfalls einen Beitrag zur praktischen Nutzbarkeit leisten, setzt aber an einem anderen Punkt an. Konkret geht es um die Erarbeitung eines auf den Charakterstärken basierenden Stellenprofils, welches im Rahmen der Personalsuche eingesetzt werden kann. Hintergrund sind regelmäßige Stellenfehlbesetzungen aufgrund mangelnder Übereinstimmungen zwischen unternehmens- und positionsspezifischer Anforderungen und den tatsächlichen Qualifikationen der StelleninhaberInnen (Nielsen, Luttermann & Lévy-Tödter, 2017, S. 13). Stellenfehlbesetzungen sind in der Regel mit einem hohen finanziellen Aufwand verbunden (Bürkle 2010, S. 386), sodass es aus Unternehmenssicht erstrebenswert ist, diese zu vermeiden oder zumindest weitestgehend zu reduzieren. Die Basis für eine erfolgreiche Personalauswahl stellt ein klar definiertes Anforderungsprofil dar, welches sich in dem entsprechenden Stellenprofil widerspiegelt. Ein gutes Stellenprofil weckt somit nicht nur die Aufmerksamkeit, sondern grenzt auch gleichzeitig die Zielgruppe ein und verhindert Bewerbungen ungeeigneter KandidatInnen. Trotz der Nützlichkeit von Anforderungsprofilen werden diese in der Praxis häufig nicht oder nur unzureichend eingesetzt. Ursache sind in der Regel der mit der Erstellung verbundene Aufwand oder das nicht-standardisierte Vorgehen seitens der Personalabteilung (Schuler, 2000, S. 76;

Weuster, 2012, S. 37). Die vorliegende Arbeit prüft, ob die Identifikation der positionsspezifischen Kerncharakterstärken, als Grundlage für ein Stellenprofil dienen und somit zu einer verbesserten Personalauswahl beitragen kann.

Zum besseren Verständnis soll der folgende Abschnitt einen Überblick über die Funktionen und Inhalte eines typischen Stellenprofils geben. Anschließend steht das Anforderungsprofil im Fokus, da es die Basis für ein gelungenes Stellenprofil bildet. Es soll außerdem geklärt werden, welche Schwierigkeiten es in der praktischen Umsetzung gibt. Als Alternative zu herkömmlichen Verfahren der Anforderungsanalyse wird das charakterstärkenbezogene Stellenprofil vorgestellt. Mittels empirischer Untersuchung soll anschließend die Verwendbarkeit überprüft werden.

### 2.5.1 Aufbau und Funktionen von Stellenprofilen

Die Stellenausschreibung<sup>5</sup> ist nach wie vor eines der zentralen Instrumente der Rekrutierung von MitarbeiterInnen und trägt damit entscheidend zur Personalgewinnung bei (Ehrenheim, 2011, S. 15; Nielsen et al., 2017, S. 12). Als Kontaktpunkt zu den potentiellen BewerberInnen erfüllt die Stellenausschreibung zwei zentrale Funktionen: (1) eine Akquisitionsfunktion, das heißt, das Profil soll zunächst die Aufmerksamkeit und das Interesse der Zielgruppe wecken, diese über die Vakanz und das Unternehmen informieren und dadurch einen Anstellungswunsch auslösen; (2) eine Selektionsfunktion, das heißt durch stellenrelevante Informationen soll die potentielle Zielgruppe eingegrenzt werden, um Bewerbungen ungeeigneter KandidatInnen zu vermeiden (Klinkenberg, 1994, S. 402; Schmidt, 2017, S. 185). Um der Zielgruppe die notwendigen Informationen bereitzustellen, enthält das Stellenprofil eine Reihe von Textelementen, die in der Regel der folgenden Grundstruktur folgen (Ehrenheim, 2011, S. 79):

1. Wir sind - Vorstellung des Unternehmens
2. Wir haben – Angebot der vakanten Position
3. Wir suchen – Anforderungen an die BewerberInnen
4. Wir bieten – Leistungsangebot des Unternehmens
5. Wir bitten – Informationen zur Kontaktaufnahme/zu den Bewerbungsmodalitäten

---

<sup>5</sup> Unter Stellenausschreibung wird in der vorliegenden Arbeit ein intern oder extern veröffentlichtes Stellenprofil verstanden (zum Beispiel in einer Zeitung oder Stellenbörse). Inhaltlich werden Stellenprofil und Stellenausschreibung als redundant aufgefasst.

Die genannten Bestandteile eines Stellenprofils haben sich deshalb etabliert, da sie potentiellen KandidatInnen notwendige Informationen liefern. BewerberInnen prüfen Stellenausschreibungen grundsätzlich hinsichtlich zweier Fragestellungen: (1) Erfülle ich die Anforderungen seitens des Unternehmen? (2) Erfüllt der Job meine Erwartungen? Es wird dementsprechend aus zwei unterschiedlichen Perspektiven geprüft, ob ein Fit vorliegt oder nicht. Kristof (1996, S. 3) differenziert folglich zwischen dem sogenannten Needs-Supplies-Fit und dem Demands-Abilities-Fit. Ein Needs-Supplies-Fit liegt vor, wenn die Bedürfnisse, Wünsche und Präferenzen eines Individuums durch den Job beziehungsweise durch die Organisation erfüllt werden können. Von einem Demands-Abilities-Fit ist dahingegen auszugehen, wenn ein Individuum den organisationalen und tätigkeitsspezifischen Anforderungen entspricht.

Dass die wahrgenommene Passung zwischen Individuum und Job einer der wichtigsten Prädiktoren hinsichtlich der Bewerbungsabsicht ist, zeigen auch bisherige Forschungsergebnisse. Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin und Jones (2005, S. 935f.) führten eine umfassende Meta-Analyse durch und stellten fest, dass die Wahrscheinlichkeit einer Bewerbung höher ist, wenn die potentiellen BewerberInnen einen hohen P-O-Fit beziehungsweise P-J-Fit feststellen können. Zu einem ähnlichen Ergebnis kamen auch Roberson, Collins und Oreg (2005, S. 330ff.). Sie untersuchten an einer Stichprobe von 171 HochschulabsolventInnen, inwieweit der Grad der Detailgenauigkeit von Stellenausschreibungen einen Einfluss auf die Bewerbungsabsichten nimmt. Tatsächlich erhöhte ein differenziertes Stellenprofil die Wahrscheinlichkeit einer Bewerbung. Der wahrgenommene P-O-Fit spielte dabei eine entscheidende Rolle. Er medierte diesen Zusammenhang. Die AutorInnen schlussfolgerten, dass ein differenziertes Stellenprofil die BewerberInnen dabei unterstützt, die individuelle Passung auf den Job besser einzuschätzen. Eine ähnliche Untersuchung führten Mason und Belt (1986, S. 427ff.) durch. Sie präsentierten ihren TeilnehmerInnen vier unterschiedliche Stellenprofile. Zum einen wurde der Detaillierungsgrad der Aufgabenbeschreibung (spezifisch versus vage), zum anderen der Detaillierungsgrad des Anforderungsprofils (spezifisch versus vage) variiert. Anschließend verglichen sie die Reaktion ungeeigneter BewerberInnen mit der von geeigneten BewerberInnen. Es zeigte sich, dass die Kombination aus vager Aufgabenbeschreibung und vagem Anforderungsprofil signifikant mehr ungeeignete BewerberInnen zur Bewerbung veranlasste als geeignete BewerberInnen. Die Autorin und der Autor begründeten dieses Ergebnis damit, dass unqualifizierte BewerberInnen in diesem Fall ihre Chance sahen, während die geeigneten BewerberInnen abgeschreckt wurden. Am besten differenzierte die Kombination aus spezifischer

Aufgabenbeschreibung und spezifischem Anforderungsprofil zwischen den beiden Bewerbergruppen.

Es lässt sich festhalten, dass potentielle BewerberInnen Stellenausschreibungen in Hinblick auf die eigene Passung untersuchen. Einerseits analysieren sie die Vakanz und das Unternehmen, inwieweit ihre individuellen Bedürfnisse und Anforderungen an die Organisation beziehungsweise an die Tätigkeit erfüllt werden (Needs-Supplies-Fit). Um diese Einschätzung vorzunehmen, stehen ihnen die Textelemente *Wir sind*, *Wir haben* und *Wir bieten* zur Verfügung. Andererseits überprüfen sie auch, ob sie den Kriterien und Anforderungen des Unternehmens entsprechen (Demands-Abilities-Fit). Diese Informationen werden wiederum durch das Textelement *Wir suchen* preisgegeben. Bei guter Passung wird eine Bewerbung in Betracht gezogen. Der folgende Abschnitt geht auf die Generierung von Anforderungsprofilen ein, die die Basis für das Element *Wir suchen* darstellen.

## 2.5.2 Das Anforderungsprofil

Das Anforderungsprofil beschreibt die Kriterien, die die zukünftigen StelleninhaberInnen erfüllen müssen oder sollen (Weuster, 2012, S. 37). Um die notwendigen Qualifikationsmerkmale zu bestimmen, kann eine sogenannte Arbeits- und Anforderungsanalyse zum Einsatz kommen. Nach Eckardt und Schuler (1992, S. 536) kommen dafür drei unterschiedliche Methoden in Frage. Bei der *erfahrungsgelitet-intuitiven* Methode kommen Urteile von ExpertInnen zum Einsatz. Auf Basis intensiver Auseinandersetzung mit den Eigentümlichkeiten der Tätigkeit (Aufgaben, Umweltbedingungen, Materialien und Werkzeuge) werden Anforderungen und korrespondierende Personenmerkmale abgeleitet. Voraussetzung hierfür sind langjährige Erfahrungswerte der ExpertInnen. Die *arbeitsplatzanalytisch-empirische* Methode nutzt formalisierte Vorgehensweisen, wie standardisierte Fragebögen oder die systematische Tätigkeitsbeobachtung. Die Übersetzung der ermittelten Tätigkeitselemente in Personenmerkmale erfolgt ebenfalls auf Basis von Einschätzungen. Aufgrund der vorausgehenden formalisierten Analyse fällt das Risiko einer subjektiv geprägten, stereotypen Einschätzung allerdings deutlich geringer aus. Im Rahmen der *personenbezogen-empirischen* Methode werden statistische Zusammenhänge analysiert. Im Fokus stehen hierbei zufriedene und erfolgreiche MitarbeiterInnen. Merkmale dieser Personen werden in Bezug zur Arbeitsleistung und -zufriedenheit gesetzt, um entsprechende Anforderungsmerkmale für zukünftige

MitarbeiterInnen abzuleiten. Diese Methode ist nicht geeignet für Merkmale, die sich durch Übung und regelmäßige Anwendung leicht verbessern lassen.

Als Anforderungen kommen verschiedene Eignungsmerkmale in Betracht. Schuler (2014, S. 81ff.) nennt unter anderem kognitive Fähigkeiten, nicht-kognitive Persönlichkeitseigenschaften, körperliche, sensorische und psychomotorische Fähigkeiten sowie Kenntnisse und Fertigkeiten. Schuler (2014, S. 143) kritisiert gleichzeitig, dass kein einheitliches und allgemein anerkanntes Klassifikationssystem existiert, welches die Vielzahl an tätigkeitsrelevanten Eignungsmerkmale systematisch darstellt. Eine solche Klassifikation könnte einen hilfreichen Ausgangspunkt für die Analyse von Arbeitsplätzen und deren Anforderungen darstellen und den an der Personalauswahl beteiligten Personen Orientierung geben. Mit der Entwicklung des sogenannten Occupational Information Network (kurz O\*Net, Peterson, Borman, Hanson & Kubisiak, 1999, S. 289ff.) wurde der Versuch unternommen, ein solches Klassifikationssystem zu erstellen. Allerdings konnte sich das O\*Net im europäischen Raum bislang nicht durchsetzen.

Neben dem fehlenden Klassifikationssystem bemängelt Schuler (2000, S. 72), dass in der Praxis häufig auf eine sorgfältige und objektive Anforderungsanalyse verzichtet wird. Dies trifft insbesondere auf die arbeitsplatzrelevanten Persönlichkeitseigenschaften zu. Nach Wesuter (2012, S. 37) wird häufig intuitiv eine Liste an gewünschten Merkmalen erstellt, die die KandidatInnen erfüllen sollen. Das Resultat der intuitiven Vorgehensweise ist in der Regel wertlos. Wie eingangs beschrieben, handelt es sich hierbei lediglich um Worthülsen, die nichts Konkretes über die Stelle aussagen und stattdessen auf einen Großteil der Arbeitsplätze zutreffen (Kanning, 2016, S. 70).

Den Einschätzungen bezüglich des Vorgehens in der Praxis entsprechen auch die Ergebnisse einer Pilotstudie von Klinkenberg (1994, S. 405ff.). Klinkenberg stellte die Arbeitshypothese auf, dass Persönlichkeitsmerkmale in Stellenprofilen weitgehend undifferenziert, das heißt weder stellen- noch unternehmensspezifisch eingesetzt werden. Der Autor untersuchte in diesem Zuge knapp 1.700 Stellenausschreibungen der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (FAZ). Diejenigen Ausschreibungen, deren Anforderungsprofile eigenschaftsbezogene Merkmale enthielten, wiesen größtenteils zwei bis vier unterschiedliche Merkmale auf, sodass sich durchschnittlich über alle Anzeigen hinweg 2,42 Merkmale je Ausschreibung ergaben. In jedem fünften Stellenangebot wurde Teamfähigkeit gefordert, in knapp jedem Achten Durchsetzungsfähigkeit. Auch Kommunikationsfähigkeit und Flexibilität gehörten zum

Standardrepertoire der Anzeigeninhalte. Für Anzeigen mit Controlling-Bezug lag der Durchschnitt bei 3,16 Persönlichkeitsmerkmalen pro Anzeige. Hier fielen die Ergebnisse noch einseitiger aus. 45% aller Anzeigen mit Bezug zum Controlling forderten analytisches Denkvermögen, 37,5% Teamfähigkeit und 22,5% Kommunikationsfähigkeit. Das Fazit von Klinkenberg lautete, dass aufgrund der geringen Differenzierung hinsichtlich der Persönlichkeitsmerkmale weder die Akquisitions- noch die Selektionsfunktion von Stellenausschreibungen unterstützt wird.

Auch eine Untersuchung des Trendence-Instituts (2013, zitiert in Crijns, 2017, S. 161) hatte ergeben, dass ausgewählte Persönlichkeitseigenschaften wesentlich häufiger in Stellenprofilen genannt werden als andere. Demnach standen Gewissenhaftigkeit, Ehrgeiz, Kreativität und Flexibilität an der Spitze der untersuchten Stellenprofile aus dem Jahr 2013.

Trotz der Nützlichkeit positionsspezifischer Anforderungsanalysen ist der „sachgerechte Einsatz in der Praxis eher die Ausnahme als die Regel“, zieht Schuler (2000, S. 76) als Fazit. Die Ursachen vermutet Schuler zum einen in der mangelnden Kenntnis der Personalverantwortlichen, zum anderen in dem vermuteten oder tatsächlichen Aufwand.

## 3 Empirischer Teil

In diesem Kapitel wird das empirische Vorgehen der vorliegenden Arbeit erläutert. Zunächst werden, basierend auf dem theoretischen Hintergrund sowie den aktuellen Forschungsergebnissen, die zu prüfenden Hypothesen hergeleitet. Diese sollen die eingangs beschriebenen Forschungsfragen konkretisieren. Anschließend werden die zentralen Charakteristika der beiden Stichproben vorgestellt. Es folgt ein Überblick über den methodischen Zugang dieser Arbeit. Zum einen werden die verwendeten Skalen vorgestellt, die in den Online-Fragebögen zum Einsatz gekommen sind. Zum anderen wird die Vorgehensweise hinsichtlich der Konstruktion zweier Stellenprofile, die innerhalb der Erhebung ebenfalls eingesetzt wurden, dargestellt. Es folgt eine Darstellung des konkreten Durchführungsablaufs. Den Abschluss des Kapitels bilden die vorbereitenden Analysen, die für die anschließenden statistischen Auswertungen notwendig sind.

### 3.1 Hypothesen

Dieser Abschnitt stellt die Hypothesen vor, die anschließend mithilfe der erhobenen Daten überprüft werden sollen. Den Ausgangspunkt hierfür bilden der im Kapitel 2 vorgestellte theoretische Hintergrund sowie der aktuelle Forschungsstand.

#### 3.1.1 Übereinstimmung von Charakterstärken und Anforderungsprofil

Signaturstärken sind jene Charakterstärken, die das Wesen eines Menschen auszeichnen. In der Regel weisen Menschen drei bis sieben dieser Signaturstärken auf. Tätigkeiten, die den individuellen Signaturstärken entsprechen, werden als erfüllend wahrgenommen und dementsprechend wertgeschätzt (Peterson & Seligman, 2004, S. 18). Dies führt dazu, dass Menschen jene Jobs präferieren, in denen sie ihre Signaturstärken zum Einsatz bringen können (Park & Peterson, 2007, S. 299). Nach Aussage von Harzer und Ruch (2012, S. 367ff.) finden im Optimalfall mindestens vier der Singnaturstärken regelmäßige Anwendung der in beruflichen Praxis. Dementsprechend lautet die erste Hypothese:

**Hypothese 1)** Das Signaturstärkenprofil der MitarbeiterInnen stimmt mit jenen Charakterstärken überein, die ExpertInnen für die Ausübung des Jobs am förderlichsten bewerten.



Die Hypothese wird angenommen, sofern sich zwischen Signaturstärkenprofil und Anforderungsprofil eine Übereinstimmung von mindestens vier Charakterstärken ergibt. Das Signaturstärkenprofil wird in diesem Fall operationalisiert durch die sieben Charakterstärken, die bei den MitarbeiterInnen am stärksten ausgeprägt sind. Das Anforderungsprofil wird wiederum durch die sieben Charakterstärken, die laut Urteil der ExpertInnen für die Ausübung des Jobs am förderlichsten sind, gebildet.

### 3.1.2 Einsatz von Signaturstärken und Zufriedenheit

Signaturstärken identifizieren, ausbilden und in Einklang mit ihnen leben, stiftet Sinnhaftigkeit und wird als Erfüllung wahrgenommen. Diverse Untersuchungen haben bereits nachgewiesen, dass der Einsatz von Charakterstärken positiv wahrgenommen wird und zu mehr Lebenszufriedenheit führt (u.a. Proctor, Maltby & Linley, 2011, S. 153ff.; Seligman et al., 2005, S. 416ff.; Wood et al., 2011, S. 15ff.). Erste Studien konnten den Zusammenhang zwischen Stärkeneinsatz und Zufriedenheit auch auf den Arbeitskontext übertragen (u.a. Harzer & Ruch, 2012, S. 362ff.; Harzer & Ruch, 2013, S. 965ff., Littman-Ovadia & Steger, 2010, 423f.). Der Stärkeneinsatz ist dabei von zwei Bedingungen abhängig: erstens muss eine Person über die entsprechende Stärke verfügen, zweitens müssen die Rahmenbedingungen es der Person erlauben, diese Stärke zu zeigen. Deshalb besteht die Annahme, dass eine höhere Übereinstimmung zwischen individuellem Stärkenprofil und stärkenbezogenem Anforderungsprofil zu mehr Arbeitszufriedenheit führt. Die nächste Hypothese lautet dementsprechend:

**Hypothese 2a)** Je mehr Signaturstärken eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin mit jenen Charakterstärken übereinstimmen, die für den ausgeübten Job am förderlichsten sind, desto zufriedener ist der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin.

Harzer und Ruch (2013, S. 965ff.) stellten jedoch fest, dass diese Beziehung nur bis zu einem bestimmten Ausmaß gilt. Sie konnten einen Sättigungspunkt bei vier Signaturstärken feststellen. Personen, die im Job fünf, sechs oder sieben Signaturstärken regelmäßig einsetzen, unterscheiden sich in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit nicht signifikant von denen, die nur vier Signaturstärken einsetzen. Auch dieser Sachverhalt soll geprüft werden.

**Hypothese 2b)** Es existiert ein Sättigungspunkt bei vier Signaturstärken: stimmen fünf oder mehr Signaturstärken mit jenen Charakterstärken überein, die für einen Job förderlich sind, hat dies keinen zusätzlichen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit.

### 3.1.3 Attraktivität eines stärkenbezogenen Stellenprofils

Stellenprofile erfüllen zwei Grundfunktionen: erstens eine Akquisitionsfunktion, indem sie die Aufmerksamkeit und das Interesse der Zielgruppe wecken, zweitens eine Selektionsfunktion, indem sie durch tätigkeitsbezogene Anforderungen die potentielle Zielgruppe eingrenzen (Klinkenberg, 1994, S. 402; Schmidt, 2017, S. 185). Diese Funktionen werden in der Regel nur erfüllt, sofern die BewerberInnen eine Passung zwischen den Merkmalen des Stellenprofils und ihren individuellen Merkmalen feststellen können. Wie in Abschnitt 2.4.4 dargestellt, lassen sich für unterschiedliche Berufsgruppen spezifische Charakterstärken identifizieren. Die vorliegende Arbeit überprüft, ob ein auf Charakterstärken basierendes Stellenprofil, sowohl die Akquisitions- als auch die Selektionsfunktion von Stellenprofilen unterstützt. Die Hypothesen lauten dementsprechend:

**Hypothese 3a)** Je mehr Signaturstärken eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin mit jenen Charakterstärken übereinstimmen, die in einem Stellenprofil genannt werden, desto eher fühlt sich der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin von diesem Stellenprofil angesprochen.

**Hypothese 3b)** Je mehr Signaturstärken eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin mit jenen Charakterstärken übereinstimmen, die in einem Stellenprofil genannt werden, desto eher fühlt sich der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin durch dieses Profil repräsentiert.

## 3.2 Stichprobe

Die befragten Personen der vorliegenden Arbeit stammten alle aus demselben Unternehmen, einer großen deutschen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die den sogenannten Big Four<sup>6</sup> zuzuordnen ist. Befragt wurden ausschließlich MitarbeiterInnen, die zum Zeitpunkt der Befragung in dem Kerngeschäft, dem sogenannten Audit<sup>7</sup> tätig waren. Die Daten wurden in zwei Befragungsrunden erhoben. Im ersten Schritt erfolgte

---

<sup>6</sup> Bei den Big Four handelt es sich um die vier umsatzstärksten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften weltweit: PricewaterhouseCoopers (PwC), KPMG, Ernst & Young (EY) und Deloitte. Sie werden in der Branche aufgrund ihrer Marktdominanz auch Big Four genannt (Schmitt, 2016, o.A.).

<sup>7</sup> Das Audit-Geschäft konzentriert sich auf die gesetzlich vorgeschriebenen oder freiwilligen Jahresabschlussprüfungen. Die nach verschiedenen Rechnungslegungsvorschriften erstellten Jahres- und Konzernabschlüsse werden auf ihre Richtigkeit und Ordnungsmäßigkeit geprüft.

eine Einschätzung hinsichtlich der für den Job des Wirtschaftsprüfers relevanten Charakterstärken durch ExpertInnenurteile. Die Gruppe der ExpertInnen wurde dabei aus Führungskräften gebildet, die bereits langjährig in der Wirtschaftsprüfung tätig waren und über entsprechende Rekrutierungserfahrung verfügten. Letzteres Kriterium sollte sicherstellen, dass sich die ExpertInnen bereits mit Anforderungsmerkmalen, die an potentielle JobeinstiegerInnen gestellt werden, auseinandergesetzt hatten und diese gut reflektieren konnten. Im zweiten Schritt wurden aktuelle MitarbeiterInnen befragt, die sich auf den Karrierestufen eines sogenannten Consultants oder Senior Consultants befanden. Diese Karrierestufen kennzeichnen den Berufseinstieg beziehungsweise die ersten Berufsjahre. Diese Stichprobe eignete sich insbesondere, da eine vergleichsweise hohe Grundgesamtheit von Personen vorlag, die einem spezifischen Anforderungsprofil zugeordnet werden konnte. Eine hohe Vergleichbarkeit zwischen den TeilnehmerInnen konnte somit gewährleistet werden. Mit zunehmender Berufserfahrung verändern sich das Tätigkeitsspektrum und somit auch das Anforderungsprofil, welches an die MitarbeiterInnen in der Wirtschaftsprüfung gestellt wird. So wird beispielsweise erwartet, dass nach und nach Führungsverantwortung übernommen wird. Das heißt, die MitarbeiterInnen sind zunehmend für die Betreuung jüngerer MitarbeiterInnen zuständig und müssen Verantwortung für die Ergebnisse des Teams übernehmen. Des Weiteren wird erwartet, dass die MitarbeiterInnen eigene Aufträge generieren und somit im Vertrieb tätig werden. Es wurde deshalb darauf verzichtet, MitarbeiterInnen höherer Karrierestufen zu befragen.

Die erste Stichprobe setzte sich aus 43 deutschsprachigen Führungskräften mit Rekrutierungserfahrung zusammen (13 weiblich, 30 männlich). Alle TeilnehmerInnen haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt, sodass kein Datensatz ausgeschlossen werden musste. Der jüngste Teilnehmer war 29 Jahre alt, der älteste Teilnehmer 60 Jahre ( $M = 43.70$ ,  $Sd = 8.55$ ). Die Jobzugehörigkeit betrug zwischen 5 und 33 Jahren ( $M = 17.21$ ,  $Sd = 7.51$ ). Im Schnitt verfügten die befragten Personen über 10,49 Jahre Rekrutierungserfahrung ( $Sd = 6.47$ ) inklusive der Auswahl von Praktikanten, wobei 2 Jahre das Minimum und 25 Jahre das Maximum waren.

Der zweite Fragebogen wurde von insgesamt 80 Personen ausgefüllt. Es wurden jene Datensätze ausgeschlossen, in denen die Berufserfahrung über 10 Jahren und das Alter über 35 Jahren lag, da diese Personen nicht mehr der Gruppe der BerufseinstiegerInnen zugeordnet werden konnten. Dies betraf einen Datensatz (Case C\_52). Fünf weitere Datensätze (Cases C\_17, C\_28, C\_37, C\_40, C\_46) wiesen optische Auffälligkeiten auf, da auf den Skalen für die Charakterstärken ausschließlich niedrige Werte angegeben

wurden. Dies stand im Gegensatz zu dem Antwortverhalten der weiteren TeilnehmerInnen. Da aber nicht nachgewiesen werden konnte, dass es sich um ein Versehen handelte, wurden die Datensätze nicht ausgeschlossen. Insgesamt bildeten somit 79 MitarbeiterInnen (34 weiblich, 44 männlich, 1 ohne Zuordnung) die zweite Stichprobe. Das Durchschnittsalter betrug 27,42 Jahre ( $Sd = 2.96$ ), wobei die jüngste befragte Person 21 Jahre und die älteste Person 35 Jahre alt war. Im Schnitt waren die befragten Personen seit 2,9 Jahren im Audit-Bereich tätig ( $Sd = 2.18$ ), wobei die Berufserfahrung zwischen 0,5 Jahren und 11 Jahren variierte. Da ein akademischer Hochschulabschluss Voraussetzung für die Tätigkeit als Consultant in der Wirtschaftsprüfung ist, variierte nur die Höhe dieses Abschlusses. 38 Personen verfügten über einen Bachelorabschluss, 34 Personen über einen Masterabschluss und 7 Personen über einen Diplomabschluss. Die Auswahl *Sonstige* wurde von keiner der befragten Personen genutzt.

### 3.3 Instrumente

Die vorliegende Arbeit wählt ein quantitatives Forschungsdesign. Grund hierfür ist, dass der aktuelle Forschungsstand die Ableitung und Überprüfung von Hypothesen zulässt, das heißt eine explanative Untersuchung vorgenommen werden kann. Laut Bortz und Döring (2006, S. 49f.) ist dies eines der entscheidenden Kriterien bei der Wahl der Untersuchungsart. Die bereits vorgestellten Hypothesen sollen mithilfe eines Querschnittsdesigns überprüft werden. Da es sich bei Charakterstärken um relativ stabile Merkmale handelt, sind keine situationsspezifischen interindividuellen Unterschiede zu erwarten, die eine Erhebung zu verschiedenen Messzeitpunkten notwendig machen würden. Stattdessen stehen intraindividuelle Unterschiede im Fokus, die es mithilfe einer repräsentativen Stichprobe zu untersuchen gilt.

Online-Fragebögen sind heutzutage häufig das Mittel der Wahl, wenn es um die Erhebung von quantitativen Daten geht. Die Vorteile sind offenkundig. Online-Fragebögen lassen sich schnell und kostengünstig einsetzen. Darüber hinaus sind die befragten Personen sowohl zeitlich als auch räumlich flexibel in der Durchführung. Des Weiteren kann sichergestellt werden, dass die Befragten die Fragen in der richtigen Reihenfolge beantworten. Auch Einflüsse durch InterviewerInnen sind ausgeschlossen. Nachteilig ist hingegen, dass die Identität der TeilnehmerInnen nicht kontrollierbar ist und dass die befragten Personen keine Rückfragen bei Unklarheiten stellen können (Maurer & Jandura, 2009, S. 61f.; Nolli, 2003, S. 331; Pötschke, 2009, S. 74ff.).

Auch die Datenerhebung der vorliegenden Arbeit greift aufgrund der überwiegenden Vorteile auf Online-Fragebögen zurück. Das Risiko, dass bei den TeilnehmerInnen Unklarheiten auftreten, wurde mittels Pretest minimiert. Außerdem wurde eine Mailadresse angegeben, über die die TeilnehmerInnen Kontakt aufnehmen konnten. Die Führungskräfte wurden individuell über ihre Firmenmailadresse angeschrieben und erhielten auf diese Weise Zugriff auf den Fragebogen. Es war folglich nicht zu erwarten, dass der Fragebogen von Personen außerhalb der Zielgruppe beantwortet werden würde. Die MitarbeiterInnen erhielten die Links mit Zugriff auf den Fragebogen über einen unternehmensspezifischen Mailverteiler. Dieser enthielt ausschließlich Kontakte von Consultants und Senior Consultants, die zum Zeitpunkt der Befragung in der Wirtschaftsprüfung tätig waren. Auch in diesem Fall bestand kein großes Risiko, dass Personen irrtümlich adressiert wurden und an der Befragung teilnahmen.

Bei empirischen Untersuchungen besteht häufig die Gefahr der Methodenvarianz, das heißt, es entstehen systematische Verzerrungen der Ergebnisse dadurch, dass alle Variablen mit derselben Methode beziehungsweise demselben Fragebogen erhoben werden (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003, S. 879ff.). Dies ist problematisch, da die befragten Personen aus den gestellten Fragen Rückschlüsse hinsichtlich des Untersuchungszieles und der dazugehörigen Hypothesen ziehen können und ihr Antwortverhalten dementsprechend anpassen. Auch Harzer und Ruch (2012, S. 362ff.; 2014, S. 965ff.) hatten in ihren Untersuchungen zum Einsatz von Charakterstärken bereits auf die Problematik hingewiesen. Wenn MitarbeiterInnen sowohl die stärkenbezogenen Anforderungen ihres Jobs als auch die tatsächliche Ausprägung eben jener Charakterstärken beurteilen müssten, ist davon auszugehen, dass es zu verzerrten Ergebnissen bei einer der beiden Variablen kommt. Würden die individuellen Charakterstärken zuerst erfragt werden, ist anzunehmen, dass sich dieses Urteil auf die im Anschluss erfragte Relevanz auswirkt. Diejenigen Stärken, die als stark ausgeprägt wahrgenommen werden, werden als entsprechend relevant für den Job eingestuft. Umgekehrt würde eine Abfrage der Anforderungen an erster Stelle wahrscheinlich dazu führen, dass die für den Job relevanten Stärken auch auf individueller Ebene höher bewertet werden. Grund hierfür ist das Motiv der Konsistenz (Podsakoff et al., 2003, S. 883). Gemeint ist, dass Individuen einen Zustand innerer Konsistenz anstreben, indem sie Handlungen und Meinungen ihren inneren Überzeugungen anpassen. Eine Unstimmigkeit zwischen Jobanforderungsprofil und individuellen Stärken würde eine solche Inkonsistenz darstellen. Um dem Risiko der Methodenvarianz entgegenzuwirken, wurden in der vorliegenden Arbeit zwei Stichproben herangezogen. Die erste Stichprobe wurde, wie in Abschnitt 3.2

beschrieben, aus Führungskräften mit Rekrutierungserfahrung gebildet. Auf Basis ihrer Einschätzungen sollte auf ein stärkenbezogenes Anforderungsprofil geschlossen werden. Die zweite Stichprobe bestand aus MitarbeiterInnen, die eine Selbsteinschätzung hinsichtlich der Ausprägung ihrer Charakterstärken abgeben sollten. Dementsprechend wurden zwei Fragebögen entwickelt. Beide wurden mithilfe des Online-Tools Soscisurvey erstellt.

### 3.3.1 Fragebogen ExpertInnen

Der Fragebogen für die ExpertInnen (vgl. Anhang 2a) bestand im Wesentlichen aus drei Abschnitten: (1) einem einleitenden Text, (2) demografischen Merkmalen sowie (3) einer Skala zur Erfassung der Nützlichkeit von Charakterstärken im Job.

In dem einleitenden Text wurde darauf hingewiesen, dass die Daten ausschließlich zum Zweck der Erstellung einer Masterarbeit erhoben werden. Absolute Vertraulichkeit und Anonymität sowie die Einhaltung der Datenschutzvorgaben wurden zugesichert. Außerdem wurde um vollständige Beantwortung der Fragen gebeten. Hinweise zur voraussichtlichen Bearbeitungszeit und zum Befragungszeitraum waren bereits in der Mail (vgl. Anhang 2a) enthalten, in der um Teilnahme geworben wurde. Als Grund für die Erhebung wurde angegeben, dass im Rahmen der Abschlussarbeit die Anforderungen an Consultants und Senior Consultants aus dem Bereich der Wirtschaftsprüfung erhoben werden sollten, wobei es vordergründig um die persönlichen Charakterstärken ginge. Des Weiteren wurde hervorgehoben, dass die Einschätzung der Führungskräfte aufgrund ihrer Berufs- und Rekrutierungserfahrung wichtig sei. Im zweiten Abschnitt wurden die demografischen Merkmale der TeilnehmerInnen erfasst. Neben Alter und Geschlecht wurden die Länge der Tätigkeit im Bereich der Wirtschaftsprüfung sowie der Grad der Rekrutierungserfahrung, gemessen in Jahren, erhoben. Der dritte Abschnitt enthielt eine Skala zur Erfassung der Nützlichkeit von Charakterstärken im Job. Das Vorgehen orientierte sich an der sogenannten *Usefulness of Character Strengths at Work Scale* (UCSWS; Harzer, 2012, S. 63f.).

### *Nützlichkeit von Charakterstärken*

Die *Usefulness of Character Strengths at Work Scale* (UCSWS) wurde von Harzer (2012, S. 63f.) entwickelt. Die 24 Charakterstärken werden dabei in kurzen verhaltensbezogenen Beschreibungen präsentiert und die befragten Personen mussten auf einer 9-stufigen Skala angeben, inwieweit jede der Charakterstärken für die Ausführung des Jobs förderlich beziehungsweise hinderlich ist. Die verhaltensbezogenen Beschreibungen entsprechen denen des *Character Strengths Rating Forms* (CSRF; Ruch, Martínez-Martí, Proyer & Harzer, 2014, S. 53ff.). Diese Kongruenz war insofern von Vorteil, da der CSRF in der zweiten Befragungsrunde zum Einsatz kam und somit eine Vergleichbarkeit beider Stichproben gewährleistet werden konnte. Aufgrund identischer Informationen war sichergestellt, dass sowohl ExpertInnen als auch MitarbeiterInnen das gleiche Verständnis bezüglich der Charakterstärken aufwiesen. Die vollständige Skala befindet sich im Anhang (vgl. Anhang 2a). Folgende Beispielimens sollen die verhaltensbezogenen Beschreibungen der Charakterstärken illustrieren:

- CS\_FK\_02 **Neugier (Interesse, Neuheiten-Suche, Offenheit für Erfahrungen):** Neugierige Menschen interessieren sich für alle möglichen Dinge des Alltags und finden unterschiedliche Themen und Inhalte sehr interessant und faszinierend. Sie erforschen und entdecken gerne die Welt, ihnen ist selten langweilig, und es fällt ihnen leicht, sich selbst zu beschäftigen.
- CS\_FK\_07 **Ausdauer (Beharrlichkeit, Fleiß):** Beharrliche und fleißige Menschen streben danach, begonnene Arbeiten zu Ende zu führen, auch wenn Schwierigkeiten auftauchen. Sie lassen sich nicht durch innere und äußere Faktoren ablenken und erleben eine Zufriedenheit in der Aufgabenerfüllung.

Da die UCSWS bisher nicht in deutscher Sprache veröffentlicht wurde, wurden die Instruktionen analog zum CSRF erstellt. Sie lauteten: „Im Folgenden finden Sie 24 Eigenschaften, die viele Menschen als wünschenswert empfinden. Ich möchte Sie bitten, anzugeben, inwieweit die jeweiligen Eigenschaften förderlich oder hinderlich für die Tätigkeit als (Senior) Consultant im Bereich der Wirtschaftsprüfung sind. Wenn eine Eigenschaft weder förderlich noch hinderlich für die Tätigkeit ist, wählen Sie bitte den Mittelpunkt, der mit *weder noch* gekennzeichnet ist, aus. Bitte verlassen Sie sich auf Ihre erste Reaktion und antworten Sie spontan.“ Die Skalenbezeichnungen der UCSWS wurden übersetzt. In der englischen Originalversion werden die Skalenausprägungen

mit 1 = *very detrimental*, 5 = *neither detrimental, nor beneficial*, 9 = *very beneficial* bezeichnet. Hier wurden die Ausprägungen mit 1 = *sehr hinderlich*, 5 = *weder hinderlich noch förderlich*, 9 = *sehr förderlich* bezeichnet.

### 3.3.2 Fragebogen MitarbeiterInnen

Der Fragebogen für die MitarbeiterInnen (vgl. Anhang 2b) lässt sich in fünf Bestandteile gliedern: (1) ein einleitender Text, (2) demografische Merkmale, (3) eine Skala zur Erfassung der Ausprägung der Charakterstärken, (4) eine Skala zur Arbeitszufriedenheit sowie (5) die Bewertung zweier Stellenprofile.

Wesentliche Informationen zum Hintergrund der Befragung, zur voraussichtlichen Bearbeitungsdauer sowie zum Erhebungszeitraum waren bereits in der Mail enthalten, in der die MitarbeiterInnen zur Teilnahme aufgerufen wurden (vgl. Anhang 2b). Als Thema wurde angegeben, dass die Anforderungen an (Senior) Consultants in der Wirtschaftsprüfung sowie die Attraktivität entsprechender Stellenausschreibungen untersucht werden sollte, um mehr über den Zusammenhang zwischen beruflichen Interessen und individuellen Kompetenzen zu erfahren. Der einleitende Text im Fragebogen weist darauf hin, dass die Daten ausschließlich im Rahmen der Abschlussarbeit genutzt werden sollten, um Befürchtungen, die Daten würden zu unternehmensinternen Zwecken genutzt, zu beseitigen. Des Weiteren wurde analog zum Vorgehen der Führungskräftebefragung absolute Vertraulichkeit und Anonymität sowie die Einhaltung der Vorgaben zum Datenschutz zugesichert. Die Einleitung enthielt darüber hinaus den Hinweis, dass es keine richtigen und keine falschen Antworten gäbe und dass sich die TeilnehmerInnen die Zeit nehmen sollen, den Fragebogen in Ruhe und möglichst vollständig zu beantworten. Im zweiten Abschnitt folgte die Erfassung der demografischen Variablen Alter, Geschlecht, höchster akademischer Abschluss<sup>8</sup> sowie Länge der Jobzugehörigkeit. In den Abschnitten 3 und 4, Ausprägung der Charakterstärken und Arbeitszufriedenheit, kamen wissenschaftlich getestete Skalen zum Einsatz, auf die im Folgenden näher eingegangen werden soll.

#### *Charakterstärken*

In Bezug auf die Messung von Charakterstärken ist der *Values in Action - Inventory of Strengths* (VIA-IS; Peterson & Seligman, 2004, S. 627) das derzeit am häufigsten

---

<sup>8</sup> Ein akademischer Abschluss ist Voraussetzung für die Tätigkeit als MitarbeiterIn in der Wirtschaftsprüfung, deshalb wurde auf die Auswahl anderer Abschlussniveaus verzichtet.



eingesetzte und am besten untersuchte Instrument. Der VIA-IS umfasst insgesamt 240 Items. Das heißt, jede Charakterstärke wird anhand von 10 Items beurteilt. Da die Durchführung entsprechend viel Zeit in Anspruch nimmt, wurde der *Character Strengths Rating Form* (CSRF; Ruch et al., 2014, 53ff.) als Alternative entwickelt. Der CSRF basiert ebenfalls auf der VIA-Klassifikation, stellt aber eine deutlich zeitökonomischere Variante dar. In der vorliegenden Arbeit erfolgt die Messung der Charakterstärken mithilfe des CSRF, da die Durchführungszeit als sehr kritisch für die Gewinnung von TeilnehmerInnen eingestuft wird. Der CSRF wurde als Single-Item-Verfahren konzipiert. Jedes Item beschreibt jeweils eine der 24 Charakterstärken. Die Befragten geben auf einer 9-stufigen Skala (von 1 = *völlig unzutreffend* über 5 = *weder noch* bis 9 = *völlig zutreffend*) an, inwieweit die beschriebenen Eigenschaften auf sie zutreffen. Die Items, die der Erhebung von Neugier und sozialer Intelligenz dienen, lauten beispielweise:

**CS\_C\_03      Urteilsvermögen & Aufgeschlossenheit (Kritisches Denken):**

Menschen mit einem ausgeprägten Urteilsvermögen durchdenken und hinterfragen gerne Gedanken und Überzeugungen und versuchen, verschiedene Perspektiven einzunehmen. Sie ziehen keine schnellen Schlussfolgerungen und verlassen sich bei ihren Entscheidungen auf Tatsachen. Sollten sich die Gegebenheiten ändern, sind sie durchaus in der Lage, ihre Meinung zu ändern.

**CS\_C\_12      Soziale Intelligenz (Emotionale Intelligenz, Menschenkenntnis):**

Sozial kompetente Menschen sind sich ihrer Motive und Gefühle hinsichtlich anderer Menschen bewusst und wissen, wie sie sich in unterschiedlichen sozialen Situationen verhalten müssen.

Die Übereinstimmung der Ergebnisse von VIA-IS und CSRF sind hoch. So korrelieren die Mittelwerte und die Standardabweichungen von VIA-IS und CSRF zu .91 beziehungsweise .80. Die Rangordnung der Charakterstärken, gemessen am Mittelwert, korreliert mit .85. Darüber hinaus weisen beide Testverfahren die gleiche Faktorstruktur auf. Insgesamt wird der CSRF als valides Instrument zur Beurteilung von Charakterstärken eingestuft (Ruch et al., 2014, 53ff.).

### *Arbeitszufriedenheit*

Bei der Auswahl der Skala zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit stand in erster Linie der Faktor Zeit im Vordergrund. Dementsprechend fiel die Entscheidung auf ein zeitökonomisches Instrument, welches die allgemeine Arbeitszufriedenheit misst. Einen

guten Anhaltspunkt bot die Untersuchung von Harzer und Ruch (2015, S. 7). Die Messung der Arbeitszufriedenheit erfolgte dort analog zum Index of General Job Satisfaction (GJS; Fischer & Lück, 1972, S. 64ff.). Dieses Instrument wurde für die Befragung der vorliegenden Arbeit eingesetzt. Die Skala besteht aus zwei Items, die die Arbeitszufriedenheit auf globaler Ebene messen.

AZ\_C\_01 Ich habe Freude an meiner Arbeit.

AZ\_C\_02 Alles in allem bin ich zufrieden mit meinem jetzigen Job.

Die Zustimmung zu den Items erfolgte auf einer 5-stufigen Likert-Skala (von 1 = *stimme nicht zu* bis 5 = *stimme zu*). Außerdem gab es die zusätzliche Auswahlmöglichkeit *Kann ich nicht beurteilen*. Die interne Konsistenz der beiden Variablen lag in der vorliegenden Untersuchung bei einem Cronbach's Alpha von .86.

### *Stellenprofile*

Es wurden zwei unterschiedliche Anforderungsprofile entwickelt. Das erste Profil orientierte sich an den Inhalten aktueller Stellenausschreibungen der vier umsatzstärksten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften PwC, KPMG, Deloitte und EY. Alle Unternehmen haben ganzjährig Positionen für BerufseinsteigerInnen im Bereich des klassischen Wirtschaftsprüfungsgeschäfts, dem Audit, ausgeschrieben. Das Audit-Geschäft konzentriert sich auf die gesetzlich vorgeschriebenen oder freiwilligen Jahresabschlussprüfungen. Die MitarbeiterInnen prüfen die nach verschiedenen Rechnungslegungsvorschriften erstellten Jahres- und Konzernabschlüsse der Mandanten auf ihre Richtigkeit und Ordnungsmäßigkeit. Es ist davon auszugehen, dass sowohl das Tätigkeitsfeld als auch die an die MitarbeiterInnen gestellten Anforderungen nahezu identisch sind. Folgende Stellenausschreibungen wurden als Vorlage verwendet: (1) PwC – Consultant (m/w) Wirtschaftsprüfung/Audit (vgl. Anhang 1a), (2) KPMG - (Junior) Consultant (m/w) Wirtschaftsprüfung (vgl. Anhang 1b), (3) Deloitte – Hochschulabsolventen (m/w) Wirtschaftsprüfung (vgl. Anhang 1c), (4) EY – Assistant (m/w) Wirtschaftsprüfung/Audit (vgl. Anhang 1d).

Zunächst wurden alle vier Stellenprofile in Bezug auf die genannten Anforderungen analysiert. Es zeigten sich deutliche Überschneidungen. Nach der Analyse wurden die häufigsten Nennungen, darunter drei berufliche und vier persönliche Qualifikationen, für das Anforderungsprofil A ausgewählt. Zu den beruflichen Qualifikationen zählten ein abgeschlossenes Studium der Wirtschaftswissenschaften mit relevanten Schwerpunkten wie Rechnungslegung, Wirtschaftsprüfung, Accounting und Controlling,

sowie erste praktische Erfahrung im relevanten Bereich und verhandlungssichere Deutsch- und Englischkenntnisse. Die drei beruflichen Anforderungen wurden von allen vier Arbeitgeberern gefordert (vgl. Tabelle 3). Bezüglich der persönlichen Anforderungen zeigten die Stellenausschreibungen mehr Variabilität. Analytische Fähigkeiten kamen in allen Stellenprofilen vor, Kommunikationsstärke und sicheres Auftreten nur in drei der vier Fälle (die Ausnahme bildete KPMG). Teamgeist wurde von Deloitte und EY gefordert, Mobilität hingegen von PwC und KPMG. Gestalterisch unterschieden sich die Anforderungsprofile dahingehend, dass PwC und EY ganze Satzkonstruktionen verwendeten, während die Anzeigen von Deloitte und KPMG Auflistungen in nominalisierter Form enthielten. Laut Szwed (2017, S. 149) sind deutsche Stellenausschreibungen eher durch den Einsatz von Satzkonstruktionen gekennzeichnet. Des Weiteren legen die Studien von Roberson et al. (2005, S18f.) und Mason und Belt (1986, S. 428f.) nahe, dass die Detailgenauigkeit der Stellenprofile relevant für die Beurteilung des P-J-Fits ist, weshalb in der vorliegenden Arbeit ausformulierte Sätze verwendet wurden (vgl. Anhang 2b).

Tabelle 3: Vergleich der Anforderungsprofile für BerufseinsteigerInnen in der Wirtschaftsprüfung unter den Big Four

<b>Anforderungen</b>	<b>PwC</b>	<b>KPMG</b>	<b>Deloitte</b>	<b>EY</b>
Wirtschaftsstudium mit relevanten Schwerpunkten	x	x	x	x
Praktische Vorerfahrung (Praktika, Ausbildung)	x	x	x	x
Deutsch- und Englischkenntnisse	x	x	x	x
Analytische Fähigkeiten & Affinität zu Zahlen	x	x	x	x
Kommunikationsstärke & sicheres Auftreten	x	-	x	x
Teamgeist	-	-	x	x
Mobilität	x	x	-	-

Quelle: Eigene Darstellung

Das Anforderungsprofil B enthielt die gleichen beruflichen Qualifikationen wie Anforderungsprofil A (Studienabschluss, praktische Vorerfahrung sowie

Sprachkenntnisse). Die persönlichen Qualifikationen wurden aus den Ergebnissen der vorausgegangenen Führungskräftebefragung abgeleitet. Die vier Charakterstärken, deren Relevanz für die Tätigkeit als Consultant beziehungsweise Senior Consultant in der Wirtschaftsprüfung am höchsten eingestuft wurde, wurden in das stärkenbezogene Anforderungsprofil aufgenommen. Die persönlichen Qualifikationen wurden bewusst auf vier Nennungen beschränkt, da die Studienergebnisse von Harzer und Ruch (2013, S. 978) darauf hinwiesen, dass mindestens vier eingesetzte Signaturstärken in Hinblick auf die Jobzufriedenheit optimal seien.

Die TeilnehmerInnen wurden zunächst aufgefordert, sich in die Situation hineinzusetzen, dass sie sich erneut auf ihren jetzigen Job bewerben müssen. Anschließend wurden nacheinander die Stellenprofile A und B präsentiert. Die Bewertung erfolgte jeweils durch zwei Items auf einer 7-stufigen Likert-Skala (1 = *stimme gar nicht zu*, 7 = *stimme voll und ganz zu*). Zum einen sollten die Befragten angeben, inwieweit sie sich durch das jeweilige Profil repräsentiert fühlen. Dieses Item stellte die Selektionsfunktion von Stellenprofilen in den Vordergrund. Zum anderen wurde um eine Einschätzung gebeten, wie ansprechend sie die Profile finden. Dieses Item zielte auf die Akquisitionsfunktion ab, das heißt, inwieweit das Stellenprofil das Interesse weckt.

### **3.4 Durchführung der empirischen Untersuchung**

Die Erhebung erfolgte mithilfe des Einsatzes von Online-Fragebögen, welche auf [www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de) erstellt wurden. Vor den beiden Befragungsrunden wurde ein Pretest durchgeführt, um die Übersichtlichkeit sowie die Verständlichkeit der Hinweise zum Ausfüllen sicherzustellen. Außerdem sollten dadurch Tippfehler und technische Probleme ausgeschlossen werden. Der Pretest wurde jeweils von drei Personen durchgeführt, die gleichzeitig die Dauer der Durchführung stoppten. Die Rückmeldung erfolgte in allen Fällen mündlich. Anmerkungen wurden aufgenommen und umgesetzt, sofern es möglich war. Unter anderem gab es den Hinweis, dass eine 9-stufige Skala als benutzerunfreundlich wahrgenommen wurde. Da es sich hierbei um eine wissenschaftlich getestete Skala handelte, wurde die Skalierung nicht geändert. Bei den Consultants und Senior Consultants wurde der Hinweis aufgenommen, dass bei Bedarf ein kurzer Ergebnisüberblick zugeschickt werden kann, sobald die Ergebnisse vorliegen. Dieser Zusatz sollte zusätzliches Interesse an der Erhebung wecken und etwaigem Misstrauen entgegenwirken. Außerdem wurde der Hinweis auf die voraussichtliche Durchführungszeit angepasst. Die Werte der Pretest-TeilnehmerInnen dienten hierbei als Orientierung.

Die Ansprache aller TeilnehmerInnen erfolgte schriftlich per Mail. Die Führungskräfte wurden individuell mit persönlicher Anrede angeschrieben, um die Rücklaufquote zu erhöhen. Aufgrund der vergleichsweise großen Anzahl an Consultants und Senior Consultants wurde in diesem Fall auf einen unternehmensinternen Mailverteiler der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zurückgegriffen. Die Anschreiben gaben den TeilnehmerInnen Aufschluss über den Hintergrund, das Ziel und das Vorgehen der Erhebung. Auch Aspekte zum Datenschutz und zur Gewährleistung der vollständigen Anonymität wurden aufgenommen (vgl. Anhang 2b). Die Erlaubnis der Personalabteilung zur Durchführung der Untersuchung lag vor und grundsätzliche Aspekte des Datenschutzes wurden mit dem verantwortlichen Mitarbeiter geklärt.

Die erste Befragungsrunde mit den ExpertInnen fand im Zeitraum vom 28.11.2016 bis zum 09.12.2016 statt. Nach der ersten Woche wurde ein Reminder versendet, um die Rücklaufquote zu erhöhen. Auf dem Urteil der Führungskräfte basierend, wurden jene Charakterstärken identifiziert, die für Consultants und Senior Consultants in der Wirtschaftsprüfung die größte Relevanz aufweisen. Sie wurden in das alternative Stellenprofil, welches in der zweiten Befragungsrunde zum Einsatz kam, eingefügt. Die Befragungsrunde der Consultants und Senior Consultants fand vom 09.12.2016 bis zum 23.12.2016 statt. Nach der ersten Woche wurde auch in diesem Fall ein Reminder versendet.

### **3.5 Vorbereitende Analysen**

Zur Vorbereitung auf die eigentliche Datenauswertung wurden einige Analysen und Berechnungen durchgeführt. Zunächst einmal wurde das absolute Alter der ExpertInnen und MitarbeiterInnen berechnet, da die Skalen in den Fragebögen erst bei 15 Jahren begonnen hatten. Auch die Länge der Jobzugehörigkeit der MitarbeiterInnen wurde berechnet, da die Skala Intervalle von 0,5 Jahren vorgesehen hatte. Entsprechend mussten die Rohdaten in absolute Jahre umgerechnet werden. Anschließend wurden aus der Stichprobe der MitarbeiterInnen jene Personen ausgeschlossen, die älter als 35 Jahre waren und eine Berufserfahrung von mehr als 10 Jahren aufwiesen. Dies traf nur auf den Datensatz C\_52 zu. Anschließend wurden die verbleibenden Datensätze auf Vollständigkeit hin untersucht. Insbesondere die vollständige Beurteilung des CSRF war von hoher Bedeutung, um die tatsächlichen Signaturstärken der TeilnehmerInnen identifizieren zu können. Alle Datensätze, die mehr als einen fehlenden Wert aufwiesen sollten ausgeschlossen werden. Die weiteren Variablen waren weniger kritisch für die

Dateninterpretation, weshalb fehlende Werte in Kauf genommen werden konnten. Dies traf auf den Datensatz C\_69 zu. Die teilnehmende Person hat keine Angabe hinsichtlich ihrer Arbeitszufriedenheit gemacht. Der Datensatz wurde bei den statistischen Auswertungsverfahren, die den Zusammenhang zwischen Charakterstärken und Arbeitszufriedenheit eruierten, automatisch ausgeschlossen. Für alle weiteren Berechnungen konnte der Datensatz dennoch herangezogen werden. Fehlende Werte im Rahmen der ExpertInnenbefragung hätten keine statistischen Konsequenzen gehabt. Dennoch wäre es bei einer Quote von unter 50% zum Ausschluss gekommen, da die Ernsthaftigkeit der Beantwortung in Frage gestellt worden wäre. Da alle Fragebögen vollständig beantwortet wurden, mussten keine Daten ausgeschlossen werden. Weiterhin wurden die Datensätze nach Auffälligkeiten und bestimmten Antwortmustern (beispielsweise ausschließlich höchster/niedrigster Wert) hin untersucht. Ein Ausschluss aufgrund spezifischer Antwortmuster erfolgte nicht. Wie bereits erwähnt, enthielten fünf Datensätze (Cases C\_17, C\_28, C\_37, C\_40, C\_46) auf den Skalen des CSRF vergleichsweise niedrige Werte. Da nicht nachgewiesen werden konnte, dass die Skala missinterpretiert wurde, wurden diese Daten nicht ausgeschlossen. Abschließend wurden die beiden Items zur Arbeitszufriedenheit (AZ\_C\_01 und AZ\_C\_02) zu einer Skala zusammengefasst, indem der Mittelwert gebildet wurde.

## 4 Ergebnisse

Um die in Abschnitt 3.1 vorgestellten Hypothesen zu prüfen, wurden die Datensätze diversen statistischen Analysen unterzogen. Die Ergebnisse sollen in dem folgenden Abschnitt präsentiert werden. Die entsprechenden Rohdaten sowie das dazugehörige Codebuch befinden sich im Anhang (vgl. Anhänge 3 und 4). Die Interpretation und Diskussion der Ergebnisse wird Bestandteil von Kapitel 5 sein.

Zu Beginn der Analyse wurden die relevanten Variablen auf Normalverteilung geprüft. Diese Prüfung verlief dreistufig. Zunächst wurden die Histogramme der Variablen optisch nach Abweichungen von der Normalverteilungskurve überprüft. Dabei zeigte sich in einem Großteil der Fälle eine deutliche Linksschiefe. Dementsprechend wurden im zweiten Schritt die ausgegebenen Daten hinsichtlich Schiefe und Kurtosis sowie deren Standardfehler herangezogen. Die Werte für Schiefe und Kurtosis lagen, wie die optische Prüfung bereits vermuten ließ, in den meisten Fällen nicht um den Wert 0 und auch das Verhältnis von Schiefe-Wert und entsprechendem Standardfehler beziehungsweise zwischen Kurtosis-Wert und entsprechendem Standardfehler lag vielfach über dem Wert von 1.96 beziehungsweise unter dem Wert von -1.96. Damit indizieren die Werte, dass keine Normalverteilung vorliegt (Urban & Mayerl, 2011, S. 195). In der Befragung der MitarbeiterInnen wiesen lediglich die Werte der Charakterstärken Weitsicht, Tapferkeit, Vergebung, Bescheidenheit, Vorsicht, Selbstregulation und Sinn für das Schöne auf annähernde Normalverteilung hin. Der abschließend durchgeführte Shapiro-Wilk-Test konnte diese Annahme allerdings nicht bestätigen. Im Falle der Führungskräftebefragung indizierten die Schiefe- und Kurtosis-Werte beziehungsweise deren Verhältnis zu den jeweiligen Standardfehlern der Charakterstärken Kreativität, Neugier, Liebe zum Lernen, Weitsicht, Tapferkeit, Tatendrang, Führungsvermögen, Vergebungsbereitschaft, Bescheidenheit, Vorsicht und Sinn für das Schöne eine annähernde Normalverteilung. Allerdings konnte dies mittels Shapiro-Wilk-Test nur für die Charakterstärke Bescheidenheit bestätigt werden. Da für die nachfolgenden Analysen der Einbezug aller Charakterstärken wichtig war, wurden in Folge nur nicht-parametrische Testverfahren eingesetzt, die keine Normalverteilung voraussetzen.

Die Ergebnisse aus der Prüfung der Normalverteilung deuten darauf hin, dass die Spannweiten der Skalen nicht voll ausgenutzt wurden. Eine Prüfung der Minima und Maxima bestätigt diese Vermutung. Insbesondere bei der Befragung der ExpertInnen wurde die Skala nur bei drei der 24 Charakterstärken voll ausgenutzt (Freundlichkeit,

Sinn für das Schöne und Humor, vgl. Tabelle 4). Bei einigen Charakterstärken wurden sogar ausschließlich Werte in der oberen Hälfte der Skala, das heißt größer als 5 ausgewählt. Diese waren auch gleichzeitig diejenigen Werte mit den höchsten Mittelwerten. Dazu gehörten Neugier ( $M = 8.21$ ,  $Sd = 0.83$ ), Urteilsvermögen & Aufgeschlossenheit ( $M = 8.60$ ,  $Sd = 0.76$ ), Liebe zum Lernen ( $M = 8.07$ ,  $Sd = 0.76$ ) und Teamwork ( $M = 8.49$ ,  $Sd = 0.63$ ). Im Falle der MitarbeiterInnenbefragung wurden die Skalen vollständig beziehungsweise nahezu vollständig ausgenutzt. Die höchsten Mittelwerte in Bezug auf die Charakterstärken erreichten Ehrlichkeit ( $M = 7.37$ ,  $Sd = 1.73$ ), Freundlichkeit ( $M = 7.22$ ,  $Sd = 1.93$ ), Teamwork ( $M = 7.20$ ,  $Sd = 1.74$ ) und Humor ( $M = 7.16$ ,  $Sd = 1.88$ ).

Die beiden Items, die die Arbeitszufriedenheit messen sollten, erzielten nahezu identische Mittelwerte (AZ\_C\_01:  $M = 4.08$ ,  $Sd = 0.84$ ; AZ\_C\_02:  $M = 4.06$ ,  $Sd = 0.84$ ) und konnten problemlos zusammengefasst werden. Das Cronbach's Alpha lag bei 0.86. Auch die Items, die zur Bewertung der beiden vorgelegten Stellenprofile herangezogen wurden, erzielten vergleichbar hohe Mittelwerte wobei das herkömmliche Stellenprofil (SP1\_C\_01:  $M = 5.53$ ,  $Sd = 1.12$ ; SP1\_C\_02:  $M = 5.61$ ,  $Sd = 1.11$ ) durchschnittlich etwas besser bewertet wurde als das alternative, stärkenorientierte Stellenprofil (SP2\_C\_01:  $M = 5.38$ ,  $Sd = 1.20$ ; SP2\_C\_02:  $M = 5.43$ ,  $Sd = 1.15$ ).

Um etwaige Zusammenhänge zwischen den zu untersuchenden Variablen und den demografischen Merkmalen feststellen zu können, wurden diverse Rangkorrelationen nach Spearman durchgeführt. Zur Analyse der Daten der ExpertInnen wurden das Alter, die Berufserfahrung und die Rekrutierungserfahrung sowie die Nützlichkeit der Charakterstärken einbezogen. Es ergab sich nur eine signifikante Korrelation zwischen dem Alter und der Charakterstärke Ehrlichkeit ( $r = 0.313$ ,  $p < 0.05$ ). Je älter die ExpertInnen waren, desto wichtiger schätzten sie diese Charakterstärke für den Job ein. Um etwaige Einflüsse des Geschlechts identifizieren zu können, wurde auf den Mann-Whitney-U-Test zurückgegriffen. Größtenteils stimmten die männlichen und weiblichen ExpertInnen in der Beurteilung der Nützlichkeit der einzelnen Charakterstärken überein. Signifikante Unterschiede ergaben sich lediglich hinsichtlich der Charakterstärken Weitsicht ( $Z = -3.054$ ,  $p < 0.01$ ) und Führungsvermögen ( $Z = -2.910$ ,  $p < 0.01$ ), die die weiblichen Expertinnen als nützlicher einstufen als ihre männlichen Kollegen.



Tabelle 4: Deskriptive Statistik der eingesetzten Variablen

Skalen	Code	ExpertInnen (N = 43)				MitarbeiterInnen (N = 79)				
		Min	Max	M	Sd	Code	Min	Max	M	Sd
<i>Charakterstärken</i>										
Kreativität	CS_FK_01	5	9	7.14	1.10	CS_C_01	2	9	5.96	1.89
Neugier	CS_FK_02	6	9	8.21	0.83	CS_C_02	2	9	6.76	1.96
Urteilsvermögen & Aufgeschlossenheit	CS_FK_03	6	9	8.60	0.76	CS_C_03	2	9	7.10	1.85
Liebe zum Lernen	CS_FK_04	6	9	8.07	0.99	CS_C_04	2	9	6.71	1.81
Weitsicht	CS_FK_05	3	9	6.42	1.45	CS_C_05	2	9	6.28	1.75
Tapferkeit	CS_FK_06	2	9	6.35	1.56	CS_C_06	1	9	5.65	1.78
Ausdauer	CS_FK_07	5	9	7.84	1.00	CS_C_07	2	9	7.03	1.77
Ehrlichkeit	CS_FK_08	2	9	7.74	1.33	CS_C_08	1	9	7.37	1.73
Tatendrang	CS_FK_09	5	9	7.60	0.98	CS_C_09	2	9	6.70	1.74
Fähigkeit zu lieben und geliebt zu werden	CS_FK_10	1	7	5.09	1.67	CS_C_10	1	9	6.41	2.39
Freundlichkeit	CS_FK_11	1	9	6.23	1.59	CS_C_11	1	9	7.22	1.93
Soziale Intelligenz	CS_FK_12	5	9	7.74	1.22	CS_C_12	1	9	6.97	1.90
Teamwork	CS_FK_13	7	9	8.49	0.63	CS_C_13	2	9	7.20	1.74
Fairness	CS_FK_14	4	9	7.51	1.22	CS_C_14	2	9	6.89	2.00
Führungsvermögen	CS_FK_15	5	9	7.53	1.16	CS_C_15	2	9	6.51	1.70
Vergebungsbereitschaft	CS_FK_16	2	8	5.47	1.50	CS_C_16	1	9	5.73	1.91

Skalen	ExpertInnen (N = 43)					MitarbeiterInnen (N = 79)				
	Code	Min	Max	M	Sd	Code	Min	Max	M	Sd
Bescheidenheit	CS_FK_17	1	8	4.77	1.81	CS_C_17	1	9	5.97	1.98
Vorsicht	CS_FK_18	2	9	5.35	1.80	CS_C_18	1	9	5.95	1.91
Selbstregulation	CS_FK_19	2	9	6.40	1.58	CS_C_19	2	9	5.58	1.83
Sinn für das Schöne	CS_FK_20	1	9	4.35	1.73	CS_C_20	1	9	5.91	2.10
Dankbarkeit	CS_FK_21	1	8	5.33	1.39	CS_C_21	1	9	6.41	1.98
Hoffnung	CS_FK_22	2	8	6.30	1.66	CS_C_22	1	9	6.24	2.17
Humor	CS_FK_23	1	9	6.47	1.59	CS_C_23	1	9	7.16	1.88
Religiosität & Spiritualität	CS_FK_24	1	6	3.74	1.62	CS_C_24	1	9	3.86	2.41
<i>Arbeitszufriedenheit</i>									4.07	0.78
Item 1						AZ_C_01	1	5	4.08	0.84
Item 2						AZ_C_02	1	5	4.06	0.84
<i>Stellenprofile</i>										
<i>Stellenprofil I</i>										
Item 1 (Attraktivität)						SP1_C_01	2	7	5.53	1.12
Item 2 (Repräsentativität)						SP1_C_02	2	7	5.61	1.11
<i>Stellenprofil II</i>										
Item 1 (Attraktivität)						SP2_C_01	2	7	5.38	1.20
Item 2 (Repräsentativität)						SP2_C_02	2	7	5.43	1.15

Auch die Daten der MitarbeiterInnen wurden auf Zusammenhänge mit den demografischen Merkmalen hin analysiert. Die Rangkorrelation nach Spearman kam wieder zum Einsatz. Eine Übersicht über die Ergebnisse bietet Tabelle 5. Zwischen Alter und Ausprägung der einzelnen Charakterstärken fanden sich drei signifikante Zusammenhänge. Das Alter korrelierte signifikant mit Neugier ( $r = -0.264$ ,  $p < 0.05$ ), Fairness ( $r = 0.239$ ,  $p < 0.05$ ) sowie Religiosität & Spiritualität ( $r = -0.258$ ,  $p < -0.05$ ). Das heißt, die älteren TeilnehmerInnen erzielten signifikant höhere Werte in Bezug auf Fairness. Neugier sowie Religiosität und Spiritualität waren hingegen signifikant schwächer ausgeprägt. Zwischen Länge der Jobzugehörigkeit und Ausprägungen in den Charakterstärken ließen sich keine signifikanten Zusammenhänge identifizieren. Des Weiteren fiel auf, dass mit zunehmenden Alter, welches in der Regel mit einer längeren Jobzugehörigkeit einhergeht, die Arbeitszufriedenheit offensichtlich abnimmt. Die Analyse zeigte einen signifikanten Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitszufriedenheit ( $r = -0.224$ ,  $p < 0.05$ ) sowie Jobzugehörigkeit und Arbeitszufriedenheit ( $r = -0.253$ ,  $p < 0.05$ ). Darüber hinaus fühlten sich die älteren TeilnehmerInnen weniger vom ersten Stellenprofil angesprochen ( $r = -0.244$ ,  $p < 0.05$ ) als ihre jüngeren KollegInnen.

Auch zwischen der Arbeitszufriedenheit und einzelnen Charakterstärken ergaben sich signifikante Zusammenhänge. Die Arbeitszufriedenheit korrelierte mit Neugier ( $r = 0.265$ ,  $p < 0.05$ ), Liebe zum Lernen ( $r = 0.269$ ,  $p < 0.05$ ) und Tatendrang ( $r = 0.280$ ,  $p < 0.05$ ).

Auch die Stichprobe der MitarbeiterInnen wurde auf mögliche Geschlechterunterschiede untersucht. Dazu wurde der Mann-Whitney-U-Test herangezogen. Die weiblichen Teilnehmerinnen erzielten höhere Werte hinsichtlich der Fähigkeit zu lieben und geliebt zu werden ( $Z = -2.804$ ,  $p < 0.01$ ), während die männlichen Teilnehmer höhere Ausprägungen hinsichtlich Urteilsvermögen & Aufgeschlossenheit ( $Z = -2.637$ ,  $p < 0.01$ ) aufwiesen.

Tabelle 5: Korrelationen zwischen den eingesetzten Variablen

Code	Variable	Alter	Jobzugehörigkeit	Arbeitszufriedenheit	Geschlecht (Z-Wert)
CS_C_01	Kreativität	-0.092	0.152	0.053	-0.062
CS_C_02	Neugier	<b>-0.264*</b>	-0.114	<b>0.265*</b>	-0.159
CS_C_03	Urteilsvermögen & Aufgeschlossenheit	0.088	0.073	0.075	<b>-2.637**</b>
CS_C_04	Liebe zum Lernen	-0.050	0.053	<b>0.269*</b>	-0.452
CS_C_05	Weitsicht	0.113	0.052	0.104	-1.310
CS_C_06	Tapferkeit	-0.060	-0.036	0.176	-0.914
CS_C_07	Ausdauer	-0.037	-0.074	0.110	-0.927
CS_C_08	Ehrlichkeit	0.013	-0.128	0.208	-0.708
CS_C_09	Tatendrang	-0.015	-0.016	<b>0.280*</b>	-0.545
CS_C_010	Fähigkeit zu lieben und geliebt zu werden	0.016	-0.083	0.111	<b>-2.804**</b>
CS_C_011	Freundlichkeit	0.068	-0.093	0.027	-1.128
CS_C_012	Soziale Intelligenz	0.141	-0.063	0.126	-0.776
CS_C_013	Teamwork	0.157	-0.078	0.065	-0.125
CS_C_014	Fairness	<b>0.239*</b>	-0.067	-0.064	-0.424
CS_C_015	Führungsvermögen	0.150	0.137	0.079	-0.327
CS_C_016	Vergebungsbereitschaft	-0.187	-0.159	0.189	-0.492
CS_C_017	Bescheidenheit	-0.028	0.002	0.158	-0.996
CS_C_018	Vorsicht	0.198	0.017	-0.089	-0.112
CS_C_019	Selbstregulation	-0.078	0.018	0.153	-0.442

Code	Variable	Alter	Jobzugehörigkeit	Arbeitszufriedenheit	Geschlecht (Z-Wert)
CS_C_020	Sinn für das Schöne	0.022	-0.044	0.169	-0.281
CS_C_021	Dankbarkeit	-0.040	0.012	0.210	-0.230
CS_C_022	Hoffnung	-0.072	0.121	0.144	-0.270
CS_C_023	Humor	-0.118	-0.145	0.152	-0.166
CS_C_024	Religiosität & Spiritualität	<b>-0.258*</b>	-0.029	0.080	-0.353
AZ_C	Arbeitszufriedenheit	<b>-0.224*</b>	<b>-0.253*</b>		-0.306
SP1_C_01	Stellenprofil I: Attraktivität	<b>-0.244*</b>	-0.186	<b>0.509**</b>	-0.612
SP1_C_02	Stellenprofil I: Repräsentativität	-0.161	-0.126	<b>0.334**</b>	-0.439
SP2_C_012	Stellenprofil II: Attraktivität	-0.065	-0.148	<b>0.403**</b>	-0.618
SP2_C_02	Stellenprofil II: Repräsentativität	-0.058	-0.131	<b>0.415**</b>	-0.382

\*p < 0.05 \*\*p < 0.01

## 4.1 Übereinstimmung von Charakterstärken und Anforderungsprofil

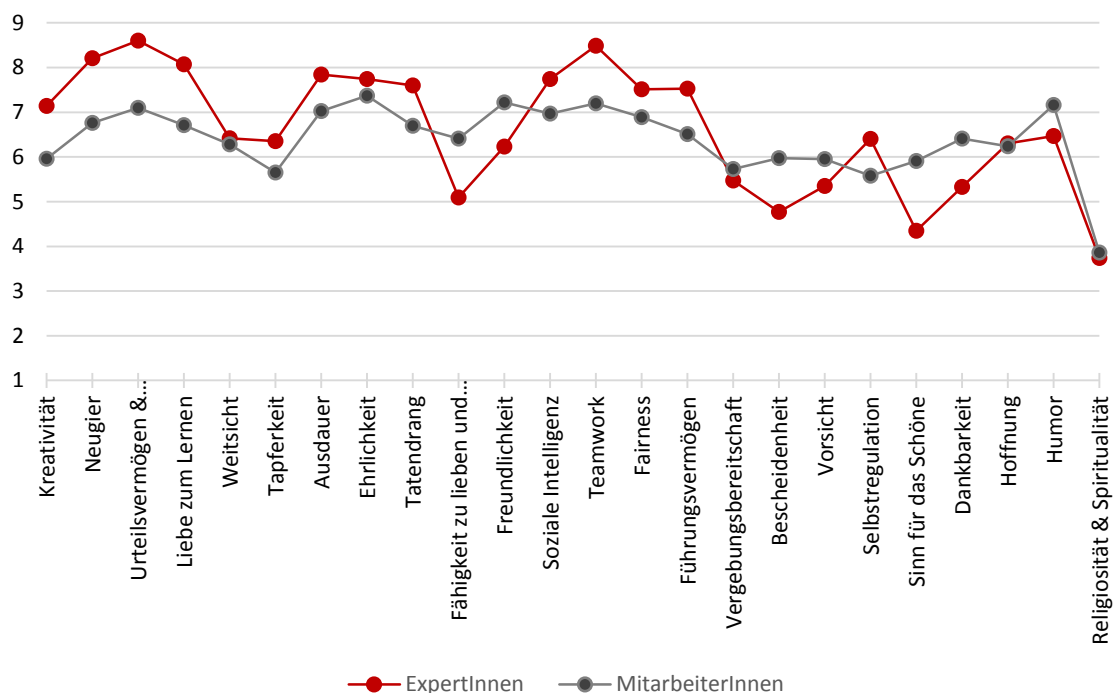
Wie bereits erläutert, präferieren Menschen grundsätzlich jene Jobs, die es ihnen ermöglichen ihre Signaturstärken zum Einsatz zu bringen, da der Stärkeneinsatz als erfüllend wahrgenommen wird. Dementsprechend besagt Hypothese 1, dass das Signaturstärkenprofil der MitarbeiterInnen mit jenen Charakterstärken übereinstimmt, die ExpertInnen für die Ausübung des Jobs am förderlichsten bewerten. Wie bereits beschrieben, soll die Hypothese angenommen werden, sofern sich zwischen Signaturstärkenprofil und Anforderungsprofil eine Übereinstimmung von mindestens vier Charakterstärken ergibt. Zur Operationalisierung werden jeweils die sieben Charakterstärken mit den höchsten Werten herangezogen, das heißt jene, die bei den MitarbeiterInnen am stärksten ausgeprägt sind und jene, die laut Urteil der ExpertInnen für die Ausübung des Jobs am förderlichsten sind. In Tabelle 6 sind diese sieben Charakterstärken aufgeführt und nach Höhe ihres Mittelwertes sortiert. Es zeigt sich eine Übereinstimmung in fünf Charakterstärken: Urteilsvermögen & Aufgeschlossenheit, Teamwork, Ausdauer, Ehrlichkeit und sozialer Intelligenz. Somit kann Hypothese 1 angenommen werden.

Tabelle 6: Übereinstimmung von Charakterstärken und Anforderungsprofil

Rang	ExpertInnen (N = 43)			MitarbeiterInnen (N = 79)		
	Charakterstärke	M	Sd	Charakterstärke	M	Sd
1	Urteilsvermögen & Aufgeschlossenheit	8.60	0.76	Ehrlichkeit	7.37	1.73
2	Teamwork	8.49	0.63	Freundlichkeit	7.22	1.93
3	Neugier	8.21	0.83	Teamwork	7.20	1.74
4	Liebe zum Lernen	8.07	0.99	Humor	7.16	1.88
5	Ausdauer	7.84	1.00	Urteilsvermögen & Aufgeschlossenheit	7.10	1.85
6	Ehrlichkeit	7.74	1.33	Ausdauer	7.03	1.77
7	Soziale Intelligenz	7.74	1.22	Soziale Intelligenz	6.97	1.90

Die von den ExpertInnen als ebenfalls wichtig eingeordneten Charakterstärken Neugier und Liebe zum Lernen belegen bei den MitarbeiterInnen die Ränge 9 und 10 und gehören damit ebenfalls zu jenen Charakterstärken, die bei der Belegschaft vergleichsweise stark ausgeprägt sind. Eine Diskrepanz zwischen Anforderungsprofil und tatsächlicher Charakterstärkenausprägung zeigt sich in Bezug auf Freundlichkeit und Humor. Die beiden Charakterstärken nehmen bei den MitarbeiterInnen Rang 2 und 4 ein, sind aber nach Meinung der ExpertInnen weniger relevant für eine Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung. In der Führungskräftebefragung belegen Freundlichkeit und Humor lediglich die Ränge 19 und 14. Bei der Betrachtung aller Charakterstärken zeigt sich aber eine relativ hohe Übereinstimmung zwischen Anforderungsprofil (Abbildung 1, rote Linie) und Charakterstärkenprofil der MitarbeiterInnen (graue Linie)<sup>9</sup>. Insgesamt ist das Charakterstärkenprofil der MitarbeiterInnen durch weniger Ausreißer gekennzeichnet als das Anforderungsprofil. Sichtbar wird dies dadurch, dass die graue Linie weniger starke Ausschläge nach oben und unten aufweist als die rote Linie.

Abbildung 1: Anforderungs- und Charakterstärkenprofil



<sup>9</sup> Die Einschätzung der ExpertInnen wird im Folgenden weiterhin als Anforderungsprofil bezeichnet, wohingegen sich das Charakterstärkenprofil auf die Selbsteinschätzung der befragten MitarbeiterInnen bezieht.

## 4.2 Einsatz von Signaturstärken und Zufriedenheit

Die zweite Annahme dieser Arbeit ist, dass sich die Übereinstimmung von Signaturstärken und Anforderungen des Jobs positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt. Konkret lautet die Hypothese 2a: „Je mehr Signaturstärken eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin mit jenen Charakterstärken übereinstimmen, die für den ausgeübten Job am förderlichsten sind, desto zufriedener ist der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin.“

Um diese Hypothese zu testen, mussten zunächst die Signaturstärken der MitarbeiterInnen identifiziert werden. Dafür kamen Charakterstärken, die die TeilnehmerInnen als nicht zutreffend bewerteten, nicht in Betracht. Insofern wurden ausschließlich Charakterstärken, die einen Wert größer als 6 (*eher zutreffend* und höher) aufwiesen, in die weitere Analyse einbezogen. Die verbliebenden Charakterstärken wurden in eine auf den Ausprägungsgrad basierende Rangfolge gebracht. Da die Messung auf einer Single-Item-Skala erfolgte, konnten mehrere Charakterstärken einen Rang einnehmen. Die Signaturstärken wurden als diejenigen Stärken operationalisiert, die auf den obersten beiden Rängen lagen.

Im zweiten Schritt wurden diejenigen Charakterstärken definiert, die sich für den Job am förderlichsten erwiesen haben. Dafür wurden die Stärken herangezogen, die in der Bewertung der ExpertInnen die sieben höchsten Werte erreichten. Dazu zählten Urteilsvermögen & Aufgeschlossenheit, Teamwork, Neugier, Liebe zum Lernen, Ausdauer, Ehrlichkeit und Soziale Intelligenz. Anschließend wurde für jede Person überprüft, wie viele ihrer Signaturstärken mit diesen sieben Charakterstärken übereinstimmten. Der Übereinstimmungswert konnte dementsprechend zwischen 0 und 7 variieren. Um die Hypothese 2a zu prüfen, wurde eine Rangkorrelation nach Spearman durchgeführt. In die Zusammenhangsanalyse gingen zum einen der Übereinstimmungswert, zum anderen die Arbeitszufriedenheit ein. Das Ergebnis zeigte einen signifikanten Zusammenhang zwischen Übereinstimmungswert und Arbeitszufriedenheit ( $r = 0.282$ ,  $p < 0.05$ ). Das heißt MitarbeiterInnen, deren Signaturstärkenprofile eine hohe Schnittmenge mit dem Anforderungsprofil aufweisen, sind im Vergleich zufriedener als ihre KollegInnen, die keine oder nur eine geringe Schnittmenge aufweisen. Hypothese 2a kann auf Basis der Ergebnisse angenommen werden.

In einer weiterführenden Analyse soll geprüft werden, ob sich ein gewisser Sättigungspunkt feststellen lässt. Bisherige Untersuchungsergebnisse hatten darauf



hingedeutet, dass mehr als vier eingesetzte Signaturstärken keinen zusätzlich positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit haben (Harzer & Ruch, 2013, S. 965ff.). Entsprechend wurde die Hypothese 2b wie folgt formuliert: „Es existiert ein Sättigungspunkt bei vier Signaturstärken: stimmen fünf oder mehr Signaturstärken mit jenen Charakterstärken überein, die für einen Job förderlich sind, hat dies keinen zusätzlich positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit.“

Um diese Hypothese zu prüfen, wurden erneut die bereits in der vorausgehenden Analyse generierten Übereinstimmungswerte herangezogen. Da diese Werte von 0 bis 7 annehmen konnten, wurde die Stichprobe in acht Gruppen geteilt, je nachdem wie viele der Signaturstärken mit den geforderten Charakterstärken übereinstimmten. Anschließend wurde die Arbeitszufriedenheit dieser acht Gruppen auf Unterschiede analysiert. Da unabhängige Gruppen mit ordinalskalierten und nicht-normalverteilten Werten vorlagen, wurde hierfür der Kruskal-Wallis-Test herangezogen. Auf Basis der Ergebnisse ( $\chi^2 = 11.05$ ,  $p = 0.137$ , n.s.) muss angenommen werden, dass zwischen den Gruppen kein signifikanter Unterschied hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit besteht. Hypothese 2b muss somit verworfen werden. Die Mittelwerte der einzelnen Gruppen deuten zwar mit zunehmenden Überschneidungswert eine steigende Tendenz an, allerdings spielt bei verteilungsfreien Testverfahren der Median ebenfalls eine wichtige Rolle. Die Mediane der einzelnen Gruppen unterscheiden sich allerdings kaum.

Tabelle 7: Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der Schnittmenge zwischen Signaturstärken und Anforderungsprofil

<b>Übereinstimmungswert</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>Sd</b>	<b>Median</b>
<b>0</b>	6	4.17	0.68	4.25
<b>1</b>	5	3.70	0.91	4.00
<b>2</b>	8	3.50	0.93	3.50
<b>3</b>	16	4.09	0.42	4.00
<b>4</b>	10	3.80	0.95	4.00
<b>5</b>	15	4.20	1.01	4.50
<b>6</b>	9	4.44	0.53	4.00
<b>7</b>	9	4.39	0.49	4.50
<b>Gesamt</b>	78	4.07	0.78	4.00

### 4.3 Attraktivität eines stärkenbezogenen Stellenprofils

Die Formulierung der Hypothese 3a und 3b beruhte auf der Feststellung, dass die Bewerbungsabsicht von der wahrgenommenen Passung zwischen dem Stellenprofil und dem Individuum abhängt (Chapman et al., 2005, S. 935f.; Roberson et al., S. 330ff.). Deshalb wurde in der Hypothese 3a angenommen, dass je mehr Signaturstärken eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin mit jenen Charakterstärken übereinstimmen, die in einem Stellenprofil genannt werden, desto eher fühlt sich der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin von diesem Stellenprofil angesprochen.

Das Vorgehen war vergleichbar mit der Testung der Hypothese 2a. Da das stärkenorientierte Stellenprofil aber nur vier Charakterstärken aufwies, wurden in diesem Fall nur die Überschneidung zwischen den Signaturstärken und den dort genannten Charakterstärken einbezogen. Das heißt, die Datensätze wurden in fünf Gruppen aufgeteilt, je nachdem wie viele Charakterstärken sich überschneiden (die Werte konnten zwischen 0 und 4 variieren). Um den Zusammenhang zwischen Übereinstimmungswert und wahrgenommener Attraktivität des stärkenorientierten Stellenprofils zu ermitteln, wurde auch in diesem Fall eine Rangkorrelation nach Spearman durchgeführt. Es konnte kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden ( $r = 0.196$ ,  $p = 0.083$ , n.s.). Da das Ergebnis jedoch bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 10% signifikant ausgefallen wäre, lässt sich zumindest eine Tendenz erahnen. Auf einem Signifikanzniveau von 5% muss Hypothese 3a dennoch verworfen werden.

Hypothese 3b fokussierte sich nicht auf die Attraktivität, sondern auf die Repräsentativität des Stellenprofils. Das heißt, es wurde angenommen, dass je mehr Signaturstärken eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin mit jenen Charakterstärken übereinstimmen, die in einem Stellenprofil genannt werden, desto eher fühlt sich der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin durch dieses Profil repräsentiert. In die Korrelationsanalyse nach Spearman gingen der Übereinstimmungswert und die Bewertung der Repräsentativität des stärkenorientierten Stellenprofils ein. In diesem Fall konnte ein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden ( $r = 0.261$ ,  $p < 0.05$ ). Das heißt, jene MitarbeiterInnen, deren Signaturstärken mehr mit den im Stellenprofil genannten Charakterstärken übereinstimmen, fühlen sich mehr durch dieses Stellenprofil repräsentiert, als MitarbeiterInnen, deren Signaturstärken weniger mit den im Stellenprofil genannten Charakterstärken übereinstimmen. Damit kann Hypothese 3b angenommen werden.

Ziel dieser Arbeit war es, ein Stellenprofil zu generieren, das eine gute Selektionswirkung hinsichtlich der Unterscheidung zwischen geeigneten und ungeeigneten KandidatInnen entfaltet. Die Ergebnisse geben eine Tendenz zu erkennen, sind aber nicht eindeutig. Darüber hinaus kann auf Basis der bisherigen Erkenntnisse keine Aussage darüber getroffen werden, ob ein stärkenorientiertes Stellenprofil besser zwischen geeigneten und ungeeigneten KandidatInnen differenziert als ein herkömmliches Stellenprofil. Aus diesem Grunde wird unabhängig von den aufgestellten Hypothesen getestet, inwieweit das herkömmliche Stellenprofil einen Selektionseffekt entfaltet. Dementsprechend wurden nochmals zwei Rangkorrelationen nach Spearman durchgeführt. In die erste Korrelationsanalyse wurden der Übereinstimmungswert sowie die Bewertung der Attraktivität des herkömmlichen Stellenprofils als Variablen aufgenommen. Der Zusammenhang fiel bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1% signifikant positiv aus ( $r = 0.313$ ,  $p < 0.01$ ). In die zweite Korrelationsanalyse wurden der Übereinstimmungswert und die Bewertung der Repräsentativität einbezogen. Auch diese Analyse ergab bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1% einen signifikanten Zusammenhang ( $r = 0.301$ ,  $p < 0.01$ ).

Dieses Ergebnis lässt vermuten, dass weitere Variablen Einfluss auf die Bewertung der Stellenprofile nehmen. Naheliegend ist, dass dieses Ergebnis von der Arbeitszufriedenheit beeinflusst wird. Wie bereits in Tabelle 5 dargestellt, gibt es einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Bewertung der Stellenprofile. Auch der Übereinstimmungswert, der auf Basis der vier im Stellenprofil genannten Charakterstärken errechnet wurde, korreliert positiv mit der Arbeitszufriedenheit ( $r = 0.273$ ,  $p < 0.05$ ). Diese Ergebnisse können darauf hinweisen, dass der Übereinstimmungswert per se, also unabhängig von der daraus resultierenden Arbeitszufriedenheit, keinen Einfluss auf die Bewertung der Stellenprofile nimmt. Um dies zu überprüfen, müsste eine partielle Korrelation durchgeführt werden. Dieses Vorgehen ermöglicht es, den Einfluss der Arbeitszufriedenheit zu kontrollieren. Aufgrund der fehlenden Normalverteilung werden allerdings die Voraussetzungen für eine partielle Korrelation verletzt. Auch die Durchführung eines Mediansplits hinsichtlich der nicht-normalverteilten Arbeitszufriedenheit kann die Ausgangssituation nicht verbessern.

## **5 Diskussion und Ausblick**

Die in Kapitel 4 vorgestellten Ergebnisse sollen in diesem Abschnitt kritisch reflektiert und interpretiert werden. Insbesondere für die Resultate, die nicht mit den im Vorhinein getroffenen Annahmen übereinstimmen, sollen mögliche Erklärungsansätze gefunden werden. In diesem Rahmen erfolgt eine Auseinandersetzung mit der methodischen Vorgehensweise und den damit verbundenen Einschränkungen. Da die Ausgangssituation dieser Arbeit ein praktisches Problem mit hoher Relevanz für die derzeitige Tätigkeit von Personalabteilungen ist, sollen aus den Ergebnissen Empfehlungen für die Praxis abgeleitet und vorgestellt werden. Den Abschluss dieser Arbeit bildet ein kurzes Fazit, welches ein umfassendes Gesamtbild ermöglichen soll.

### **5.1 Diskussion der Ergebnisse**

In einem ersten Schritt wurde überprüft, ob die Charakterstärken der MitarbeiterInnen mit jenen Charakterstärken übereinstimmen, die für die Wirtschaftsprüfung besonders relevant sind. Peterson und Seligman (2004, S. 18) hatten die Annahme getroffen, dass sich Menschen ihrer Charakterstärken bewusst sind und diese motivational eine entscheidende Rolle einnehmen (Peterson & Seligman, 2004, S. 18). Park und Peterson (2007, S. 299) hatten darauf aufbauend ergänzt, dass sich Individuen vorzugsweise Jobs suchen, die ihren Charakterstärken entsprechen. Diese Annahme konnte durch die vorliegenden Ergebnisse bestätigt werden. Es wurden die sieben am stärksten ausgeprägten Charakterstärken der MitarbeiterInnen mit den sieben jobrelevantesten Charakterstärken verglichen. Die Ergebnisse zeigten eine Übereinstimmung von fünf Charakterstärken. Dazu zählten: Urteilsvermögen & Aufgeschlossenheit, Teamwork, soziale Intelligenz, Ausdauer und Ehrlichkeit. Auch in den als relevant eingestuften Charakterstärken Liebe zum Lernen (Rang 10) und Neugier (Rang 9) wiesen die MitarbeiterInnen vergleichsweise hohe Ausprägungen auf. Überraschend war hingegen das Ergebnis, dass Freundlichkeit und Humor, die bei den MitarbeiterInnen die Ränge 2 und 4 belegten, laut ExpertInnen eine untergeordnete Rolle spielen. Diese Unstimmigkeit könnte auf eine Schwäche der Methodik beziehungsweise der verwendeten Instrumente hindeuten. Während die ExpertInnen aufgefordert waren, die Charakterstärken im Jobkontext zu betrachten, sollten die MitarbeiterInnen den Ausprägungsgrad der Charakterstärken allgemein bewerten, ohne den beruflichen Kontext explizit zu berücksichtigen. Für dieses Vorgehen spricht, dass es galt, herauszufinden, ob die Personen den für sie passenden Job gefunden haben. Dagegen spricht, dass einige der verhaltensbezogenen Kurzbeschreibungen des CSRF per se

eine inhaltliche Nähe zum Berufsleben aufweisen, während andere Beschreibungen starke Assoziationen mit dem Privatleben hervorrufen. Zu der ersten Kategorie zählen beispielsweise Teamwork (Code CS\_C\_13), Führungsvermögen (Code CS\_C\_15) und Ausdauer (Code CS\_C\_07), während die Beschreibungen zu Fähigkeit zu lieben und geliebt zu werden (Code CS\_C\_10) und Freundlichkeit (Code CS\_C\_11) womöglich eher mit dem Privatleben in Verbindung gebracht werden. Insbesondere hinsichtlich der Charakterstärken, die in erster Linie Assoziationen zum Privatleben hervorrufen, zeigten sich zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen größere Differenzen. Für Untersuchungen im Berufskontext, wäre es notwendig Beschreibungen zu entwickeln, die im gleichen Maße Assoziationen zum Berufsleben und zum Privatleben erzeugen. Gegebenenfalls könnten auch verhaltensbezogene Beschreibungen erstellt werden, die sich ausschließlich auf Berufssituation beziehen. Damit wäre eine höhere Vergleichbarkeit gegeben. Ein weiterer Erklärungsansatz für das Ergebnis könnte sein, dass Freundlichkeit und Humor für die Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung per se keine hohe Relevanz aufweisen, diese Charakterstärken jedoch in der Unternehmenskultur verankert sind, wertgeschätzt werden und sich dementsprechende viele MitarbeiterInnen mit einer hohen Ausprägung auf diesen beiden Charakterstärken in der Organisation befinden. An dieser Stelle wird deutlich, dass eine differenzierte Betrachtung des P-J-Fit und P-O-Fit notwendig ist. In der Personalauswahl sollten nicht nur die Charakterstärken berücksichtigt werden, die für die Tätigkeit an sich förderlich sind, sondern auch die Charakterstärken, die die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation prägen.

Die Hypothese 2a ging davon aus, dass MitarbeiterInnen, deren individuelle Signaturstärken stärker mit den jobrelevanten Charakterstärken übereinstimmen, eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen als diejenigen MitarbeiterInnen, deren Signaturstärken eine geringere Schnittmenge mit den relevanten Stärken bilden. Auf Basis einer Rangkorrelation konnte ein signifikant positiver Zusammenhang festgestellt werden. Dieses Resultat bekräftigt die bisherigen Forschungsergebnisse von Littman-Ovadia und Steger (2010, S. 423f.) sowie Harzer und Ruch (2012, S. 362ff.), die ebenfalls einen positiven Zusammenhang zwischen Stärkeneinsatz und Arbeitszufriedenheit feststellen konnten.

Es sei aber darauf hingewiesen, dass dieser Zusammenhang ausschließlich mit Hilfe einer Korrelationsanalyse überprüft wurde. Auf Basis einer Korrelation kann keine Aussage über die Richtung des Zusammenhangs getroffen werden kann. Das heißt, es ist auch ein umgekehrter Wirkungszusammenhang denkbar. Jene MitarbeiterInnen, die

unzufrieden mit ihrer Arbeit sind, sind nicht mehr bereit, ihr Wissen auszubauen und sich neue Fähigkeiten und Fertigkeiten anzueignen (Liebe zum Lernen, Code CS\_C\_04). Darüber hinaus zeichnen sich unzufriedene MitarbeiterInnen in der Regel nicht durch besondere Beharrlichkeit und ausgeprägten Fleiß (Ausdauer, Code CS\_C\_07) aus. In diesem Fall beeinflusst nicht die Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil die Arbeitszufriedenheit, sondern eine niedrige Arbeitszufriedenheit wirkt sich negativ auf die jobrelevanten Charakterstärken aus. Diese Arbeitsunzufriedenheit kann beispielweise auch aus Unstimmigkeiten mit den Vorgesetzten, mangelnder Honorierung der Leistung oder einem schlechten Teamklima resultieren. Zwar gehen Peterson und Seligman (2004, S. 10) davon aus, dass Charakterstärken relativ stabile Merkmale sind, gleichzeitig halten sie aber einen Einfluss durch das individuelle Setting für möglich. Ein konkretes Beispiel hierfür wären MitarbeiterInnen, deren Leistung nicht anerkannt wird, wodurch sich ihre Beförderungsmöglichkeiten einschränken. Die wahrgenommene Ungerechtigkeit führt zu weniger Arbeitszufriedenheit und dazu, dass die MitarbeiterInnen weniger in ihren Job investieren, weniger engagiert, wissbegierig und fleißig sind als üblich. Wenn eine derartige Situation aktuell präsent ist, kann dies das Antwortverhalten der TeilnehmerInnen beeinflusst haben. Dieses Risiko kann dadurch verschärft worden sein, dass für die Messung der Charakterstärkenausprägung auf eine Single-Item-Skala zurückgegriffen worden ist. Bei Single-Item-Skalen ist häufig sowohl die Validität als auch die Reliabilität eingeschränkt.

Wenn sich mehr als vier Signaturstärken mit den jobrelevanten Charakterstärken überschneiden, hat dies keinen zusätzlichen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit, postulierte Hypothese 2b. Damit wurde dem Hinweis von Harzer und Ruch (2013, S. 978f.) nachgegangen, dass es möglicherweise eine Art Sättigungspunkt gibt, der bei vier eingesetzten Charakterstärken liegt. Diese Annahme konnte durch die vorliegenden Daten nicht gestützt werden. Die Analyse ergab sogar, dass sich die Gruppen, deren Zuordnung auf Basis der Übereinstimmung zwischen individuellen Signaturstärken und Anforderungsprofil vorgenommen wurde, nicht signifikant in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit unterscheiden. Dieses Ergebnis scheint im Widerspruch mit der vorausgegangenen Analyse zu stehen. Diese hatte ergeben, dass es einen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Übereinstimmungswert gibt. Ein Grund, warum die Differenzen zwischen den Gruppen nicht signifikant ausgefallen sind, liegt möglicherweise in den niedrigen Fallzahlen. Die Gruppengrößen variierten lediglich zwischen 5 und 16 Personen. Die Aussagekraft der Daten ist damit beschränkt.

Neben der geringen Stichprobengröße kann auch das Vorgehen in Frage gestellt werden. Aufgrund der Messung der Charakterstärkenausprägung seitens der MitarbeiterInnen mittels Single-Item-Skala waren die Möglichkeiten, die tatsächlichen Signaturstärken zu identifizieren, eingeschränkt. In diesem Fall wurden die Charakterstärken herangezogen, die die obersten beiden Ränge belegten. Die Auswahl auf Basis der Ränge hatte gegenüber der Auswahl auf Basis der numerischen Ausprägung (beispielsweise jene Charakterstärken mit der Ausprägung 8 oder 9) den Vorteil, dass jene TeilnehmerInnen gleich behandelt wurden, deren Antwortverhalten vorsichtiger war, das heißt, die die Auswahl hoher Werte scheuten. Allerdings konnte der Einfluss des Antwortverhaltens nicht gänzlich ausgeschlossen werden. Die Anzahl der Charakterstärken, die auf den ersten beiden Rängen lagen, variierte von Person zu Person zum Teil erheblich. Einige TeilnehmerInnen differenzierten offensichtlich sehr stark hinsichtlich der Ausprägungen, sodass lediglich zwei Charakterstärken auf den Rängen 1 und 2 lagen. Bei anderen TeilnehmerInnen lagen bis zu 18 Charakterstärken auf den obersten beiden Rängen. Auf Basis einer Skala, die die einzelnen Charakterstärken mit Hilfe mehrerer Items misst, hätten sich Unterschiede in den Ausprägungen leichter feststellen lassen. Allerdings stellt sich auch in diesem Fall die Frage, wie viele der Stärken als Signaturstärken gelten. Bisher wird davon ausgegangen, dass der Wert zwischen drei und sieben liegt (Peterson & Seligman, 2004, S. 18). Ein Nachweis dessen fehlt jedoch. Darüber hinaus können bislang keine individuellen Unterschiede hinsichtlich der Anzahl an Signaturstärke identifiziert werden. Das heißt, es muss zunächst ein gültiges Verfahren entwickelt werden, mit dessen Hilfe sich Signaturstärken möglichst eindeutig identifizieren lassen.

Eine zweite methodische Einschränkung lässt sich dahingehend feststellen, dass nur die Überschneidung mit den sieben relevantesten Charakterstärken quantifiziert wurde. Auch wenn diese nach Meinung der ExpertInnen die förderlichsten Charakterstärken sind, bedeutet dies nicht, dass alle weiteren Charakterstärken nicht von Relevanz für die Tätigkeit sind. Insgesamt wurden 11 der 24 Charakterstärken von den Führungskräften mit einem Durchschnittswert größer als 7 beurteilt. Sechs weitere Charakterstärken wiesen einen Durchschnittswert zwischen 6 und 7 auf, womit diese ebenfalls noch in den förderlichen Bereich fallen. Die Annahme besteht darin, dass alle Charakterstärken, die als förderlich eingestuft wurden, auch regelmäßig von den MitarbeiterInnen zum Ausdruck gebracht werden können. Es ist demnach davon auszugehen, dass weitaus mehr Signaturstärken im Job zum Einsatz kommen, als die Operationalisierung es in diesem Fall widerspiegelt. Wären jedoch mehr als sieben Charakterstärken in die Analyse aufgenommen worden, hätten sich die Gruppen der weitergehenden Analyse

noch stärker verkleinert, sodass hier starke Einschränkungen hinsichtlich der Aussagekraft hätten in Kauf genommen werden müssen.

Die Hypothesen 3a und 3b setzten sich mit dem neu entwickelten Stellenprofil auseinander. Ziel von Stellenprofilen sollte sein, dass sie einerseits das Interesse von potentiellen KandidatInnen wecken und gleichzeitig eine Selektionsfunktion übernehmen, das heißt, ungeeignete KandidatInnen von einer Bewerbung abhalten. Ausgangspunkt für die Hypothesen war die Feststellung, dass sich die wahrgenommene Passung zwischen Individuum und Job auf die Bewerbungsabsichten auswirkt. Insofern bestand die Annahme darin, dass sich Personen in Abhängigkeit von der Übereinstimmung zwischen Signaturstärken und im Stellenprofil geforderten Charakterstärken mehr oder weniger von dem Stellenprofil repräsentiert und angesprochen fühlen würden. Es ergab sich ein leicht signifikanter Zusammenhang zwischen der Übereinstimmung und der Bewertung hinsichtlich der Repräsentativität. In Bezug auf die Attraktivität zeigte sich hingegen kein statistisch signifikanter Zusammenhang, nur eine leicht positive Tendenz. Die Hypothese 3a, dass je mehr Signaturstärken eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin mit den im Stellenprofil genannten Charakterstärken übereinstimmen, desto eher fühlt sich der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin von diesem Stellenprofil angesprochen, konnte nicht angenommen werden. Es gibt zwei Erklärungen für das Ergebnis. Erstens, diejenigen mit hohen Übereinstimmungswerten fühlen sich durch das neue Stellenprofil repräsentiert, aber nicht angesprochen. Das alternative Stellenprofil entspricht nicht dem klassischen Inhalt und wird möglicherweise als befremdlich wahrgenommen. In diesem Fall wäre die Akquisitionsfunktion des stärkenorientierten Stellenprofils eingeschränkt. Zweitens, diejenigen mit niedrigen Übereinstimmungswerten, fühlen sich nicht so stark repräsentiert, aber dennoch angesprochen. In diesem Fall wäre die Selektionsfunktion eingeschränkt. Auf Basis der vorhandenen Datengrundlage ist eine Interpretation schwierig, da nicht erhoben wurde, warum sich die TeilnehmerInnen von dem Stellenprofil mehr oder weniger angesprochen fühlten. Des Weiteren ist die Teststärke nicht-parametrischer Verfahren eingeschränkt und Ergebnisse müssen mit Vorsicht behandelt werden.

Trotz dieser bisher nicht eindeutigen Ergebnisse würde sich ein großer Fortschritt abzeichnen, wenn das neue, stärkenbezogene Stellenprofil besser zwischen geeigneten und ungeeigneten KandidatInnen selektieren würde als ein herkömmliches Stellenprofil. Aus diesem Grund wurde, unabhängig von einer expliziten Hypothese, überprüft, inwieweit die MitarbeiterInnen auf ein herkömmliches Stellenprofil reagieren. Es zeigten sich stark positive Zusammenhänge zwischen Übereinstimmungswert und Attraktivität



beziehungsweise Repräsentativität des herkömmlichen Stellenprofils. Das bedeutet, jene MitarbeiterInnen, die mit den jobrelevanten Charakterstärken übereinstimmen, fühlten sich stärker durch das herkömmliche Stellenprofil angesprochen und repräsentiert als MitarbeiterInnen, die dem stärkenbezogenen Anforderungsprofil weniger entsprachen. Dieses Ergebnis lässt vermuten, dass das bisherige Anforderungsprofil bereits erfolgreich zwischen geeigneten und nicht-geeigneten KandidatInnen differenziert. Möglicherweise enthält das herkömmliche Stellenprofil Eignungsmerkmale zu denen es in der Charakterstärkenklassifikation keine Entsprechung gibt, die aber dennoch tätigkeitsrelevant sind. Das wirft die Frage auf, ob die Betrachtung der Charakterstärken für den Kontext der Personalauswahl zu limitiert ist. Es besteht offensichtlich die Gefahr, dass durch den Fokus auf die Charakterstärken weitere relevante Eignungsmerkmale zu sehr in den Hintergrund rücken. Diese Thematik wird ausführlich in Abschnitt 5.4 diskutiert, der sich mit den praktischen Limitationen der vorliegenden Arbeit auseinandersetzt.

Ferner empfiehlt sich eine vorsichtige Interpretation der Ergebnisse, da die Stichprobe der Erhebung nicht der eigentlichen Zielgruppe entspricht. Optimalerweise wäre das neue Stellenprofil an HochschulabsolventInnen mit Interesse an der Wirtschaftsprüfung getestet worden. Bei der gewählten Stichprobe handelte es sich um bereits bestehende MitarbeiterInnen, wodurch sich das Risiko erhöht hat, dass die Bewertung der Stellenprofile durch andere Faktoren beeinflusst worden ist. Einer dieser Faktoren könnte die Arbeitszufriedenheit sein. Diese Annahme liegt nahe, da die Arbeitszufriedenheit sowohl mit den Übereinstimmungswerten korreliert als auch mit der Bewertung der Attraktivität und Repräsentativität des herkömmlichen und stärkenorientierten Stellenprofils. Das heißt, MitarbeiterInnen, die zufrieden mit ihrem Job sind, bewerteten die beiden Stellenprofile auf beiden Dimensionen besser als unzufriedene MitarbeiterInnen. Anders ausgedrückt, spiegelt die Bewertung der Stellenprofile zum Teil die Arbeitszufriedenheit wieder. Die Gründe für eine hohe oder niedrige Arbeitszufriedenheit können, wie bereits dargestellt, vielfältig sein. Auch die Übereinstimmung mit dem geforderten Charakterstärkenprofil ist einer der relevanten Faktoren für die Arbeitszufriedenheit. Es kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass durch die Bewertung der befragten MitarbeiterInnen ausschließlich die wahrgenommene Passung zwischen Stellenprofil und individuellem Stärkenprofil zum Ausdruck gekommen ist. Zukünftige Forschungsarbeiten sollten sich deshalb auf die tatsächliche Zielgruppe fokussieren. Darüber hinaus sollte konkreter darauf eingegangen werden, was potentiellen BewerberInnen an einem stärkenorientierten Stellenprofil mehr oder weniger gefällt als an einem herkömmlichen Stellenprofil.

## 5.2 Methodische Einschränkungen

Die Gründe für die Auswahl der eingesetzten Skalen sowie für das methodische Vorgehen und wurden in Kapitel 3 erläutert. Zum Teil orientierte sich die Vorgehensweise an Forschungsvorschlägen vorausgegangener Arbeiten. So hatten Harzer und Ruch (2013, S. 965ff.) beispielsweise die Betrachtung einer einzelnen, ausgewählten Berufsgruppe empfohlen. Der Vorschlag wurde in der vorliegenden Arbeit umgesetzt. Darüber hinaus sollte das Risiko der Methodenvarianz minimiert werden, indem Daten zweier unterschiedlicher Stichproben erhoben wurden. Trotzdem ergaben sich an einigen Stellen methodische Schwächen, die im Folgenden kritisch reflektiert werden sollen, um wichtige Hinweise für zukünftige Forschungsarbeiten geben zu können.

### 5.2.1 Instrumente

Auf einige methodische Einschränkungen wurde bereits in Abschnitt 5.1 eingegangen. Insbesondere die Nicht-Normalverteilung der Daten stellte die statistische Analyse und die Interpretation der entsprechenden Ergebnisse vor eine Herausforderung. Auf nahezu allen Skalen zeigten sich Deckeneffekte. Eine Differenzierung in den höheren Wertebereichen hat somit nicht stattgefunden. Besonders auffällig war dieses Ergebnis beim Einsatz der *UCSWS*. Ein Teil der Items wurde dort ausschließlich mit Werten oberhalb des mittleren Skalenwertes (5 = *weder noch*) beurteilt. Im Rahmen der MitarbeiterInnenbefragung wurden die Skalen zwar vollständig oder nahezu vollständig ausgenutzt, dennoch lagen alle Mittelwerte bis auf einen (Religiosität & Spiritualität) über dem Skalenmittelwert. Dieses Ergebnis ist insofern nicht verwunderlich, da Charakterstärken per Definition als erfüllend und damit als besonders wünschenswert gelten. Die Bewertungen der Charakterstärken sind möglicherweise durch den Faktor der sozialen Erwünschtheit<sup>10</sup> beeinflusst worden. Auch Ruch et al. (2010, S. 141) merkten an, dass ein gewisses Risiko besteht, dass die Bewertungen von Charakterstärken anfällig für Verzerrungen sind. Bisher wurde diese Vermutung aber noch nicht empirisch geprüft.

Der Effekt der geringen Varianz zwischen den einzelnen Datensätzen wurde dadurch verstärkt, dass sowohl in der ExpertInnen- als auch in der MitarbeiterInnenbefragung

---

<sup>10</sup> Soziale Erwünschtheit beschreibt die Tendenz, Fragen der sozialen Akzeptanz entsprechend zu beantworten. Die wahre Einstellung oder Meinung kommt damit nicht zu Ausdruck (Podsakoff et al., 2003, S. 881)

eine Single-Item-Skala zum Einsatz kam. Mehrere Items zu jeweils einer Charakterstärke hätten möglicherweise zu einem etwas differenzierten Bild beigetragen. Zudem ist die Reliabilität von Single-Item-Verfahren häufig eingeschränkt. Auch Ruch et al. (2014, S. 53ff.) wiesen darauf hin, dass die Retest-Reliabilität des CSRF bisher nicht überprüft und bislang nur an einer Stichprobe getestet wurde. Sie sprechen die Empfehlung aus, dass der CSRF nicht als Ersatz für den VIA-IS verwendet werden sollte. Der Einsatz des VIA-IS kam aufgrund des zeitlichen Umfangs nicht in Frage. Gegebenenfalls ist die Entwicklung einer weiteren Kurzversion denkbar, die mit zwei bis vier Items pro Charakterstärke auskommt. Hier empfiehlt es sich, bestimmte Items invertiert darzustellen, um das Risiko einer Verzerrung durch Aquieszenz<sup>11</sup> zu reduzieren (Jonkisz, Moosbrugger & Brandt, 2012, S. 61). Anstatt ein neues Instrument zu entwickeln, wäre es darüber hinaus denkbar, dass lediglich die Skalierung geändert wird. Die Hinzunahme weiterer Stufen würde die befragten Personen vermutlich überfordern. Jonkisz et al. (2012, S. 51) gehen davon aus, dass bereits mehr als sieben Skalenstufen keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn bringen. Eine Alternative zu Ratingskalen mit diskreten Stufen stellen kontinuierliche Skalen dar. Ein bekanntes Beispiel ist die visuelle Analogskala. In der computerbasierten Version kann ein Regler auf der Skala, dargestellt durch einen Balken, verschoben werden. Diese Art von Skala ermöglicht ein wesentlich größeres Maß an Differenziertheit (Jonkisz et al., 2012, S. 51).

Auch die Bewertungen der Stellenprofile lagen auf beiden Dimensionen vergleichsweise nah beieinander. Ein Großteil der TeilnehmerInnen beurteilte die beiden Profile als gleichwertig. Um ein aussagekräftigeres Ergebnis zu erzielen, hätte auch in diesem Fall ein anderes Antwortformat helfen können. So wäre es beispielsweise möglich gewesen, dass sich die TeilnehmerInnen für eines der beiden Stellenprofile entscheiden hätten müssen. Eine gleichwertige Beurteilung wäre somit nicht möglich gewesen. Gegebenenfalls hätte die forcierte Entscheidung sogar eine tiefere Auseinandersetzung mit den Unterschieden der beiden Stellenprofile zur Folge gehabt. Des Weiteren kann in Frage gestellt werden, ob eine Beurteilung der Stellenprofile auf zwei unterschiedlichen Dimensionen (Attraktivität vs. Repräsentativität) sinnvoll ist. Mithilfe dieser differenzierten Betrachtung sollte eine Aussage sowohl hinsichtlich der Akquisitions- als auch hinsichtlich der Selektionsfunktion getroffen werden. Da die Beurteilungen der befragten Personen auf beiden Dimensionen nahezu identisch waren, ist anzunehmen, dass die TeilnehmerInnen ihr Antwortverhalten von einem Item auf das

---

<sup>11</sup> Aquieszenz, auch Zustimmungstendenz genannt, bezeichnet die Tendenz, einem Item unreflektiert und unabhängig vom Inhalt zuzustimmen.

andere übertragen haben. Ein Grund hierfür könnte das Motiv der Konsistenz sein. Um einen solchen Effekt zukünftig zu vermeiden, kann die Stichprobe bei zukünftigen Befragungen beispielsweise zweigeteilt werden, sodass beide Gruppen nur jeweils eine Dimension beurteilen.

Es wurde bereits erwähnt, dass einige Datensätze auffällig niedrige Werte hinsichtlich der Ausprägungen der Charakterstärken aufwiesen. Diese Tendenz widerspricht dem Antwortverhalten der restlichen TeilnehmerInnen. Vermutlich haben einige befragte Personen die Pole der Skala nicht richtig erfasst. Zwei Maßnahmen sollten dieses Risiko minimieren: zum einen wurde die Skala alle sechs Items wiederholt, damit diese immer sichtbar war, zum anderen sollte die optische Unterstützung helfen, die Skala möglichst schnell zu erfassen. Offenbar haben diese Maßnahmen nicht bei allen TeilnehmerInnen gegriffen. Diese Datensätze können die Ergebnisse leicht verfälscht haben. Da es sich um einige wenige Einzelfälle gehandelt hat, ist aber keine große Verzerrung anzunehmen.

### 5.2.2 Stichprobe

Die Stichprobe bestand aus 43 Führungskräften, den ExpertInnen, und 79 MitarbeiterInnen aus dem Bereich der Wirtschaftsprüfung. Wie bereits angemerkt, wäre eine größere Stichprobe insbesondere hinsichtlich der MitarbeiterInnen wünschenswert gewesen. Damit hätten sich die Fallzahlen je Gruppe erhöht und die Aussagekraft der Ergebnisse wäre höher gewesen.

Positiv hervorzuheben ist die separate Befragung der zwei Stichproben. Dadurch wurde das Risiko der Methodenvarianz reduziert. Im Nachhinein betrachtet, konnte dem Risiko dennoch nicht vollständig vorgebeugt werden. Insbesondere die Bewertung der Stellenprofile scheint durch die Arbeitszufriedenheit, die im Fragebogen unmittelbar davor abgefragt wurde, beeinflusst worden zu sein. An dieser Stelle hätte sicherlich eine Trennung zwischen Bewertung der Arbeitszufriedenheit und Bewertung der Stellenprofile durch die Hinzunahme einer weiteren Stichprobe Sinn ergeben. Im Optimalfall hätte sich diese Stichprobe aus HochschulabsolventInnen, der eigentlichen Zielgruppe der Stellenprofile, zusammengesetzt.

Positiv zu bewerten ist, dass beide Stichproben aus dem gleichen Umfeld und dem gleichen Unternehmen stammten. Damit konnte sichergestellt werden, dass sowohl Führungskräfte als auch MitarbeiterInnen das gleiche Verständnis von der Tätigkeit

aufwiesen. Andererseits sind dadurch die Generalisierbarkeit und somit auch die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Wirtschaftsprüfungsgesellschaften eingeschränkt. Es wäre darüber hinaus interessant gewesen, die Ergebnisse mit weiteren Berufsgruppen zu vergleichen. So hätte eine Berufsgruppe hinzugenommen werden können, die ein ähnliches, wenn auch nicht kongruentes Anforderungsprofil aufweist (zum Beispiel MitarbeiterInnen in der Steuerberatung), um zu überprüfen, inwieweit auf Basis der Charakterstärken zwischen verschiedenen Berufsgruppen differenziert werden kann. Es stellt sich für die Rekrutierungspraxis sicherlich auch die Frage, welcher Grad der Differenzierung zwischen unterschiedlichen Profilen erreicht werden muss, damit die Personalauswahl erfolgreich ist.

### **5.2.3 Durchführung der empirischen Untersuchung**

Die Bitte um Teilnahme an der Erhebung wurde über einen unternehmensinternen Mailverteiler versendet. In der Mail war der entsprechende Link zum Erhebungsinstrument enthalten. Da alle Führungskräfte und MitarbeiterInnen den Aufruf über die Firmenadresse erhalten haben, kann angenommen werden, dass die Fragebögen während der Arbeitszeit ausgefüllt wurden. Insofern muss in Frage gestellt werden, wie viel Aufmerksamkeit die TeilnehmerInnen der Befragung zukommen lassen haben. Die Bearbeitungszeit einiger Personen lag deutlich über dem gemittelten Wert. Es ist folglich davon auszugehen, dass diese Personen zwischendurch anderen Aufgaben nachgegangen sind und möglicherweise weniger konzentriert teilgenommen haben. Andere TeilnehmerInnen waren hingegen sehr schnell beim Ausfüllen des Fragebogens. In diesen Fällen ist in Frage zu stellen, ob die Fragen vollständig gelesen wurden oder ob nur eine oberflächliche Beantwortung stattgefunden hat. Ein Mailversand an die private Adresse hätte möglicherweise die Risiken reduziert, wäre im vorliegenden Fall aus Datenschutzgründen nicht möglich gewesen. Generell besteht bei Onlinebefragungen immer die Gefahr der Ablenkung durch Störquellen, da keinen Einfluss auf die Befragungszeit oder den Befragungsort genommen werden kann.

Des Weiteren handelte es sich bei dem vorliegenden Forschungsansatz um eine Querschnittsuntersuchung. Ein großer Nachteil von Querschnittsuntersuchungen ist, dass keine Aussage über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge getroffen werden kann (Sonntag, 2006, S. 32). Eine der Voraussetzungen dafür, dass Kausalität angenommen werden kann, ist, dass die Ursache der Wirkung zeitlich vorausgeht. Für den vorliegenden Fall würde das bedeuten, dass zunächst eine mehr oder weniger gute Passung zwischen individuellem Signaturstärkenprofil und jobrelevanten

Charakterstärken vorliegt (Ursache) und dass sich anschließend der Grad der Übereinstimmung in der Arbeitszufriedenheit (Wirkung) widerspiegelt. Um diese Wirkungsrichtung nachweisen zu können, wäre eine Längsschnittuntersuchung notwendig. So könnten beispielsweise JobeinsteigerInnen vor Jobaufnahme ihre Charakterstärken einschätzen. Anschließend wird in vorgegebenen Abständen, beispielsweise 1, 5 und 10 Jahre nach Jobantritt, die Arbeitszufriedenheit gemessen. Durch dieses Forschungsdesign könnte ein umgekehrter Kausalprozess ausgeschlossen werden. Ein umgekehrter Kausalprozess würde bedeuten, dass sich die Arbeitszufriedenheit negativ auf die Ausprägung der relevanten Charakterstärken auswirkt. Eine weitere Bedingung, um einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang nachweisen zu können, ist, dass der Einfluss von Drittvariablen ausgeschlossen werden kann (Sonntag, 2006, S. 32). Auch dies ist im Rahmen von Querschnittsuntersuchungen nur bedingt möglich. So zeigte die Auswertung der vorliegenden Daten einen signifikanten Zusammenhang sowohl zwischen Arbeitszufriedenheit und Alter als auch zwischen Arbeitszufriedenheit und Länge der Jobzugehörigkeit. Die älteren MitarbeiterInnen, die in der Regel eine längere Jobzugehörigkeit aufwiesen, waren weniger zufrieden als ihre jüngeren KollegInnen. Gleichzeitig zeigte sich, dass das Alter negativ mit Neugier, einer der jobrelevanten Charakterstärken, korrelierte. Zwischen Jobzugehörigkeit und Neugier zeigte sich wiederum kein signifikanter Zusammenhang. Insofern wären Untersuchungen zum Einfluss des Faktors Zeit sicherlich spannend und aufschlussreich. Folgenden Fragen könnten im Rahmen einer Längsschnittuntersuchungen nachgegangen werden: wie entwickeln sich Charakterstärken mit dem Alter und mit zunehmender Jobberfahrung? Wie entwickelt sich die Arbeitszufriedenheit im Laufe der Zeit? Und inwieweit variiert gegebenenfalls das Anforderungsprofil an die MitarbeiterInnen in Abhängigkeit der Jobzugehörigkeit und Arbeitserfahrung? In Bezug auf die letzte Fragestellung sei darauf hingewiesen, dass die ExpertInnen aufgefordert waren, die Relevanz der Charakterstärken für MitarbeiterInnen, die sich auf den Karrierestufen eines Consultants oder Senior Consultants befinden, zu beurteilen. Es ist daher nicht ausgeschlossen, dass sich für erfahrenere MitarbeiterInnen leichte Änderungen hinsichtlich des Anforderungsprofils ergeben. Generell sind bisherige Forschungsarbeiten noch nicht darauf eingegangen, inwieweit sich Charakterstärken mit zunehmender Jobberfahrung verändern. Peterson und Seligman (2004, S. 10) bezeichnen Charakterstärken zwar als trait-ähnlich und damit relativ stabil, gleichzeitig vermuten sie einen Einfluss durch das individuelle Setting. Zu einem späteren Zeitpunkt ergänzt Seligman (2011, S. 222), dass nahezu jeder alle Charakterstärken mit Zeit, Energie und Entschlossenheit erwerben kann. Eine Trainierbarkeit von Charakterstärken wäre insbesondere dann notwendig,

wenn sich das Anforderungsprofil mit zunehmender Berufserfahrung wandelt. Harzer (2011a, S. 18) postulierte lediglich, dass sich für einzelne Berufsgruppen eindeutig spezifische Charakterstärken ausmachen lassen, ging aber nicht auf zeitliche Einflüsse ein.

### **5.3 Praktische Implikationen**

Ausgangspunkt dieser Untersuchung waren zwei aktuelle Herausforderungen, denen Personalabteilungen derzeit gegenüberstehen. Die erste Herausforderung besteht darin, passendes Personal zu finden, um die Chancen zu erhöhen, dass die MitarbeiterInnen möglichst langfristig im Unternehmen verbleiben. Die Idee dieser Arbeit war es deshalb, ein stärkenbasiertes Stellenprofil zu entwickeln, das die Selektionsfunktion unterstützt und verstärkt passende KandidatInnen anspricht. Wie bereits dargestellt, sind die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung nicht eindeutig, ob das stärkenorientierte Stellenprofil tatsächlich zu einer verbesserten Selektion beiträgt. Außerdem ist in Frage zu stellen, ob eine derartige Stellenausschreibung auf die Akzeptanz der BewerberInnen stoßen würde. Ungeachtet dessen kann bereits jetzt ein Teil der Ergebnisse für den nachgelagerten Personalauswahlprozess genutzt werden. Es ließen sich aufgrund der Urteile durch die ExpertInnen Charakterstärken identifizieren, die für die Wirtschaftsprüfung offensichtlich von besonderer Relevanz sind. Da die Wirtschaftsprüfung ein sehr konkretes Tätigkeitsfeld umfasst, das zum Teil auch der Vorgabe durch Gesetze unterliegt, ist davon auszugehen, dass dieses Ergebnis auch auf andere Wirtschaftsprüfungsgesellschaften übertragbar ist. Sicherheit würde eine weitere Befragung in Unternehmen der gleichen Branche geben.

Im nächsten Schritt sollte das Bewusstsein bei PersonalentscheiderInnen, wie PersonalerInnen und Führungskräften, für die jobrelevanten Charakterstärken geschärft werden. Optimalerweise erfolgt darüber hinaus eine Schulung, wie sich diese Charakterstärken operationalisieren lassen, sprich, wie eine Identifikation im Rahmen von Vorstellungsgesprächen oder Assessment Centern möglich ist. Eine Idee wäre beispielsweise die Entwicklung stärkenorientierter situativer sowie biografiebezogener Fragen, die im Rahmen des (multimodalen) Interviews zum Einsatz kommen. Biografiebezogene Fragen orientieren sich an der Vergangenheit der BewerberInnen. Die Kandidatinnen werden aufgefordert, Beispiele zu nennen, in denen sie bereits ein bestimmtes Verhalten beziehungsweise bestimmte Eigenschaften unter Beweis gestellt haben. Die Bewertung erfolgt auf einer verhaltensverankerten Skala, die sich an den jobrelevanten Anforderungsmerkmalen orientiert. Situative Fragen bestehen hingegen

aus einer kurzen Schilderung einer realistischen und erfolgskritischen Situation aus dem Berufsleben durch die InterviewerInnen. Im Anschluss folgt die Frage, wie sich die BewerberInnen in der entsprechenden Situation verhalten würden. Die Antwort wird ebenfalls auf einer verhaltensverankerten Skala beurteilt. Diese beiden Arten von Fragen haben sich aufgrund ihrer Systematik in der Informationserfassung und -bewertung in der Interviewpraxis bewährt. Sie lassen daher Rückschlüsse auf die Eigenschaften, die für das künftige Verhalten im Rahmen der Tätigkeit von besonderer Bedeutung sind, zu (Schuler, 2014, S. 308f.). Aufgabe der Personalabteilung wäre die Entwicklung von Fragen und der dazugehörigen verhaltensverankerten Skalen, die die jobrelevanten Charakterstärken erfassen. Im Fall der Wirtschaftsprüfung wären dies insbesondere Urteilsvermögen & Aufgeschlossenheit, Teamwork, Neugier und Liebe zum Lernen.

Ähnliches gilt für das Assessment Center. Die Bewertung der KandidatInnen erfolgt in aller Regel auf Basis bestimmter Beobachtungskategorien. Diese sollten sich an den jobrelevanten Charakterstärken orientieren. Wie bereits dargestellt, dienen Instrumente wie der VIA-IS und CSRF ausdrücklich nicht als Personalauswahlinstrumente und sollten nicht zum Einsatz kommen (Peterson et al., 2009, S. 221ff.).

Die zweite aktuelle Herausforderung von Unternehmen besteht darin, bestehendes Personal an sich zu binden, um dem finanziellen und zeitlichen Aufwand der Personalsuche beziehungsweise dem Risiko einer nicht-adäquaten Neubesetzung zu entgehen. Insbesondere die Arbeitszufriedenheit spielt hinsichtlich der Arbeitgeberloyalität und Verbleib im Unternehmen eine tragende Rolle, weshalb ihr besondere Beachtung geschenkt werden sollte. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung deuten darauf hin, dass MitarbeiterInnen, deren Signaturstärken mit den jobrelevanten Charakterstärken übereinstimmen zufriedener sind. Gleichzeitig scheint die Arbeitszufriedenheit von der Jobzugehörigkeit abzuhängen. Das heißt, selbst bei MitarbeiterInnen, die sich aufgrund ihres Stärkenprofils auf der richtigen Position befinden, werden mit der Zeit unzufriedener. Diesem Trend müssen Personalabteilungen entgegenwirken, um die Abwanderung der MitarbeiterInnen zu verhindern. Ein mögliches Vorgehen wäre die Durchführung entsprechender Interventionen. Das können zum Beispiel Trainingsprogramme sein, durch die sich die MitarbeiterInnen ihrer Stärken bewusst werden und lernen, diese regelmäßig im Arbeitsleben einzusetzen. Der Erfolg von Interventionen konnte bereits mehrfach nachgewiesen werden. Es konnten positive Auswirkungen auf das Glücksempfinden (Seligman et al., 2005, S. 413ff.), auf die allgemeine Lebenszufriedenheit (Proyer et al.,



2013, S. 275ff.) und die Wahrnehmung des Jobs als Berufung (Harzer & Ruch, 2016, S. 2244) festgestellt werden.

## 5.4 Praktische Limitationen

Auch wenn die vorgestellten Ergebnisse einen Teil der aufgestellten Annahmen bekräftigen, kann diese Arbeit nicht klären, warum einige MitarbeiterInnen zufriedener sind als andere. Abgesehen davon, dass die Ergebnisse keine Aussage über die Kausalität liefern, gibt es einen weiteren Grund dafür, warum diese Fragen nicht vollständig beantwortet werden können. Die vorliegende Arbeit fokussiert sich klar auf die Ebene der Charakterstärken. Die Passung zwischen MitarbeiterInnen und ihrem Job hängt aber von weiteren nennenswerten Faktoren ab. Wie bereits erwähnt, werden unter dem Schirm des P-E-Fits weitere Faktoren subsumiert, die für die Passung von Relevanz sind und in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit ebenfalls eine wichtige Rolle spielen. Dazu zählen beispielsweise die Übereinstimmung zwischen MitarbeiterInnen und der Organisation, der Führungskraft oder der Gruppe von Arbeitskollegen (Lauver & Kristof-Brown, 2001, S. 454). Das Vorhandensein dieser Faktoren macht deutlich, dass es für die Arbeitszufriedenheit nicht nur relevant ist, ob die Charakterstärken zu dem Job passen, sondern auch, ob beispielsweise Team- und Organisationsklima stimmen. Auch das Vergütungs- und Karrieresystem können einen Einfluss auf die Zufriedenheit im Job nehmen. Das System der relevanten Faktoren ist komplex und die Bedeutung variiert je nach Individuum. Die vorliegende Arbeit konnte somit nur einen ausgewählten Teilbereich abdecken.

Des Weiteren sei auch darauf hingewiesen, dass für den Personalauswahlprozess nicht ausschließlich Charakterstärken als Eignungsmerkmale in Frage kommen. Schuler (2014, S. 81ff.) nennt eine Reihe relevanter Merkmale und betont unter anderem die kognitive Komponente, womit die Intelligenz beziehungsweise spezifische Intelligenzkomponenten, wie beispielsweise Aufmerksamkeits- und Konzentrationsvermögen gemeint sind. Intelligenz befähigt Individuen unter anderem dazu, Probleme zu erkennen und zu lösen, komplexe Informationen zu verarbeiten und Schlüsse zu ziehen und Neues zu lernen. Berufserfolg und Zufriedenheit mit der Berufswahl sind im hohen Maße von der Passung von Tätigkeitsanforderungen und kognitiven Kapazitäten der MitarbeiterInnen abhängig. Des Weiteren müssen in einigen Berufen auch physische, sensorische und psychomotorische Voraussetzungen erfüllt werden. Diese sind insbesondere für Sicherheitsberufe (wie beispielsweise Polizei und Feuerwehr) sowie für handwerkliche und gestalterische Berufe von hoher Relevanz. In

anderen Berufsfeldern spielen wiederum Fach- und Methodenkenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten wie beispielsweise Computer- und Sprachkenntnisse eine wichtige Rolle.

Diese Vielfältigkeit an Eignungsmerkmalen stellt die Personalauswahl vor große Herausforderungen, da es kein einheitliches und allgemein anerkanntes Klassifikationssystem der Eignungsmerkmale gibt. Der Klinischen Psychologie ist es beispielsweise gelungen, zwei international anerkannte Klassifikationssysteme für psychische Störungen<sup>12</sup> zu erstellen und somit die Diagnostik von psychischen Erkrankungen zu vereinheitlichen (Schuler, 2014, S. 143). In der psychologischen Eignungsdiagnostik fehlt diese klare Struktur. Der Komplexität von Eignungsmerkmalen wird sowohl in der Forschung als auch in der Praxis begegnet, indem man sich auf die Erfolgsrelevanz einzelner Merkmale fokussiert. Problematisch daran ist vor allem, „dass der Blick für das Ganze verloren geht, wenn man ausschließlich auf die Details fokussiert ist. So ist auch die Persönlichkeit eines Menschen offensichtlich mehr, als man durch die Untersuchung seiner einzelnen Funktionen und Eigenschaften ermitteln kann“ (Schuler, 2014, S. 145). Trotz seiner Kritik erkennt auch Schuler an, dass die Einzelheiten erforscht werden müssen, um die Gesamtheit zu verstehen.

Eine neuere Entwicklung aus dem amerikanischen Raum möchte dem Anspruch auf Vollständigkeit und Ganzheitlichkeit möglichst nahekommen. Das bereits kurz vorgestellte O\*Net von Peterson et al. (1999, S. 289ff.) versucht, Arbeitsplätze und deren Anforderungen auf Basis einer Taxonomie möglichst umfassend und akkurat zu beschreiben. Das Rahmenmodell ist dabei in sechs Dimensionen gegliedert: personenbezogene Anforderungen, erfahrungsbezogene Anforderungen, berufliche Anforderungen, Personenmerkmale, Berufscharakteristika und tätigkeitsspezifische Anforderungen. Diese sechs Dimensionen lassen sich wiederum in unterschiedliche Kategorien unterteilen. So lässt sich die Dimension Personenmerkmale in die Kategorien Fähigkeiten, berufsbezogene Werthaltungen und Interessen sowie Arbeitsstile gliedern. Die Kategorien werden durch umfassende, hierarchisch gegliederte und auf wissenschaftliche Forschungsarbeiten beruhende Klassifikationen angereichert. Inwieweit sich dieses Rahmenmodell durchsetzen wird, ist jedoch fraglich. Im europäischen Raum konnte sich diese Systematik noch nicht etablieren.

---

<sup>12</sup> In der klinischen Psychologie und Psychiatrie klassifizieren das DSM und die ICD psychische Störungen. Eindeutige Definitionen helfen bei der Diagnosestellung.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Wissen über die jobrelevanten Charakterstärken äußerst nützlich ist. Es muss aber durch Kenntnis weiterer relevanter Merkmale angereichert werden. Die Empfehlung an alle PersonalerInnen lautet dementsprechend, sich die Zeit für eine qualitativ hochwertige und umfassende Anforderungsanalyse zu nehmen, um ein vollständiges Bild von den tätigkeitsrelevanten Eignungsmerkmalen zu erhalten. Nur auf diese Weise kann eine erfolgreiche und vor allem nachhaltige Personalauswahl gewährleistet werden, die Voraussetzung für eine langfristige MitarbeiterInnenbindung ist.

Eine weitere Einschränkung dieser Arbeit ist, dass nicht geklärt werden kann, welche Informationen aus Stellenprofilen herangezogen werden, mit Hilfe derer BewerberInnen prüfen, ob sie zu dem jeweiligen Job passen oder nicht. In Abschnitt 2.5.1 wurde bereits die Differenzierung zwischen Needs-Supplies-Fit und Demands-Abilities-Fit vorgenommen. Es wird demnach davon ausgegangen, dass die BewerberInnen ein Stellenprofil einerseits hinsichtlich ihrer Wünsche und Bedürfnisse prüfen. Dazu zählen beispielsweise abwechslungsreiche und herausfordernde Aufgaben, Reputation des Unternehmens oder eine ansprechende Organisationskultur. Andererseits ist für BewerberInnen ebenfalls relevant, ob sie die Anforderungen der Stelle erfüllen. Hierzu gehören vor allem die vorausgesetzte schulische und universelle Ausbildung und die notwendige Berufserfahrung. Aber auch fachliche Kenntnisse, der sichere Umgang mit bestimmten Computerprogrammen und Sprachkenntnisse werden neben persönlichen Stärken vorausgesetzt. Es stellt sich die Frage, wie die BewerberInnen diese einzelnen Punkte gewichten. Nach jetzigem Kenntnisstand kann nicht beantwortet werden, ob eher der Needs-Supplies-Fit oder der Demands-Abilities-Fit relevant ist. Des Weiteren stellt sich die Frage, ob die in der Stellenausschreibung genannten Charakterstärken tatsächlich zum Selbstselektionsprozess beitragen. Vorausgesetzt die BewerberInnen erfüllen alle Anforderungsmerkmale hinsichtlich Ausbildung, Praxiserfahrungen und notwendigen Fachkenntnissen, scheint fraglich, ob die Persönlichkeitseigenschaften überhaupt von Relevanz sind. Es gibt mehrere Gründe für diese Annahme. Erstens kann angezweifelt werden, ob BewerberInnen bei der Einschätzung ihrer persönlichen Stärken tatsächlich ehrlich mit sich selbst sind. Zweitens ist BewerberInnen durchaus bewusst, dass es für PersonalentscheiderInnen kaum möglich ist, das Nicht-Vorhandensein bestimmter Charakterstärken nachzuweisen. Dass eine mittelmäßige Übereinstimmung von Anforderungsprofil und individuellen Signaturstärken BewerberInnen von einer Bewerbung abhält, ist somit fraglich. Umgekehrt ist denkbar, dass eine starke Übereinstimmung den Bewerbungswunsch verstärkt.

Abschließend sei an dieser Stelle auf eine aktuelle Entwicklung mit entsprechenden Konsequenzen für die Zukunft im Bereich der Personalgewinnung hingewiesen. Aufgrund des eingangs beschriebenen Fachkräftemangels wird es womöglich zukünftig nicht mehr so sein, dass sich KandidatInnen auf eine spezifische Stellenausschreibung bewerben. Stattdessen werden Unternehmen die Initiative ergreifen und aktiv nach den passenden KandidatInnen suchen müssen (Kürn, 2009, S. 149). Schon heutzutage ist ein deutlicher Anstieg beim Einsatz von HeadhunterInnen und Personalberatungen spürbar, insbesondere bei der Besetzung von Positionen, für die hochqualifiziertes Personal notwendig ist. Aufgrund dieser Entwicklung kann es darüber hinaus dazu kommen, dass nicht mehr passende MitarbeiterInnen für bestimmte vordefinierte Positionen gesucht werden, sondern die Positionen so definiert werden, wie es den Qualifikationen und Stärken der MitarbeiterInnen entspricht. Das heißt, die Identifikation von Stärken wird weiterhin eine wichtige Rolle spielen, aber der Umgang mit den gewonnenen Informationen wird ein anderer sein. Unternehmen werden somit langfristig zum Umdenken gezwungen.

## **5.5 Zukünftige Forschung**

Das Forschungsfeld der Positiven Psychologie ist generell noch sehr jung, da die Disziplin erst mit der Jahrtausendwende ins Leben gerufen wurde. Insofern gibt es noch viele Möglichkeiten der weitergehenden Forschung, zumal die Positive Psychologie sich teilweise mit dem Vorwurf konfrontiert sieht, nicht wissenschaftlich genug zu sein (Proyer & Ruch, 2011, S. 69). Um mit diesem Vorurteil aufräumen zu können, bedarf es tiefergehender Forschung und empirischer Belege, um ein noch besseres Verständnis über die Disziplin zu erlangen.

So haben Peterson und Seligman (2004, S. 31) darauf verwiesen, dass sie hinsichtlich der ausgewählten Tugenden und Charakterstärken keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Tatsächlich wurde in der bisherigen Forschung nur die Zuordnung der einzelnen Charakterstärken zu den Tugenden angezweifelt. Mittels Faktorenanalyse konnten nur fünf statt sechs unterschiedliche Faktoren identifiziert werden. Ob mit den 24 Charakterstärken tatsächlich die Spannweite des Charakters abgebildet werden kann, wurde bisher weder widerlegt noch bestätigt. Insofern sollten zukünftige Forschungsarbeiten immer die Sinnhaftigkeit und Vollständigkeit des Konzeptes kritisch hinterfragen und gegebenenfalls Vorschläge für notwendige Anpassungen unterbreiten. Gegebenenfalls werden mit der Zeit genügend Primärstudien vorliegen, um die Ergebnisse metaanalytisch auszuwerten.

Darüber hinaus ist die Frage berechtigt, ob sich das Konzept der Charakterstärken sowohl für Untersuchungen im Privat- als auch im Arbeitsleben eignet. Das Berufsleben weist möglicherweise Spezifika auf, die durch die Charakterstärkenklassifikation bislang nicht abgebildet werden. Insbesondere mit Blick auf die Verwendung der Charakterstärken in der Personalauswahl sollte geprüft werden, ob das Konzept alle bisher genutzten Persönlichkeitseigenschaften abdecken kann. Die vorliegenden Ergebnisse geben Hinweis darauf, dass der Fokus auf die Charakterstärken zu limitiert sein könnte. Für die Praxis der Personalauswahl wäre die Entwicklung eines umfassenden Klassifikationssystems, welches durch empirische Belege gestützt wird, empfehlenswert.

Peterson und Seligman (2004, S. 33) verfolgten den Ansatz, ubiquitäre oder gar universale Charakterstärken zu identifizieren. Die Arbeitswelt globalisiert sich zwar derzeit, ist aber in den einzelnen Ländern weiterhin stark von kulturellen Einflüssen geprägt. Folglich muss in Frage gestellt werden, ob ein kulturübergreifender Persönlichkeitsansatz als Orientierungshilfe für die Praxis der Organisations- und Personalpsychologie notwendig ist. Es wäre wünschenswert, wenn sich zukünftige Forschungsarbeiten mit diesen Themen auseinandersetzen, indem zum Beispiel Ländervergleiche angestellt werden. Bezogen auf die Thematik der vorliegenden Arbeit wäre es spannend zu erfahren, ob sich die Anforderungsprofile deutscher MitarbeiterInnen in der Wirtschaftsprüfung von denen anderer Länder im europäischen Raum oder global gesehen unterscheiden.

Weitere Hinweise zu möglichen Forschungsansätzen wurden bereits in den vorausgegangenen Abschnitten gegeben. Insbesondere die Funktions- und Wirkungsweise des Stellenprofils scheint noch nicht ausreichend erforscht zu sein. Für Unternehmen wäre von besonderem Interesse, mit welchen Informationen potentielle KandidatInnen die individuelle Passung mit dem Job beziehungsweise mit dem Unternehmen abgleichen und wie sie diese Informationen gewichten.

## **5.6 Fazit**

Aufgrund des gesellschaftlichen Wandels wird es für Unternehmen zunehmend zur Herausforderung den Personalbedarf in qualitativer und quantitativer Hinsicht zu decken. Unternehmen sollten daher in die langfristige Bindung Ihrer MitarbeiterInnen investieren. Bisherige Untersuchungen haben gezeigt, dass insbesondere

MitarbeiterInnen, die einen hohen Fit mit ihrem Job und ihrer Arbeitsumgebung aufweisen, zufriedener sind und weniger dazu neigen, den Arbeitgeber zu wechseln. Die vorliegende Arbeit hat sich schwerpunktmäßig auf die Passung zwischen MitarbeiterInnen und Job auf Ebene der Charakterstärken fokussiert. Der Einsatz von Charakterstärken wird von Individuen als erfüllend wahrgenommen, weshalb angenommen wird, dass sich Individuen vorrangig Jobs suchen, die ihren individuellen Signaturstärken entsprechen und den Einsatz dieser ermöglichen (Park & Peterson, 2007, S. 299). Dieser Annahme kann durch die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit bestätigt werden. Das Charakterstärkenprofil der befragten MitarbeiterInnen deckt sich im hohen Maße mit dem jobspezifischen Anforderungsprofil. Darüber hinaus wird bestätigt, dass die Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der Übereinstimmung zwischen Charakterstärkenprofil und Anforderungsprofil variiert. MitarbeiterInnen, die auf den jobrelevanten Charakterstärken hohe Ausprägungen aufweisen, sind zufriedener mit ihrer Tätigkeit. Auf Basis der erhobenen Daten kann jedoch keine Aussage hinsichtlich der Kausalität des Zusammenhangs getroffen werden. Eine langfristig angelegte Längsschnittuntersuchung könnte zukünftig mehr Klarheit schaffen. Darüber hinaus stellen die Ergebnisse die Existenz eines Sättigungspunktes in Frage. Die vorliegenden Daten stützen die Behauptung von Harzer und Ruch (2013, S. 965ff.), dass der Einsatz von mehr als vier Signaturstärken keinen zusätzlichen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit hat, nicht. Dieses Ergebnis ist jedoch mit Vorsicht zu behandeln. Zum einen gilt es die Reliabilität und Validität der eingesetzten Single-Item-Skalen zu überprüfen. Zum anderen stellt die Operationalisierung der Signaturstärken bislang eine Herausforderung dar. Der Einsatz von Single-Item-Skalen erschwert die differenzierte Betrachtung der einzelnen Charakterstärken und scheint für die Identifikation der Signaturstärken weniger geeignet.

Ungeachtet dessen kann das Wissen über die jobrelevanten Charakterstärken bereits zum jetzigen Zeitpunkt in der Praxis genutzt werden, indem die Charakterstärken als Eignungsmerkmale herangezogen werden. Ziel der vorliegenden Arbeit war die Erstellung eines alternativen, stärkenbezogenen Stellenprofils, welches die jobrelevanten Charakterstärken herausstellt, um den Selbstselektionseffekt bei potentiellen BewerberInnen zu erhöhen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass das alternative Stellenprofil diejenigen Personen besser repräsentiert, die eine hohe Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil aufweisen, als jene, bei denen die jobrelevanten Charakterstärken weniger stark ausgeprägt sind. Jedoch gelingt einem herkömmlichen Stellenprofil die Differenzierung zwischen geeigneten und nicht-geeigneten KandidatInnen offensichtlich besser. Eine mögliche Erklärung für dieses

Ergebnis ist, dass die Charakterstärken nicht ausreichen, um ein Tätigkeitsfeld umfassend zu beschreiben. In der Berufswelt spielen möglicherweise weitere Eignungsmerkmale eine entscheidende Rolle, die durch die derzeitige Klassifikation nicht abgedeckt werden. Darüber hinaus deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die WunschkandidatInnen das herkömmliche Stellenprofil dem alternativen Stellenprofil vorziehen. Die Gründe hierfür sind in weiteren Untersuchungen zu eruieren. Es empfiehlt sich, hierfür die tatsächliche Zielgruppe von HochschulabsolventInnen heranzuziehen, um Störeffekte durch Drittvariablen, wie der Arbeitszufriedenheit zu vermeiden.

Auch wenn die verbesserte Selbstselektion durch das stärkenorientierte Stellenprofil auf Basis der vorliegenden Ergebnisse in Frage zu stellen ist, können die Informationen hinsichtlich der jobrelevanten Charakterstärken einen wertvollen Zusatznutzen für den nachgelagerten Personalauswahlprozess stiften. Bislang werden in der Praxis häufig die praktische Erfahrung und Fachkenntnisse als Eignungsmerkmale herangezogen, während Persönlichkeitseigenschaften wie Charakterstärken vergleichsweise undifferenziert betrachtet werden. Offensichtlich gilt es aber ebendiese bei der Personalentscheidung zu berücksichtigen, um eine optimale Passung zwischen Job und MitarbeiterIn und damit eine langfristige Arbeitszufriedenheit zu garantieren. Eine Möglichkeit der praktischen Umsetzung besteht darin, Beobachtungs- und Beurteilungsschemata, die auf den jobrelevanten Charakterstärken basieren, zu entwickeln und bei Jobinterviews sowie Assessment Centern einzusetzen. Auch wenn die Entwicklung mit erhöhtem Kosten- und Zeitaufwand verbunden ist, ist anzunehmen, dass sich die Investition auf lange Sicht rentiert.

## Literaturverzeichnis

- Allport, Gordon W./Odbert, Henry S. (1936). Trait-names. A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47(1), i-171.
- Asendorpf, Jens B. (2015). *Persönlichkeitspsychologie für Bachelor*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- BiBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (o.J.). Ergebnisse der ersten Welle der Stellenanzeigenanalysen im Rahmen des Früherkennungssystems Qualifikationsentwicklung. Online: [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/frueherk\\_material1.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/frueherk_material1.pdf) [Abruf am 31.03.2017].
- Bierwirth, Daniela/Nagengast, Benjamin (2005). Der falsche Mann wird teuer. Online: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/karrieresprung-der-falsche-mann-wird-teuer1258626.html> [Abruf am 31.03.2017].
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler* (4., überarbeitete Auflage). Heidelberg: Springer-Medizin-Verlag.
- Bowling, Nathan A./Khazon, Steve/Meyer, Rustin D./Burrus, Carla J. (2015). Situational Strength as a Moderator of the Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance. A Meta-Analytic Examination. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 89–104.
- Brdar, Ingrid/Kashdan, Todd B. (2010). Character strengths and well-being in Croatia. An empirical investigation of structure and correlates. *Journal of Research in Personality*, 44(1), 151–154.
- Brücker, Herbert (2010). Zuwanderungsbedarf und politische Optionen für die Reform des Zuwanderungsrechts. Online: [publikationen/weitere-publikationen-details.aspx/Publikation/k110822n01](http://publikationen/weitere-publikationen-details.aspx/Publikation/k110822n01) [Abruf am 31.03.2017].
- Bürkle, Thomas (2010). Personalauswahl durch Self-Selection-Strategien. Traditionelle Konzepte und Ansätze zu deren Weiterentwicklung. *Zeitschrift für Management*, 5(4), 385–407.
- Cattell, Raymond B. (1956). Validation and intensification of the sixteen personality factor questionnaire. *Journal of Clinical Psychology*, 12(3), 205–214.
- Chapman, Derek S./Uggerslev, Krista L./Carroll, Sarah A./Piasentin, Kelly A./Jones, David A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic



- review of the correlates of recruiting outcomes. *The Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944.
- Coburn, David (1975). Job-Worker Incongruence: Consequences for Health. *Journal of Health and Social Behavior*, 16(2), 198-212
- Coelho, George V./Hamburg, David A./Adams John E. (Eds.) (1974). *Coping and adaptation*. New York: Basic Books.
- Crijns, Rogier (2017). Kongruente Ansprache von Hochschulabsolventen im Employer Branding in Deutschland und den Niederlanden: zum Stellenwert von Wertappellen in gedruckten Anzeigen. In Martin Nielsen/Magdalène Lévy-Tödter/Karin Luttermann (Hrsg.). *Stellenanzeigen als Instrument des Employer Branding in Europa* (S. 153–179). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Dahlsgaard, Katherine/Peterson, Christopher/Seligman, Martin E. P. (2005). Shared Virtue. The Convergence of Valued Human Strengths Across Culture and History. *Review of General Psychology*, 9(3), 203–213.
- Eckardt, Hans-Henning/Schuler, Heinz (1992). Berufseignungsdiagnostik. In Reinhold S. Jäger/Franz Petermann (Hrsg.). *Psychologische Diagnostik. Ein Lehrbuch* (4. Auflage) (S. 533–551). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Edwards, Jeffrey R. (1991). Person–job fit. A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283–357.
- Ehrenheim, Andrea (2011). *Das Textdesign der Stellenanzeige. Linguistisch und interdisziplinär*. Frankfurt a.M.: Peter Lang Verlag.
- Esser, Marco/Schelenz, Bernhard (Hrsg.) (2013). *Zukunftssicherung durch HR Trend Management Personalarbeit auf den richtigen Kurs bringen* (5. Auflage). Hoboken: Wiley.
- Eysenck, Hans J. (1947). *Dimensions of Personality*. London: Routledge
- Fischer, Lorenz/Lück, Helmut E. (1972). Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit. *Psychologische Praxis*, 16, 64–76.
- French, John R. P./Rodgers, Willard/Cobb, Sidney (1974). Adjustment as person-environment fit. In George V. Coelho/David A. Hamburg/John E. Adams (Eds.). *Coping and adaptation* (S. 316–333). New York: Basic Books.
- Fried, Yitzhak/Shirom, Arie/Gilboa, Simona/Cooper, Cary L. (2008). The mediating effects of job satisfaction and propensity to leave on role stress-job performance

- relationships. Combining meta-analysis and structural equation modeling. *International Journal of Stress Management*, 15(4), 305–328.
- Froh, Jeffrey J. (2004). The history of positive psychology. Truth be told. *The Psychologist*, 16(3), 18–20.
- Gander, Fabian/Proyer, Rene T./Ruch, Willibald/Wyss, Tobias (2012). The good character at work: an initial study on the contribution of character strengths in identifying healthy and unhealthy work-related behavior and experience patterns. *International archives of occupational and environmental health*, 85(8), 895–904.
- Gerrig, Richard J./Zimbardo, Philip G. (2008). *Psychologie* (18., aktualisierte Auflage). München: Pearson Studium.
- Govindji, Reena/Linley, P. Alex (2007). Strengths use, self-concordance and well-being. Implications for Strengths Coaching and Coaching Psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2, 143–153.
- Harzer, Claudia (2011a). Charakterstärken und ihr Zusammenhang mit Berufen und Interessen. In Daniel Jungo/Willibald Ruch/René Zihlmann (Hrsg.). *Das VIA-IS ("Values in Action Inventory of Strengths")*, ein Instrument zur Erfassung von Charakterstärken. Informationen und Interpretationshilfen für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (S. 30–40/ 1-16). Bern: SDBB Verlag. Online: [http://www.shop.sdbb.ch/download/VIA\\_IS\\_Kapitel4\\_1.pdf](http://www.shop.sdbb.ch/download/VIA_IS_Kapitel4_1.pdf), S. 1-16. [Abruf am 31.03.2017].
- Harzer, Claudia (2011b). Profile verschiedener Berufe. In Daniel Jungo/Willibald Ruch/René Zihlmann (Hrsg.). *Das VIA-IS ("Values in Action Inventory of Strengths")*, ein Instrument zur Erfassung von Charakterstärken. Informationen und Interpretationshilfen für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (S. 40–44/1-10). Bern: SDBB Verlag. Online: [http://www.shop.sdbb.ch/download/VIA\\_IS\\_Kapitel4\\_2.pdf](http://www.shop.sdbb.ch/download/VIA_IS_Kapitel4_2.pdf), S. 1-10. [Abruf am 31.03.2017].
- Harzer, Claudia (2012). *Positive Psychology at Work: The Role of Character Strengths for Positive Behavior and Positive Experiences at the Workplace*. Dissertation an der Universität Zürich. Online: [www.makingsciencenews.com/catalogue/papers/595/download](http://www.makingsciencenews.com/catalogue/papers/595/download) [Abruf am 31.03.2017].
- Harzer, Claudia/Ruch, Willibald (2012). When the job is a calling. The role of applying one's signature strengths at work. *The Journal of Positive Psychology*, 7(5), 362–371.

- Harzer, Claudia/Ruch, Willibald (2013). The Application of Signature Character Strengths and Positive Experiences at Work. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 965–983.
- Harzer, Claudia/Ruch, Willibald (2014). The Role of Character Strengths for Task Performance, Job Dedication, Interpersonal Facilitation, and Organizational Support. *Human Performance*, 27(3), 183–205.
- Harzer, Claudia/Ruch, Willibald (2015). The relationships of character strengths with coping, work-related stress, and job satisfaction. *Frontiers in psychology*, 6(165), 1–12.
- Harzer, Claudia/Ruch, Willibald (2016). Your Strengths are Calling. Preliminary Results of a Web-Based Strengths Intervention to Increase Calling. *Journal of Happiness Studies*, 17(6), 2237–2256.
- Herzberg, Philipp Y./Roth, Marcus (2014). *Persönlichkeitspsychologie*. Wiesbaden: Springer.
- Holland, John L. (1992). *Making Vocational Choices. A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. (2nd Edition). Odessa: Psychological Assessment.
- Jackob, Nikolaus/Schoen, Harald/Zerback, Thomas (Hrsg.) (2009). *Sozialforschung im Internet. Methodologie und Praxis der Online-Befragung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jäger, Reinhold S./Petermann, Franz (Hrsg.) (1992). *Psychologische Diagnostik. Ein Lehrbuch* (4. Auflage). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Jahoda, Marie (1958). *Current concepts of positive mental health*. New York: Basic Books.
- Jonkisz, Ewa/Moosbrugger, Helfried/Brandt, Holger (2012). Planung und Entwicklung von Tests und Fragebogen. In Helfried Moosbrugger/Augustin Kelava (Hrsg.). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (2., aktualisierte und überarbeitete Auflage) (S. 27–74). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Judge, Timothy A./Thoresen, Carl J./Bono, Joyce E./Patton, Gregory K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship. A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Judge, Timothy A./Watanabe, Shinichiro (1993). Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939–948.

- Jungo, Daniel/Ruch, Willibald/Zihlmann, René (Hrsg.) (2011). Das VIA-IS ("Values in Action Inventory of Strengths"), ein Instrument zur Erfassung von Charakterstärken. Informationen und Interpretationshilfen für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Bern: SDBB Verlag.
- Kanning, Uwe P. (2016). Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Klaffke, Martin (Hg.) (2014). Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klaffke, Martin (2014). Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In Martin Klaffke (Hg.). Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (S. 3–25). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klinkenberg, Ulrich (1994). Persönlichkeitsmerkmale in Stellenanzeigen für qualifizierte Fach- und Führungskräfte. eine Überprüfung ihrer Verwendung sowie der Selektions- und Akquisitionseffektivität. Zeitschrift für Personalforschung, 8(4), 401–418.
- Kristof, Amy L. (1996). Person-Organization Fit. An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. Personnel Psychology, 49(1), 1–49.
- Kristof-Brown, Amy L./Zimmerman, Ryan D./Johnson, Erin C. (2005). Consequences of individual's fit at work. A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. Personnel Psychology, 58(2), 281–342.
- Kürn, Hans-Christoph (2009). Kandidaten dort abholen wo sie sind. Wie Web 2.0 das Recruiting und Personalmarketing verändert. In Armin Trost (Hg.). Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren (S. 148–155). Köln: Luchterhand.
- Lancaster, Lynne C./Stillman, David (2002). When generations collide. Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work. New York: HarperBusiness.
- Lauver, Kristy J./Kristof-Brown, Amy (2001). Distinguishing between Employees' Perceptions of Person–Job and Person–Organization Fit. Journal of Vocational Behavior, 59(3), 454–470.

- Linley, P. Alex/Harrington, Susan/Garcea, Nicola (Eds.) (2009). *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. Oxford: Oxford University Press.
- Linley, P. Alex/Joseph, Stephen/Harrington, Susan/Wood, Alex M. (2006). Positive psychology. Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 3–16.
- Littman-Ovadia, Hadassah/Steger, Michael (2010). Character strengths and well-being among volunteers and employees. Toward an integrative model. *The Journal of Positive Psychology*, 5(6), 419–430.
- Lounsbury, John W./ Huffstetler, Beverly C./ Leong, Frederick T. L./ Gibson, Lucy W. (2005). Sense of identity and collegiate academic achievement. *Journal of College Student Development*, 46, 501–514.
- Lounsbury, John W./ Saudargas, Richard A./ Gibson, Lucy W./ Leong, Frederick T. L. (2005). An investigation of broad and narrow personality traits in relation to general and domain-specific life satisfaction of college students. *Research in Higher Education*, 46(6), 707–729.
- Lounsbury, John W./Fisher, Leslee A./Levy, Jacob J./Welsh, Deborah P. (2009). The Investigation of Character Strengths in Relation to the Academic Success of College Students. *Individual Differences Research*, 7(1), 52–69.
- Maslow, Abraham H. (1954). *Motivation and personality* (3rd Edition). New York: Harper.
- Mason, Nancy A./Belt, John A. (1986). Effectiveness of Specificity in Recruitment Advertising. *Journal of Management*, 12(3), 425–436.
- Maurer, Marcus von/Jandura, Olaf (2009). Masse statt Klasse? Einige kritische Anmerkungen zu Repräsentativität und Validität von Online-Befragungen. In Nikolaus Jakob/Harald Schoen/Thomas Zerback (Hrsg.). *Sozialforschung im Internet. Methodologie und Praxis der Online-Befragung* (S. 61–74). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- McCrae, Robert R./Costa, Paul T. (1987). Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81–90.
- Michaels, Ed/Handfield-Jones, Helen/Axelrod, Beth (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Moosbrugger, Helfried/Kelava, Augustin (Hrsg.) (2012). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (2., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer.

- Nielsen, Martin/Lévy-Tödter, Magdalène/Luttermann, Karin (Hrsg.) (2017). Stellenanzeigen als Instrument des Employer Branding in Europa. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Nielsen, Martin/Luttermann, Karin/Lévy-Tödter, Magdalène (2017). Die Stellenanzeige als Instrument des Employer Branding in Europa – eine Einführung. In Martin Nielsen/Magdalène Lévy-Tödter/Karin Luttermann (Hrsg.). Stellenanzeigen als Instrument des Employer Branding in Europa (S. 11–27). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Nolli, Enzo (2003). Die Online-Befragung bei Mitarbeitern und internen Kunden – Ein Erfahrungsbericht aus der Praxis. In Axel Theobald/Marcus Dreyer/Thomas Starsetzki (Hrsg.). Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. 327–340). Wiesbaden: Gabler.
- Ong, Anthony D./van Dulmen, Manfred H. M. (Eds.) (2007). Oxford Handbook of Methods in Positive Psychology. Oxford: Oxford University Press.
- O'Reilly, Charles A., III (1977). Personality—job fit. Implications for individual attitudes and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(1), 36–46.
- Park, Nansook/Peterson, Christopher (2007). Methodological Issues in Positive Psychology and the Assessment of Character Strengths. In Anthony D. Ong, Manfred H. M. van Dulmen (Eds.). *Oxford Handbook of Methods in Positive Psychology* (S. 292–305). Oxford: Oxford University Press.
- Park, Nansook/Peterson, Christopher/Seligman, Martin E. P. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(5), 603–619.
- Peterson, Christopher/Park, Nansook (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1149–1154.
- Peterson, Christopher/Seligman, Martin E. P. (2004). Character strengths and virtues. A handbook and classification. Washington, New York: American Psychological Association.
- Peterson, Christopher/Stephens, John Paul/Park, Nansook/Lee, Fiona/Seligman, Martin E. P. (2009). Strengths of Character and Work. In P. Alex Linley/Susan Harrington/Nicola Garcea (Eds.). *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (S. 221–231). New York: Oxford University Press.
- Peterson, Norman G./Borman, Walter C./Hanson, Mary Ann/Kubisiak, U. Christean (1999). Summary of results, implications for O\*NET applications, and future

- directions. In Norman G. Peterson/Michael D./Mumford/Walter C. Borman/Edwin A. Fleishman (Eds.). An occupational information system for the 21st century. The development of O\*NET (1st Edition) (S. 289–295). Washington: American Psychological Association.
- Peterson, Norman G./Mumford, Michael D./Borman, Walter C./Fleishman, Edwin A. (Eds.) (1999). An occupational information system for the 21st century. The development of O\*NET (1st Edition). Washington: American Psychological Association.
- Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B./Lee, Jeong-Yeon/Podsakoff, Nathan P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of applied psychology*, 88(5), 879–903.
- Pötschke, Manuela (2009). Potentiale von Online-Befragungen. Erfahrungen aus der Hochschulforschung. In Nikolaus Jakob/Harald Schoen/Thomas Zerback (Hrsg.). *Sozialforschung im Internet. Methodologie und Praxis der Online-Befragung* (S. 75–89). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Proctor, Carmel/Maltby, John/Linley, P. Alex (2011). Strengths Use as a Predictor of Well-Being and Health-Related Quality of Life. *Journal of Happiness Studies*, 12(1), 153–169.
- Proyer, René T./Ruch, Willibald (2011). Positive Psychologie. Grundlagen, Forschungsthemen und Anwendungen. *Report Psychologie*, 36(2), 60–70.
- Proyer, René T./Ruch, Willibald/Buschor, Claudia (2013). Testing Strengths-Based Interventions. A Preliminary Study on the Effectiveness of a Program Targeting Curiosity, Gratitude, Hope, Humor, and Zest for Enhancing Life Satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, 14(1), 275–292.
- Rauthmann, John F. (2016). *Grundlagen der Differentiellen und Persönlichkeitspsychologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Roberson, Quinetta M./Collins, Christopher J./Oreg, Shaul (2005). The Effects Of Recruitment Message Specificity On Applicant Attraction To Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 319–339.
- Romanian Academy, "George Barit" Institute of History, Department of Social Research (Ed.) (2007). *Studies and researches in social sciences*. Cluj-Napoca: Argonaut Press.
- Ruch, Willibald/Harzer, Claudia (2010). Charakterstärken. Grundlagen, Messung, Befunde, und Relevanz für die Arbeit. *Punktum*, 3, 8–10.

- Ruch, Willibald/Huber, Alain/Beermann, Ursula/Proyer, Rene T. (2007). Character strengths as predictors of the “good life” in Austria, Germany and Switzerland. In Romanian Academy, George Barit Institute of History, Department of Social Research (Ed.). *Studies and researches in social sciences* (S. 123–131). Cluj-Napoca: Argonaut Press.
- Ruch, Willibald/Martínez-Martí, María Luisa/Proyer, René T./Harzer, Claudia (2014). The Character Strengths Rating Form (CSRF). Development and initial assessment of a 24-item rating scale to assess character strengths. *Personality and Individual Differences*, 68, 53–58.
- Ruch, Willibald/Proyer, René T./Harzer, Claudia/Park, Nansook/Peterson, Christopher/Seligman, Martin E. P. (2010). Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS). *Journal of Individual Differences*, 31(3), 138–149.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2013). Arbeitswelt 2030. Herausforderungen für HR. In Marco Esser/Bernhard Schelenz (Hrsg.). *Zukunftssicherung durch HR Trend Management Personalarbeit auf den richtigen Kurs bringen* (5. Auflage) (S. 153–167). Hoboken: Wiley.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2017). *Auf dem Weg zur Arbeit 4.0*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Saucier, Gerard/Bel-Bahar, Tarik/Fernandez, Cynthia (2007). What modifies the expression of personality tendencies? Defining basic domains of situation variables. *Journal of Personality*, 75(3), 479–503.
- Schmidt, Christopher M. (2017). Kulturbedingte Konzeptualisierung in Stellenanzeigen. In Martin Nielsen/Magdalène Lévy-Tödter/Karin Luttermann (Hrsg.). *Stellenanzeigen als Instrument des Employer Branding in Europa* (S. 181–200). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schmitt, Julia (2016). Kopf-an-Kopf-Rennen bei KPMG, PwC und EY. Online: <https://www.finance-magazin.de/bilanzierung-controlling/bilanzierung/kopf-an-kopf-rennen-bei-kpmg-pwc-und-ey-1383821/> [Abruf am 31.03.2017].
- Schuler, Heinz (2000). *Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik* (3. Auflage). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, Heinz (2014). *Psychologische Personalauswahl. Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung* (4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Göttingen: Hogrefe.



- Seligman, Martin E. P. (2011). *Der Glücks-Faktor. Warum Optimisten länger leben*. Köln: Bastei-Lübbe.
- Seligman, Martin E. P. (2012). *Flourish. Wie Menschen aufblühen, Die Positive Psychologie des gelingenden Lebens*. München: Kösel.
- Seligman, Martin E. P./Steen, Tracy A./Park, Nansook/Peterson, Christopher (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *The American psychologist*, 60(5), 410–421.
- Seligman, Martin E. P./Csikszentmihalyi, Mihaly (2000). Positive psychology. An introduction. *The American psychologist*, 55(1), 5–14.
- Shimai, Satoshi/Otake, Keiko/Park, Nansook/Peterson, Christopher/Seligman, Martin E. P. (2006). Convergence of Character Strengths in American and Japanese Young Adults. *Journal of Happiness Studies*, 7(3), 311–322.
- Simon, Dirk (2014). Zukünftige Herausforderungen für Human Resources. Online: <https://www.detecon.com/sites/default/files/Zuk%C3%BCnftige%20Herausforderungen%20f%C3%BCr%20Human%20Resources.pdf> [Abruf am 31.03.2017].
- Sonntag, Sabine (2006). *Abschlussarbeiten und Dissertationen in der angewandten psychologischen Forschung*. Göttingen: Hogrefe.
- Szwed, Iwona (2017). Stellenanzeige kontrastiv: zu sprachlichen Mitteln der polnischen und deutschen Mitarbeiteranwerbung online. In Martin Nielsen/Magdalène Lévy-Tödter/Karin Luttermann (Hrsg.). *Stellenanzeigen als Instrument des Employer Branding in Europa* (S. 133–152). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Tait, Marianne/Padgett, Margaret Y./Baldwin, Timothy T. (1989). Job and life satisfaction. A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 502–507.
- Tett, Robert P./Meyer, John P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover. Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Theobald, Axel/Dreyer, Marcus/Starsetzki, Thomas (Hrsg.) (2003). *Online-Marktforschung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Trost, Armin (Hg.) (2009). *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. Köln: Luchterhand.

- Urban, Dieter/Mayerl, Jochen (2011). Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung (4., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Weinert, Franz E. (Hg.) (2002). Leistungsmessungen in Schulen (2., unveränderte Auflage). Weinheim: Beltz.
- Weinert, Franz E. (2002). Vergleichende Leistungsmessung in Schulen - eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In Franz E. Weinert (Hg.). Leistungsmessungen in Schulen (2., unveränderte Auflage) (S. 17–32). Weinheim: Beltz.
- Weuster, Arnulf (2012). Personalauswahl I. Internationale Forschungsergebnisse zu Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl, Vorstellungsgespräch und Referenzen (3., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Wood, Alex M./Linley, P. Alex/Maltby, John/Kashdan, Todd B./Hurling, Robert (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time. A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50(1), 15–19.
- ZEW (Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH) (2015). Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland. Online: [https://www.bundesregierung.de/Content/Infomaterial/BMAS/forschungsbericht-fb455\\_88612.html](https://www.bundesregierung.de/Content/Infomaterial/BMAS/forschungsbericht-fb455_88612.html) [Abruf am 31.03.2017].

## Online-Quellen

- <https://jobs.deloitte.de/job/M%C3%BCnchen-Hochschulabsolventen-%28mw%29-Wirtschaftspr%C3%BCfung/329796801> [Abruf am 19.08.2016].
- <https://jobs.pwc.de/Stellenanzeige/33/A-6173/Consultant-%28w-m%29-Wirtschaftspr%C3%BCfung--Audit> [Abruf am 19.08.2016].
- <http://www.jobstairs.de/stellenangebot/kpmg/749742.html> [Abruf am 19.08.2016].
- <https://tas-ey.taleo.net/careersection/gcam01/jobdetail.ftl> [Abruf am 19.08.2016].

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kriterien für Charakterstärken .....	17
Tabelle 2: Die VIA-Klassifikation.....	19
Tabelle 3: Vergleich der Anforderungsprofile für BerufseinsteigerInnen in der Wirtschaftsprüfung unter den Big Four .....	46
Tabelle 4: Deskriptive Statistik der eingesetzten Variablen.....	52
Tabelle 5: Korrelationen zwischen den eingesetzten Variablen.....	55
Tabelle 6: Übereinstimmung von Charakterstärken und Anforderungsprofil.....	57
Tabelle 7: Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der Schnittmenge zwischen Signaturstärken und Anforderungsprofil.....	60

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Anforderungs- und Charakterstärkenprofil.....	58
--	----

# Anhang

## Anhang 1: Screenshots der Stellenausschreibungen

### Anhang 1a: Stellenausschreibung PwC

#### *Consultant (w/m) Wirtschaftsprüfung / Audit*

Assurance

Jobcode:  
A-6173

##### ► **PwC**

Mehr Infos zum Unternehmen

##### ► **Bereich**

Mehr Infos zum Geschäftsbereich

##### ► **Standorte**

20 Standorte bieten diese Stelle an

##### ► **Kontakt**

Karin Brüning,  
069 9585-5374

#### *Ihre Aufgaben*

- **Anspruchsvolle Projekte** - Gemeinsam mit Ihrem Team führen Sie bei unseren Mandanten anspruchsvolle Prüfungs- und Beratungsaufträge zum bestmöglichen Ergebnis.
- **Kompetente Beratung** – Dabei zeichnen Sie sich durch Ihr fachliches Know-How als kompetenter Berater und sachverständiger Gutachter aus.
- **Herausfordernde Aufgaben** – Ihr breites Themenspektrum reicht von der Prüfung handelsrechtlicher Einzel- und Konzernabschlüsse über Jahresabschlüsse nach internationalen Bilanzierungsstandards bis hin zu Projekten zur Überleitung von HGB auf internationale Rechnungslegungsvorschriften.
- **Spannende Kundenkontakte** – Ihr Weg bei PwC führt Sie zu nationalen und internationalen Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen, deren Business Sie mit Ihren Lösungen entscheidend unterstützen.

#### *Ihr Profil*

- Sie haben Ihr Wirtschaftsstudium mit Schwerpunkt Wirtschaftsprüfung, Rechnungswesen, Accounting oder Controlling erfolgreich abgeschlossen oder werden dieses in Kürze abschließen.
- Erste berufliche Erfahrungen in der Wirtschaftsprüfung, bspw. durch Praktika, sind wünschenswert.
- Sie verfügen über sehr gute analytische Fähigkeiten, übernehmen gerne Verantwortung und überzeugen durch Ihr professionelles und selbstbewusstes Auftreten.
- Dank Ihrer sehr guten Englischkenntnisse und ausgeprägten Kommunikationsfähigkeit bewegen Sie sich auch im internationalen Arbeitsumfeld sicher.
- Die im Beratungsumfeld notwendige Flexibilität und Mobilität sind für Sie selbstverständlich.

Abgerufen unter <https://jobs.pwc.de/Stellenanzeige/33/A-6173/Consultant-%28w-m%29-Wirtschaftspr%C3%BCfung--Audit>, 19.08.2016

## Anhang 1b: Stellenausschreibung KPMG

<b>Stellenbezeichnung</b>	(Junior) Consultant (m/w) Wirtschaftsprüfung
<b>Stellenbeschreibung</b>	<p>Sie haben Ihr Studium erfolgreich abgeschlossen und sind jetzt auf der Suche nach der nächsten Herausforderung? Der Bereich Audit bündelt unser Know-how für die Konzern- und Jahresabschlussprüfung nationaler und internationaler Unternehmen aus Industrie- und Handel, Banken und Versicherungen sowie dem öffentlichen Sektor. Daneben bieten unsere Experten prüfungsnah Dienstleistungen, IT- und Sonderprüfungen sowie Beratung zu Compliance- und Risikomanagement an. Einen weiteren Schwerpunkt bilden die Analyse und Bewertung von Finanzinstrumenten. Finden Sie gemeinsam mit uns den optimalen Bereich für Ihren Karrierestart bei KPMG und steigen Sie als (Junior) Consultant je nach Berufserfahrung im Grade Associate oder Senior Associate ein.</p> <p>Verstärken Sie eines unserer Teams an den Standorten <b>Augsburg, Berlin, Bielefeld, Bremen, Dortmund, Dresden, Düsseldorf, Essen, Frankfurt am Main, Freiburg, Hamburg, Hannover, Jena, Karlsruhe, Kiel, Köln, Leipzig, Mainz, Mannheim, München, Nürnberg, Regensburg, Saarbrücken, Stuttgart</b> und <b>Ulm</b>.</p> <p><b>Ihre Aufgaben bei uns</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prüfung von Konzern- und Jahresabschlüssen nach nationalen und internationalen Rechnungslegungsvorschriften</li><li>• Umsetzung internationaler aufsichtsrechtlicher Regelungen</li><li>• Prüfung und Bewertung von komplexen Finanzinstrumenten</li><li>• Gutachterliche und beratende Tätigkeiten sowie Begleitung vielfältiger Sonderprüfungen</li><li>• Risikoanalysen für Kredit- und Finanzinstitute</li><li>• Entwicklung und Optimierung von Informations- und Steuerungssystemen</li></ul> <p><b>Ihr Profil</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Erfolgreich abgeschlossenes Studium der Wirtschaftswissenschaften, (Wirtschafts-) Ingenieurwissenschaften, (Wirtschafts-) Informatik, (Wirtschafts-) Mathematik, Naturwissenschaften, Rechtswissenschaften oder einer vergleichbaren Fachrichtung</li><li>• Idealerweise Studienschwerpunkt in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Rechnungslegung, Controlling, Bankbetriebslehre oder IT</li><li>• Erste Berufserfahrung im Rahmen einer kaufmännischen Ausbildung, Praktika oder Werkstudententätigkeit</li><li>• Analytische Fähigkeiten und eine Affinität zu Zahlen</li><li>• Sicherer Umgang mit den gängigen MS Office-Anwendungen</li><li>• Verhandlungssichere Deutsch- und Englischkenntnisse</li><li>• Reisebereitschaft</li></ul> <p><b>Das bieten wir Ihnen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Eine intensive Betreuung von Beginn an durch einen persönlichen Mentor aus Ihrem direkten Arbeitsumfeld</li><li>• Ein vielfältiges Bildungsangebot für die Wissensvermittlung bereichsspezifischer Kenntnisse und fachübergreifender Kompetenzen</li><li>• Die Förderung von einschlägigen branchenspezifischen Berufsexamina und berufsbegleitenden Master-Studiengängen</li><li>• Flexibilität in Form von variablen Arbeitszeitmodellen und Bereitstellung technischer Ausstattung für ortsunabhängiges Arbeiten</li></ul>

Abgerufen unter <http://www.jobstairs.de/stellenangebot/kpmg/749742.html>, 19.08.2016

## Anhang 1c: Stellenausschreibung Deloitte

### Hochschulabsolventen (m/w) Wirtschaftsprüfung

[Jetzt bewerben ▾](#)

**Datum:** 18.03.2017

**Standort:** mehrere Standorte, DE

**Unternehmen:** Deloitte

Making an impact that matters. Unser Anspruch ist, jeden Tag das zu tun, was wirklich zählt. Mit unserem breiten Leistungsspektrum – von Audit über Tax & Legal bis Financial Advisory und Consulting – unterstützen wir Kunden auf einzigartige Weise. Wir setzen neue Maßstäbe, liefern innovative Denkansätze und ermöglichen nachhaltiges Wachstum. Wir fördern unsere hochqualifizierten Mitarbeiter mit ihren verschiedensten Talenten, sodass sie mit uns mehr erreichen.

Für unsere Teams an den Standorten **München, Stuttgart, Nürnberg, Halle, Leipzig, Dresden und Erfurt** suchen wir engagierte Verstärkung.

#### Spannende Aufgaben erwarten Sie

- Bei der Prüfung von Jahres- und Konzernabschlüssen erhalten Sie Einblicke in die Geschäftsbücher nationaler und internationaler Mandanten
- Durch die Analyse von Geschäftsmodellen, -prozessen und -risiken unterstützen Sie Unternehmen im Rahmen der prüfungsnahen Beratung dabei, strategische Entscheidungen zu treffen
- In der interdisziplinären Zusammenarbeit mit Ihren Kollegen aus Tax & Legal, Consulting und Financial Advisory bringen Sie Ihre Expertise ein

#### Darin sind Sie Spezialist

- Studium der Wirtschaftswissenschaften mit den Vertiefungsfächern Revision / Wirtschaftsprüfung, Bankwesen / Kreditwirtschaft, Rechnungslegung, Finanzierung, Steuern und/oder Controlling
- Gute Studienleistungen und analytische Fähigkeiten
- Gute Kenntnisse der nationalen und internationalen Rechnungslegung
- Im In- oder Ausland absolvierte, einschlägige Praktika und/oder eine Berufsausbildung
- Verhandlungssichere Deutsch- und gute Englischkenntnisse
- Kommunikationsstärke und Teamgeist

#### Was Sie von uns erwarten können

Neben einem sicheren Arbeitsplatz in einer angenehmen, kollegialen Atmosphäre bieten wir Ihnen ein chancenreiches, internationales Arbeitsumfeld. Hier warten vielfältige Projekte bei Kunden unterschiedlicher Branchen auf Sie. Bei uns gelten flache Hierarchien und ein Prinzip der offenen Tür. Ein weiterer Pluspunkt: Dank einer Vielzahl maßgeschneiderter Weiterbildungsprogramme bringen wir Sie in Ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung einen großen Schritt nach vorn.

Ihr Berufsexamen rückt näher? Um Sie bestmöglich zu entlasten, unterstützen wir Sie dabei gerne zeitlich und finanziell.

#### Sie sind interessiert? Wir freuen uns auf Sie

Abgerufen unter <https://jobs.deloitte.de/job/M%C3%BCnchen-Hochschulabsolventen-%28mw%29-Wirtschaftspr%C3%BCfung/329796801/>, 19.08.2016

## Anhang 1d: Stellenausschreibung EY

### Assistant (w/m) Assurance - GER000C1

#### Auf Ihre Ziele kommt es an

- Vielfalt - wir geben Ihnen abwechslungsreiche Aufgaben an die Hand. National und international. Von Beginn an sind Sie beim Mandanten vor Ort und erhalten Einblick in Unternehmen unterschiedlicher Größen, Rechtsformen, Branchen. Wir nennen das "Learning-on-the-job". An den Standorten Dortmund, Essen, Köln oder Düsseldorf.
- Entwicklung - Ihre Zukunft bei einer der renommiertesten Adressen für die Wirtschaftsprüfung hält, was sie verspricht. Sie absolvieren rund 500 Stunden Trainings in den ersten drei Jahren. Maßgeschneidert. Strukturiert. Praxisbezogen. Auch unterstützen wir Ihre Berufsexamina oder eröffnen Ihnen im Masterprogramm "AuditXcellence" einen neuen Weg zum Wirtschaftsprüfer.
- People Culture - das Umfeld macht bei uns den Unterschied. In einem hoch motivierten Team verwirklichen Sie Ihre und unsere Ziele, teilen Arbeit und Erfolg. Das erhöht den Spaßfaktor: während und nach der Arbeit!

#### Aufgaben, die Sie voranbringen

Ihre Ankunft beim Mandanten. Der Prüfungsleiter beginnt mit der Teambesprechung und verteilt die Aufgaben für den Tag. Eine Unternehmenstransaktion muss im Konzernabschluss abgebildet werden. Sie werden heute die Angaben im Konzernanhang prüfen. Mit unserer weltweit eingesetzten "Global Audit Methodology" ist das Team gut gerüstet, um Geschäftsprozesse zu überprüfen und Risiken zu identifizieren. So sorgen wir im Rahmen der Jahres- und Konzernabschlussprüfung für sichere Finanzinformationen. Heute geht ein spannender Tag zu Ende. Ab morgen sind Sie ad hoc bei einem neuen Kunden eingesetzt. Im Team finden Sie zum Nutzen des Mandanten individuelle Lösungen, um seine Prozesse in der Rechnungslegung effizienter zu gestalten. Was wird Sie auf dem nächsten Projekt erwarten?

#### Ihr Profil, um gemeinsam etwas zu bewegen

Ihre Persönlichkeit ist uns besonders wichtig: Sie denken analytisch, handeln verantwortlich und haben ein sicheres Auftreten. Jetzt möchten Sie mit Kundenorientierung und Teamgeist Ihre Karriere starten und etwas erreichen. Nur zu! Bei EY setzen Sie diese Soft Skills gewinnbringend ein. Auch Ihre guten kommunikativen Fähigkeiten in Deutsch und Englisch. Zudem haben Sie zielstrebig studiert und Ihr Studium der Wirtschaftswissenschaften (bald) erfolgreich abgeschlossen. Erste Erfahrungen durch Praktika in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung oder im Rechnungswesen/Controlling kommen hinzu? Wir freuen uns auf Sie!

#### Mehr Möglichkeiten für Ihre Entwicklung

Hochfliegende Pläne? Halten Sie an ihnen fest und verwirklichen Sie Ihre Ziele mit uns! Gestalten Sie Ihre Karriere bei EY: in einer Kultur, die Vielfalt und Weiterbildung fördert. In einem Umfeld, das Enthusiasmus belohnt und die Balance zwischen Beruf und Freizeit schafft.

#### Mehr Möglichkeiten für Sie

Machen Sie jetzt den nächsten Schritt: Bewerben Sie sich für diese Position online über unser Jobportal! Unser Recruitment-Center beantwortet gerne Ihre Fragen unter Telefon +49 6196 996 10005.

Abgerufen unter <https://tas-ey.taleo.net/careersection/gcam01/jobdetail.ftl>, 19.08.2016



## Anhang 2: Fragebögen

### Anhang 2a: Fragebogen ExpertInnen

Liebe/r ,

im Rahmen meiner Masterarbeit möchte ich untersuchen, welche Anforderungen an einen (Senior) Consultant im Bereich der Wirtschaftsprüfung gestellt werden. Dabei geht es vordergründig um die persönlichen Charakterstärken, die ein Mitarbeiter in den ersten Berufsjahren mitbringen sollte. Um ein vollständiges Bild zu erhalten, möchte ich Sie als erfahrenen Kollegen mit Bezug zum Recruiting bitten, eine Einschätzung diesbezüglich abzugeben.

Die Einschätzung erfolgt mit Hilfe eines Online-Fragebogens. Die Bearbeitungszeit beträgt **lediglich 5-8 Minuten**. Die Teilnahme erfolgt selbstverständlich auf freiwilliger Basis und die Daten werden vollkommen **anonym** erhoben. Das heißt, die Angaben werden streng vertraulich, entsprechend der gesetzlichen Bestimmungen zum Datenschutz behandelt. Sie dienen ausschließlich als Datengrundlage für meine Abschlussarbeit.

Der folgende Link führt zu der Umfrage: [https://www.soscisurvey.de/masterthesis\\_fk/](https://www.soscisurvey.de/masterthesis_fk/)

**Ende der Befragung** ist der **09.12.2016**.

Ich würde mich sehr über Ihre Unterstützung freuen! Bei Fragen stehe ich selbstverständlich gerne zur Verfügung.

Herzliche Grüße

Lena Tobaben

Liebe Kollegin, lieber Kollege,

herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an meiner Erhebung.

Eine sinnvolle Auswertung hängt von der möglichst vollständigen Beantwortung aller Fragen ab. Überspringen Sie deshalb keine Frage.

Die Erhebung erfolgt ausschließlich zum Zwecke der Erstellung meiner Masterarbeit. Die Daten werden selbstverständlich **anonym** erfasst. Es sind keinerlei Rückschlüsse auf Ihre Person möglich. Die gesetzlichen Vorgaben zum Datenschutz werden selbstverständlich eingehalten.

Bei Fragen stehe ich gerne unter [lena.tobaben@mail.fernfh.ac.at](mailto:lena.tobaben@mail.fernfh.ac.at) zur Verfügung.

Vielen Dank für die Unterstützung!  
Lena Tobaben

Weiter

[B.Sc. Lena Tobaben](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2016

**Geschlecht**

[Bitte auswählen] ▼

**Alter**

[Bitte auswählen] ▼

**Seit wie vielen Jahren sind Sie in der Wirtschaftsprüfung tätig?**

[Bitte auswählen] ▼

**Über wie viele Jahre Recruiting Erfahrung (inklusive Praktikantenauswahl) verfügen Sie?**

[Bitte auswählen] ▼

Zurück

Weiter

[B.Sc. Lena Tobaben](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2016





**Teamwork (Zugehörigkeit, soziale Verantwortung, Loyalität):** Teamfähige Menschen können am besten arbeiten, wenn sie in einer Gruppe sind. Sie sind loyal und betrachten die Gruppenzugehörigkeit als zentralen Faktor.

**Fairness:** Die Gleichbehandlung aller Menschen ist ein zentrales Prinzip fairer Menschen. Sie lassen sich in ihren Entscheidungen nicht durch persönliche Gefühle beeinflussen und geben allen eine Chance.

**Führungsvermögen:** Menschen mit einem ausgeprägten Führungsvermögen unterstützen eine Gruppe bei Aufgaben und Problemlösungen, sorgen für ein arbeitsförderndes Klima innerhalb der Gruppe und behandeln jede/n gleich. Sie können Aktivitäten organisieren und sorgen dafür, dass sie erledigt werden.

**Vergebungsbereitschaft & Gnade:** Menschen mit dieser Stärke zeigen eine höhere Bereitschaft, anderen ihre Fehler zu vergeben/verzeihen. Sie geben anderen eine zweite Chance. Ihr Prinzip ist Gnade und nicht Rache.

**Bescheidenheit & Demut:** Bescheidene Menschen suchen nicht den Mittelpunkt und sehen sich nicht als etwas Spezielles. Sie lassen lieber ihre Fähigkeiten für sich sprechen. Von anderen Menschen werden sie als anspruchslos und bescheiden bezeichnet.

**Vorsicht:** Vorsichtige Menschen denken über die Konsequenzen ihrer Entscheidungen nach, bevor sie handeln. Sie sagen oder tun keine Dinge, die sie vielleicht später bereuen.



**Selbstregulation (Selbstkontrolle):** Menschen mit ausgeprägter Selbstregulation sind in der Lage, ihre Gefühle und ihr Verhalten zu regulieren. Sie können verschiedene Lebensbereiche (Appetit, Gefühle etc.) kontrollieren und sind sehr diszipliniert.

**Sinn für das Schöne und Exzellenz (Ehrfurcht, Bewunderung, Erhebung):** Menschen mit dieser Stärke nehmen Dinge bewusst wahr und können sich darüber freuen. Sie zeigen ein ausgeprägtes Interesse an Schönheiten und Leistungen in verschiedenen Lebensbereichen (z.B. Natur, Musik, Kunst, Wissenschaft, alltägliche Erfahrungen).

**Dankbarkeit:** Dankbare Menschen sind sich der guten Dinge bewusst, die sie in ihrem Leben haben und zeigen auch ihre Dankbarkeit. Sie werden als dankbare Personen eingeschätzt, weil sie sich immer Zeit nehmen, um ihre Dankbarkeit auszudrücken.

**Hoffnung (Optimismus, Zukunftsgerichtetheit, Zukunftsorientierung):** Optimistische Menschen sind positiv gegenüber der Zukunft eingestellt; sie denken, dass sie auf die Zukunft einen Einfluss haben. Sie hoffen das Beste und tun ihr Möglichstes, um ihre Ziele zu erreichen.

**Humor (Verspieltheit):** Menschen mit dieser Stärke lieben es zu lachen, es lustig zu haben und andere zum Lachen zu bringen. Sie versuchen, verschiedene Situationen von der leichteren Seite her zu betrachten.

**Religiosität & Spiritualität (Gläubigkeit, Sinn):** Religiöse bzw. spirituelle Menschen haben starke Überzeugungen über den Sinn und Zweck des Universums. Ihre religiösen Überzeugungen beeinflussen ihre Handlungen und sind eine Quelle des Trostes und der Kraft.

Zurück

Weiter

B.Sc. Lena Tobaben, Ferdinand Porsche FernFH – 2016



Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

B.Sc. Lena Tobaben, Ferdinand Porsche FernFH – 2016

## Anhang 2b: Fragebogen MitarbeiterInnen

Liebe Kollegin, lieber Kollege,

im Rahmen meiner Masterarbeit untersuche ich die Anforderungen an (Senior) Consultants in der Wirtschaftsprüfung sowie die Attraktivität entsprechender Stellenausschreibungen. Um mehr über den Zusammenhang zwischen beruflichen Interessen und individuellen Kompetenzen zu erfahren, würde ich mich freuen, wenn ich Dich für meine Erhebung gewinnen könnte. Die Befragung ist mit Eurer Kostenstellenleitung abgestimmt.

Die Erhebung erfolgt mithilfe eines Online-Fragebogens. Die Bearbeitungszeit beträgt lediglich **8-10 Minuten**. Die Teilnahme erfolgt selbstverständlich auf freiwilliger Basis und die Daten werden vollkommen **anonym** erhoben. Das heißt, Deine Angaben werden streng vertraulich, entsprechend der gesetzlichen Bestimmungen zum Datenschutz behandelt. Sie dienen ausschließlich als Datengrundlage für meine Abschlussarbeit. Bei Interesse lasse ich Dir nach der Auswertung gerne einen kurzen Ergebnisüberblick zukommen.

Der folgende Link führt zu der Umfrage: [https://www.soscisurvey.de/masterthesis\\_fk/?q=con](https://www.soscisurvey.de/masterthesis_fk/?q=con). **Ende der Befragung** ist der **23.12.2016**.

Falls Du Fragen hast, kannst Du Dich gerne an mich wenden. Ich möchte mich schon jetzt ganz herzlich für Deine Unterstützung bedanken!

Herzliche Grüße

Lena

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

herzlichen Dank für Deine Teilnahme an meiner Erhebung.

Bitte lies Dir die einzelnen Fragen in Ruhe durch und kreuze jeweils das Kästchen an, welches Deiner Meinung am ehesten entspricht. Dabei gibt es keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten. Eine sinnvolle Auswertung hängt von der möglichst vollständigen Beantwortung aller Fragen ab. Überspringe deshalb keine Frage.

Die Erhebung erfolgt ausschließlich zum Zwecke der Erstellung meiner Masterarbeit. Die Daten werden selbstverständlich anonym erfasst. Es sind keinerlei Rückschlüsse auf Deine Person möglich. Die gesetzlichen Vorgaben zum Datenschutz werden selbstverständlich eingehalten.

Falls Du Fragen hast, kannst Du Dich gerne unter [lena.tobaben@mail.fernfh.ac.at](mailto:lana.tobaben@mail.fernfh.ac.at) an mich wenden.

Vielen Dank für Deine Mitarbeit!  
Lena Tobaben

Weiter

[B.Sc. Lena Tobaben](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2016

**Geschlecht**

[Bitte auswählen] ▼

**Alter**

[Bitte auswählen] ▼

**Höchster akademischer Abschluss**

[Bitte auswählen] ▼

**Seit wie vielen Jahren bist Du in der Wirtschaftsprüfung tätig?**

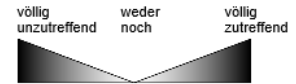
[Bitte auswählen] ▼

Zurück

Weiter

[B.Sc. Lena Tobaben](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2016





**Teamwork (Zugehörigkeit, soziale Verantwortung, Loyalität):** Teamfähige Menschen können am besten arbeiten, wenn sie in einer Gruppe sind. Sie sind loyal und betrachten die Gruppenzugehörigkeit als zentralen Faktor.

**Fairness:** Die Gleichbehandlung aller Menschen ist ein zentrales Prinzip fairer Menschen. Sie lassen sich in ihren Entscheidungen nicht durch persönliche Gefühle beeinflussen und geben allen eine Chance.

**Führungsvermögen:** Menschen mit einem ausgeprägten Führungsvermögen unterstützen eine Gruppe bei Aufgaben und Problemlösungen, sorgen für ein arbeitsförderndes Klima innerhalb der Gruppe und behandeln jede/n gleich. Sie können Aktivitäten organisieren und sorgen dafür, dass sie erledigt werden.

**Vergebungsbereitschaft & Gnade:** Menschen mit dieser Stärke zeigen eine höhere Bereitschaft, anderen ihre Fehler zu vergeben/verzeihen. Sie geben anderen eine zweite Chance. Ihr Prinzip ist Gnade und nicht Rache.

**Bescheidenheit & Demut:** Bescheidene Menschen suchen nicht den Mittelpunkt und sehen sich nicht als etwas Spezielles. Sie lassen lieber ihre Fähigkeiten für sich sprechen. Von anderen Menschen werden sie als anspruchslos und bescheiden bezeichnet.

**Vorsicht:** Vorsichtige Menschen denken über die Konsequenzen ihrer Entscheidungen nach, bevor sie handeln. Sie sagen oder tun keine Dinge, die sie vielleicht später bereuen.



**Selbstregulation (Selbstkontrolle):** Menschen mit ausgeprägter Selbstregulation sind in der Lage, ihre Gefühle und ihr Verhalten zu regulieren. Sie können verschiedene Lebensbereiche (Appetit, Gefühle etc.) kontrollieren und sind sehr diszipliniert.

**Sinn für das Schöne und Exzellenz (Ehrfurcht, Bewunderung, Erhebung):** Menschen mit dieser Stärke nehmen Dinge bewusst wahr und können sich darüber freuen. Sie zeigen ein ausgeprägtes Interesse an Schönheiten und Leistungen in verschiedenen Lebensbereichen (z.B. Natur, Musik, Kunst, Wissenschaft, alltägliche Erfahrungen).

**Dankbarkeit:** Dankbare Menschen sind sich der guten Dinge bewusst, die sie in ihrem Leben haben und zeigen auch ihre Dankbarkeit. Sie werden als dankbare Personen eingeschätzt, weil sie sich immer Zeit nehmen, um ihre Dankbarkeit auszudrücken.

**Hoffnung (Optimismus, Zukunftsgerichtetheit, Zukunftsorientierung):** Optimistische Menschen sind positiv gegenüber der Zukunft eingestellt; sie denken, dass sie auf die Zukunft einen Einfluss haben. Sie hoffen das Beste und tun ihr Möglichstes, um ihre Ziele zu erreichen.

**Humor (Verspieltheit):** Menschen mit dieser Stärke lieben es zu lachen, es lustig zu haben und andere zum Lachen zu bringen. Sie versuchen, verschiedene Situationen von der leichteren Seite her zu betrachten.

**Religiosität & Spiritualität (Gläubigkeit, Sinn):** Religiöse bzw. spirituelle Menschen haben starke Überzeugungen über den Sinn und Zweck des Universums. Ihre religiösen Überzeugungen beeinflussen ihre Handlungen und sind eine Quelle des Trostes und der Kraft.

Zurück

Weiter



	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	unentschieden	stimme eher zu	stimme voll zu	kann ich nicht beurteilen
Ich habe Freude an meiner Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alles in allem bin ich zufrieden mit meinem Job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

B.Sc. Lena Tobaben, Ferdinand Porsche FernFH – 2016

Stell Dir vor, Du müsstest Dich zum jetzigen Zeitpunkt erneut auf Deinen aktuellen Job bewerben. Bitte lies Dir dafür zunächst das folgende Anforderungsprofil sorgfältig durch. Beantworte anschließend die Fragen.

- Sie haben Ihr Wirtschaftsstudium mit Schwerpunkt Wirtschaftsprüfung, Rechnungswesen, Accounting oder Controlling erfolgreich abgeschlossen.
- Sie konnten bereits erste praktische Erfahrungen in der Wirtschaftsprüfung sammeln.
- Sie verfügen über gute analytische Fähigkeiten sowie eine hohe Affinität zu Zahlen.
- Ihre Kunden überzeugen Sie durch Ihre Kommunikationsstärke und Ihr professionelles sowie selbstbewusstes Auftreten.
- Teamgeist wird bei Ihnen großgeschrieben.
- Die im Beratungsumfeld notwendige Mobilität und Flexibilität ist für Sie selbstverständlich.

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	teils, teils	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme völlig zu
Das Anforderungsprofil spricht mich an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In Bezug auf meinen jetzigen Job fühle ich mich durch das Stellenprofil repräsentiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

B.Sc. Lena Tobaben, Ferdinand Porsche FernFH – 2016

Bitte lies Dir auch dieses Anforderungsprofil sorgfältig durch und beantworte im Anschluss die Fragen.

- Sie haben Ihr Wirtschaftsstudium mit Schwerpunkt Wirtschaftsprüfung, Rechnungswesen, Accounting oder Controlling erfolgreich abgeschlossen.
- Sie konnten bereits erste praktische Erfahrungen in der Wirtschaftsprüfung sammeln.
- Sie verfügen über ein gutes Urteilsvermögen und treffen Ihre Entscheidungen durchdacht. Meinungen und Ergebnisse hinterfragen Sie kritisch.
- Sie sehen sich als Teil eines Teams, das gemeinsame Interessen verfolgt.
- Neugierde zeichnet Sie aus. Sie stellen sich gerne neuen Herausforderungen und das Erarbeiten unbekannter Themen bereitet Ihnen Freude.
- Die stetige Erweiterung Ihres Wissens- und Erfahrungsschatzes ist Ihnen wichtig und Sie lassen sich vom Lernen begeistern.

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	teils, teils	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme völlig zu
Das Anforderungsprofil spricht mich an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In Bezug auf meinen jetzigen Job fühle ich mich durch das Stellenprofil repräsentiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

[B.Sc. Lena Tobaben](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2016

Herzlichen Dank für Deine Teilnahme! Deine Antworten wurden gespeichert, Du kannst das Browser-Fenster nun schließen.

[B.Sc. Lena Tobaben](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2016

## Anhang 3: Codebuch

Code	Frage	Antwort-format	Auswahlmöglichkeiten
AD_FK_01	Geschlecht	1	weiblich
		2	männlich
		3	weitere
AD_FK_02	Alter	1	15
		2	16
		3	17
		4	18
		...	...
		51 52	65 65+
AD_FK_03	Seit wie vielen Jahren sind Sie in der Wirtschaftsprüfung tätig?	1-50	1-50
		51	50+
AD_FK_04	Über wie viele Jahre Recruitingenerfahrung (inklusive Praktikantenauswahl) verfügen Sie?	1-40	1-40
		41	40+
CS_FK	Im Folgenden finden Sie 24 Eigenschaften, die viele Menschen als wünschenswert empfinden. Ich möchte Sie bitten anzugeben, inwieweit die jeweiligen Eigenschaften förderlich oder hinderlich für die Tätigkeit als (Senior) Consultant im Bereich der Wirtschaftsprüfung sind. Wenn eine Eigenschaft weder förderlich noch hinderlich für die Tätigkeit ist, wählen Sie bitte den Mittelpunkt, der mit weder noch gekennzeichnet ist, aus. Bitte verlassen Sie sich auf Ihre erste Reaktion und antworten Sie spontan		
CS_FK_01	<b>Kreativität (Originalität, Einfallsreichtum):</b> Kreative Menschen verfügen über ein ausgeprägtes Denken über neue Problemlösungswege und haben oft kreative und originelle Ideen. Sie begnügen sich nicht mit konventionellen Lösungswegen, wenn bessere Möglichkeiten vorhanden sind.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		9 -9	sehr förderlich nicht beantwortet

Code	Frage	Antwort-format	Auswahlmöglichkeiten
CS_FK_02	<b>Neugier (Interesse, Neuheiten-Suche, Offenheit für Erfahrungen):</b> Neugierige Menschen interessieren sich für alle möglichen Dinge des Alltags und finden unterschiedliche Themen und Inhalte sehr interessant und faszinierend. Sie erforschen und entdecken gerne die Welt, ihnen ist selten langweilig, und es fällt ihnen leicht, sich selbst zu beschäftigen.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	weder noch
		5	
		6	
		7	sehr förderlich
		8	
		9	
-9	nicht beantwortet		
CS_FK_03	<b>Urteilsvermögen &amp; Aufgeschlossenheit (Kritisches Denken):</b> Menschen mit einem ausgeprägten Urteilsvermögen durchdenken und hinterfragen gerne Gedanken und Überzeugungen und versuchen, verschiedene Perspektiven einzunehmen. Sie ziehen keine schnellen Schlussfolgerungen und verlassen sich bei ihren Entscheidungen auf Tatsachen. Sollten sich die Gegebenheiten ändern, sind sie durchaus in der Lage, ihre Meinung zu ändern.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	weder noch
		5	
		6	
		7	sehr förderlich
		8	
		9	
-9	nicht beantwortet		
CS_FK_04	<b>Liebe zum Lernen:</b> Wissbegierige und lernwillige Menschen lernen gerne neue Dinge und lassen sich vom Lernen begeistern. Dabei eignen sie sich gerne neue Fertigkeiten und Fähigkeiten an oder bauen ihr vorhandenes Wissen aus.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	weder noch
		5	
		6	
		7	sehr förderlich
		8	
		9	
-9	nicht beantwortet		

Code	Frage	Antwort-format	Auswahlmöglichkeiten
CS_FK_05	<b>Weitsicht (Weisheit):</b> Weitsichtige bzw. tiefsinnige Menschen werden von ihren Mitmenschen als weise bezeichnet und um Ratschläge bei Problemen gebeten. Sie haben einen guten Überblick und eine reife Sichtweise vom Leben.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	sehr förderlich
		9	
-9	nicht beantwortet		
CS_FK_06	<b>Tapferkeit (Mut):</b> Mutige und tapfere Menschen fürchten sich nicht vor Bedrohungen, Herausforderungen, Schwierigkeiten und Schmerzen. Sie stehen zu ihren Meinungen und Überzeugungen trotz Widerständen.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	sehr förderlich
		9	
-9	nicht beantwortet		
CS_FK_07	<b>Ausdauer (Beharrlichkeit, Fleiß):</b> Beharrliche und fleißige Menschen streben danach, begonnene Arbeiten zu Ende zu führen, auch wenn Schwierigkeiten auftauchen. Sie lassen sich nicht durch innere und äußere Faktoren ablenken und erleben eine Zufriedenheit in der Aufgabenerfüllung.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	sehr förderlich
		9	
-9	nicht beantwortet		
CS_FK_08	<b>Ehrlichkeit (Authentizität, Integrität):</b> Ehrliche Menschen sprechen nicht nur von der Wahrheit, sondern leben danach und bleiben ihren Prinzipien treu. Sie stehen mit beiden Beinen auf dem Boden und täuschen nichts vor.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	sehr förderlich
		9	
-9	nicht beantwortet		

Code	Frage	Antwort-format	Auswahlmöglichkeiten
CS_FK_09	<b>Tatendrang (Vitalität, Enthusiasmus, Elan, Energie):</b> Begeisterungsfähige Menschen streben mit viel Energie und Enthusiasmus nach ihren Zielen. Sie machen keine halben Sachen, lieben das, was sie tun, und freuen sich auf jeden neuen Tag. Das Leben ist für solche Menschen ein Abenteuer.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	sehr förderlich
		9	
-9	nicht beantwortet		
CS_FK_10	<b>Fähigkeit zu lieben und geliebt zu werden:</b> Menschen mit ausgeprägter Fähigkeit zu lieben und sicherer Bindungsfähigkeit schätzen Beziehungen sehr hoch ein, die von gegenseitigem Geben und Nehmen geprägt sind.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	sehr förderlich
		9	
-9	nicht beantwortet		
CS_FK_11	<b>Freundlichkeit (Großzügigkeit, Pflege, Fürsorglichkeit, Mitgefühl, selbstlose Liebe, Nettigkeit):</b> Freundliche und großzügige Menschen tun ihren Mitmenschen gerne einen Gefallen. Sie genießen es, großzügig und nett zu anderen Menschen zu sein.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	sehr förderlich
		9	
-9	nicht beantwortet		
CS_FK_12	<b>Soziale Intelligenz (Emotionale Intelligenz, Menschenkenntnis):</b> Sozial kompetente Menschen sind sich ihrer Motive und Gefühle hinsichtlich anderer Menschen bewusst und wissen, wie sie sich in unterschiedlichen sozialen Situationen verhalten müssen.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	sehr förderlich
		9	
-9	nicht beantwortet		

Code	Frage	Antwort-format	Auswahlmöglichkeiten
CS_FK_13	<b>Teamwork (Zugehörigkeit, soziale Verantwortung, Loyalität):</b> Teamfähige Menschen können am besten arbeiten, wenn sie in einer Gruppe sind. Sie sind loyal und betrachten die Gruppenzugehörigkeit als zentralen Faktor.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		9	sehr förderlich
		-9	nicht beantwortet
CS_FK_14	<b>Fairness:</b> Die Gleichbehandlung aller Menschen ist ein zentrales Prinzip fairer Menschen. Sie lassen sich in ihren Entscheidungen nicht durch persönliche Gefühle beeinflussen und geben allen eine Chance.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		9	sehr förderlich
		-9	nicht beantwortet
CS_FK_15	<b>Führungsvermögen:</b> Menschen mit einem ausgeprägten Führungsvermögen unterstützen eine Gruppe bei Aufgaben und Problemlösungen, sorgen für ein arbeitsförderndes Klima innerhalb der Gruppe und behandeln jede/n gleich. Sie können Aktivitäten organisieren und sorgen dafür, dass sie erledigt werden.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		9	sehr förderlich
		-9	nicht beantwortet
CS_FK_16	<b>Vergebungsbereitschaft &amp; Gnade:</b> Menschen mit dieser Stärke zeigen eine höhere Bereitschaft, anderen ihre Fehler zu vergeben/verzeihen. Sie geben anderen eine zweite Chance. Ihr Prinzip ist Gnade und nicht Rache.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		9	sehr förderlich
		-9	nicht beantwortet

Code	Frage	Antwort-format	Auswahlmöglichkeiten
<b>CS_FK_17</b>	<b>Bescheidenheit &amp; Demut:</b> Bescheidene Menschen suchen nicht den Mittelpunkt und sehen sich nicht als etwas Spezielles. Sie lassen lieber ihre Fähigkeiten für sich sprechen. Von anderen Menschen werden sie als anspruchslos und bescheiden bezeichnet.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		9	sehr förderlich
		-9	nicht beantwortet
<b>CS_FK_18</b>	<b>Vorsicht:</b> Vorsichtige Menschen denken über die Konsequenzen ihrer Entscheidungen nach, bevor sie handeln. Sie sagen oder tun keine Dinge, die sie vielleicht später bereuen.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		9	sehr förderlich
		-9	nicht beantwortet
<b>CS_FK_19</b>	<b>Selbstregulation (Selbstkontrolle):</b> Menschen mit ausgeprägter Selbstregulation sind in der Lage, ihre Gefühle und ihr Verhalten zu regulieren. Sie können verschiedene Lebensbereiche (Appetit, Gefühle etc.) kontrollieren und sind sehr diszipliniert.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		9	sehr förderlich
		-9	nicht beantwortet
<b>CS_FK_20</b>	<b>Sinn für das Schöne und Exzellenz (Ehrfurcht, Bewunderung, Erhebung):</b> Menschen mit dieser Stärke nehmen Dinge bewusst wahr und können sich darüber freuen. Sie zeigen ein ausgeprägtes Interesse an Schönheiten und Leistungen in verschiedenen Lebensbereichen (z.B. Natur, Musik, Kunst, Wissenschaft, alltägliche Erfahrungen).	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		9	sehr förderlich
		-9	nicht beantwortet



Code	Frage	Antwort-format	Auswahlmöglichkeiten
CS_FK_21	<b>Dankbarkeit:</b> Dankbare Menschen sind sich der guten Dinge bewusst, die sie in ihrem Leben haben und zeigen auch ihre Dankbarkeit. Sie werden als dankbare Personen eingeschätzt, weil sie sich immer Zeit nehmen, um ihre Dankbarkeit auszudrücken.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		-9	sehr förderlich nicht beantwortet
CS_FK_22	<b>Hoffnung (Optimismus, Zukunftsgerichtetheit, Zukunftsorientierung):</b> Optimistische Menschen sind positiv gegenüber der Zukunft eingestellt; sie denken, dass sie auf die Zukunft einen Einfluss haben. Sie hoffen das Beste und tun ihr Mögliches, um ihre Ziele zu erreichen.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		-9	sehr förderlich nicht beantwortet
CS_FK_23	<b>Humor (Verspieltheit):</b> Menschen mit dieser Stärke lieben es zu lachen, es lustig zu haben und andere zum Lachen zu bringen. Sie versuchen, verschiedene Situationen von der leichteren Seite her zu betrachten.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		-9	sehr förderlich nicht beantwortet
CS_FK_24	<b>Religiosität &amp; Spiritualität (Gläubigkeit, Sinn):</b> Religiöse bzw. spirituelle Menschen haben starke Überzeugungen über den Sinn und Zweck des Universums. Ihre religiösen Überzeugungen beeinflussen ihre Handlungen und sind eine Quelle des Trostes und der Kraft.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		-9	sehr förderlich nicht beantwortet
AD_C_01	Geschlecht	1	weiblich
		2	männlich
		3	weitere

Code	Frage	Antwort-format	Auswahlmöglichkeiten
AD_C_02	Alter	1	15
		2	16
		3	17
		4	18
		...	...
		51 52	65 65+
AD_C_03	Höchster akademischer Abschluss	1	Bachelor
		2	Master
		3	Diplom
		4	Sonstige
AD_C_04	Seit wie vielen Jahren bist Du in der Wirtschaftsprüfung tätig?	1	0,5
		2	1
		3	1,5
		4	2
		...	...
		20	10
		21	10,5
		22	11
CS_C	Im Folgenden findest Du 24 Eigenschaften, die viele Menschen als wünschenswert empfinden. Ich möchte Dich jedoch bitten, genau und ehrlich anzugeben, wie sehr die angesprochenen Eigenschaften auf Dich zutreffen. Bitte teile mit, wie Du tatsächlich bist und nicht wie Du gern wärst. Bitte verlasse Dich auf Deine erste Reaktion und antworte spontan.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		9 -9	sehr förderlich nicht beantwortet
CS_C_01	<b>Kreativität (Originalität, Einfallreichum):</b> Kreative Menschen verfügen über ein ausgeprägtes Denken über neue Problemlösungswege und haben oft kreative und originelle Ideen. Sie begnügen sich nicht mit konventionellen Lösungswegen, wenn bessere Möglichkeiten vorhanden sind.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		9 -9	sehr förderlich nicht beantwortet

Code	Frage	Antwort-format	Auswahlmöglichkeiten
CS_C_02	<b>Neugier (Interesse, Neuheiten-Suche, Offenheit für Erfahrungen):</b> Neugierige Menschen interessieren sich für alle möglichen Dinge des Alltags und finden unterschiedliche Themen und Inhalte sehr interessant und faszinierend. Sie erforschen und entdecken gerne die Welt, ihnen ist selten langweilig, und es fällt ihnen leicht, sich selbst zu beschäftigen.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	weder noch
		4	
		5	
		6	
		7	
		8	
		9	sehr förderlich
		-9	nicht beantwortet
CS_C_03	<b>Urteilsvermögen &amp; Aufgeschlossenheit (Kritisches Denken):</b> Menschen mit einem ausgeprägten Urteilsvermögen durchdenken und hinterfragen gerne Gedanken und Überzeugungen und versuchen, verschiedene Perspektiven einzunehmen. Sie ziehen keine schnellen Schlussfolgerungen und verlassen sich bei ihren Entscheidungen auf Tatsachen. Sollten sich die Gegebenheiten ändern, sind sie durchaus in der Lage, ihre Meinung zu ändern.	1	sehr hinderlich
		2	weder noch
		3	
		4	
		5	
		6	
		7	
		8	
		9	
		-9	nicht beantwortet
CS_C_04	<b>Liebe zum Lernen:</b> Wissbegierige und lernwillige Menschen lernen gerne neue Dinge und lassen sich vom Lernen begeistern. Dabei eignen sie sich gerne neue Fertigkeiten und Fähigkeiten an oder bauen ihr vorhandenes Wissen aus.	1	sehr hinderlich
		2	weder noch
		3	
		4	
		5	
		6	
		7	
		8	
		9	nicht beantwortet
-9	nicht beantwortet		

Code	Frage	Antwort-format	Auswahlmöglichkeiten
CS_C_05	<b>Weitsicht (Weisheit):</b> Weitsichtige bzw. tiefsinnige Menschen werden von ihren Mitmenschen als weise bezeichnet und um Ratschläge bei Problemen gebeten. Sie haben einen guten Überblick und eine reife Sichtweise vom Leben.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	weder noch
		5	
		6	
		7	sehr förderlich
		8	
		9	
-9	nicht beantwortet		
CS_C_06	<b>Tapferkeit (Mut):</b> Mutige und tapfere Menschen fürchten sich nicht vor Bedrohungen, Herausforderungen, Schwierigkeiten und Schmerzen. Sie stehen zu ihren Meinungen und Überzeugungen trotz Widerständen.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	weder noch
		5	
		6	
		7	sehr förderlich
		8	
		9	
-9	nicht beantwortet		
CS_C_07	<b>Ausdauer (Beharrlichkeit, Fleiss):</b> Beharrliche und fleissige Menschen streben danach, begonnene Arbeiten zu Ende zu führen, auch wenn Schwierigkeiten auftauchen. Sie lassen sich nicht durch innere und äussere Faktoren ablenken und erleben eine Zufriedenheit in der Aufgabenerfüllung.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	weder noch
		5	
		6	
		7	sehr förderlich
		8	
		9	
-9	nicht beantwortet		
CS_C_08	<b>Ehrlichkeit (Authentizität, Integrität):</b> Ehrliche Menschen sprechen nicht nur von der Wahrheit, sondern leben danach und bleiben ihren Prinzipien treu. Sie stehen mit beiden Beinen auf dem Boden und täuschen nichts vor.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	weder noch
		5	
		6	
		7	sehr förderlich
		8	
		9	
-9	nicht beantwortet		

Code	Frage	Antwort-format	Auswahlmöglichkeiten
CS_C_09	<b>Tatendrang (Vitalität, Enthusiasmus, Elan, Energie):</b> Begeisterungsfähige Menschen streben mit viel Energie und Enthusiasmus nach ihren Zielen. Sie machen keine halben Sachen, lieben das, was sie tun, und freuen sich auf jeden neuen Tag. Das Leben ist für solche Menschen ein Abenteuer.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	weder noch
		4	
		5	
		6	
		7	
		8	sehr förderlich
		9	
-9	nicht beantwortet		
CS_C_10	<b>Fähigkeit zu lieben und geliebt zu werden:</b> Menschen mit ausgeprägter Fähigkeit zu lieben und sicherer Bindungsfähigkeit schätzen Beziehungen sehr hoch ein, die von gegenseitigem Geben und Nehmen geprägt sind.	1	sehr hinderlich
		2	weder noch
		3	
		4	
		5	
		6	
		7	sehr förderlich
		8	
		9	nicht beantwortet
-9			
CS_C_11	<b>Freundlichkeit (Großzügigkeit, Pflege, Fürsorglichkeit, Mitgefühl, selbstlose Liebe, Nettigkeit):</b> Freundliche und großzügige Menschen tun ihren Mitmenschen gerne einen Gefallen. Sie genießen es, großzügig und nett zu anderen Menschen zu sein.	1	sehr hinderlich
		2	weder noch
		3	
		4	
		5	
		6	
		7	sehr förderlich
		8	
		9	nicht beantwortet
-9			
CS_C_12	<b>Soziale Intelligenz (Emotionale Intelligenz, Menschenkenntnis):</b> Sozial kompetente Menschen sind sich ihrer Motive und Gefühle hinsichtlich anderer Menschen bewusst und wissen, wie sie sich in unterschiedlichen sozialen Situationen verhalten müssen.	1	sehr hinderlich
		2	weder noch
		3	
		4	
		5	
		6	
		7	sehr förderlich
		8	
		9	nicht beantwortet
-9			

Code	Frage	Antwort-format	Auswahlmöglichkeiten
CS_C_13	<b>Teamwork (Zugehörigkeit, soziale Verantwortung, Loyalität):</b> Teamfähige Menschen können am besten arbeiten, wenn sie in einer Gruppe sind. Sie sind loyal und betrachten die Gruppenzugehörigkeit als zentralen Faktor.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		9	sehr förderlich
		-9	nicht beantwortet
CS_C_14	<b>Fairness:</b> Die Gleichbehandlung aller Menschen ist ein zentrales Prinzip fairer Menschen. Sie lassen sich in ihren Entscheidungen nicht durch persönliche Gefühle beeinflussen und geben allen eine Chance.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		9	sehr förderlich
		-9	nicht beantwortet
CS_C_15	<b>Führungsvermögen:</b> Menschen mit einem ausgeprägten Führungsvermögen unterstützen eine Gruppe bei Aufgaben und Problemlösungen, sorgen für ein arbeitsförderndes Klima innerhalb der Gruppe und behandeln jede/n gleich. Sie können Aktivitäten organisieren und sorgen dafür, dass sie erledigt werden.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		9	sehr förderlich
		-9	nicht beantwortet
CS_C_16	<b>Vergebungsbereitschaft &amp; Gnade:</b> Menschen mit dieser Stärke zeigen eine höhere Bereitschaft, anderen ihre Fehler zu vergeben/verzeihen. Sie geben anderen eine zweite Chance. Ihr Prinzip ist Gnade und nicht Rache.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		9	sehr förderlich
		-9	nicht beantwortet

Code	Frage	Antwort-format	Auswahlmöglichkeiten
CS_C_17	<b>Bescheidenheit &amp; Demut:</b> Bescheidene Menschen suchen nicht den Mittelpunkt und sehen sich nicht als etwas Spezielles. Sie lassen lieber ihre Fähigkeiten für sich sprechen. Von anderen Menschen werden sie als anspruchslos und bescheiden bezeichnet.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		9	sehr förderlich
		-9	nicht beantwortet
CS_C_18	<b>Vorsicht:</b> Vorsichtige Menschen denken über die Konsequenzen ihrer Entscheidungen nach, bevor sie handeln. Sie sagen oder tun keine Dinge, die sie vielleicht später bereuen.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		9	sehr förderlich
		-9	nicht beantwortet
CS_C_19	<b>Selbstregulation (Selbstkontrolle):</b> Menschen mit ausgeprägter Selbstregulation sind in der Lage, ihre Gefühle und ihr Verhalten zu regulieren. Sie können verschiedene Lebensbereiche (Appetit, Gefühle etc.) kontrollieren und sind sehr diszipliniert.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		9	sehr förderlich
		-9	nicht beantwortet
CS_C_20	<b>Sinn für das Schöne und Exzellenz (Ehrfurcht, Bewunderung, Erhebung):</b> Menschen mit dieser Stärke nehmen Dinge bewusst wahr und können sich darüber freuen. Sie zeigen ein ausgeprägtes Interesse an Schönheiten und Leistungen in verschiedenen Lebensbereichen (z.B. Natur, Musik, Kunst, Wissenschaft, alltägliche Erfahrungen).	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	
		5	weder noch
		6	
		7	
		8	
		9	sehr förderlich
		-9	nicht beantwortet

Code	Frage	Antwort-format	Auswahlmöglichkeiten
CS_C_21	<b>Dankbarkeit:</b> Dankbare Menschen sind sich der guten Dinge bewusst, die sie in ihrem Leben haben und zeigen auch ihre Dankbarkeit. Sie werden als dankbare Personen eingeschätzt, weil sie sich immer Zeit nehmen, um ihre Dankbarkeit auszudrücken.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	weder noch
		5	
		6	
		7	sehr förderlich
		8	
		9	
-9	nicht beantwortet		
CS_C_22	<b>Hoffnung (Optimismus, Zukunftsgerichtetheit, Zukunftsorientierung):</b> Optimistische Menschen sind positiv gegenüber der Zukunft eingestellt; sie denken, dass sie auf die Zukunft einen Einfluss haben. Sie hoffen das Beste und tun ihr Mögliches, um ihre Ziele zu erreichen.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	weder noch
		5	
		6	
		7	sehr förderlich
		8	
		9	
-9	nicht beantwortet		
CS_C_23	<b>Humor (Verspieltheit):</b> Menschen mit dieser Stärke lieben es zu lachen, es lustig zu haben und andere zum Lachen zu bringen. Sie versuchen, verschiedene Situationen von der leichteren Seite her zu betrachten.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	weder noch
		5	
		6	
		7	sehr förderlich
		8	
		9	
-9	nicht beantwortet		
CS_C_24	<b>Religiosität &amp; Spiritualität (Gläubigkeit, Sinn):</b> Religiöse bzw. spirituelle Menschen haben starke Überzeugungen über den Sinn und Zweck des Universums. Ihre religiösen Überzeugungen beeinflussen ihre Handlungen und sind eine Quelle des Trostes und der Kraft.	1	sehr hinderlich
		2	
		3	
		4	weder noch
		5	
		6	
		7	sehr förderlich
		8	
		9	
-9	nicht beantwortet		



<b>Code</b>	<b>Frage</b>	<b>Antwort- format</b>	<b>Auswahlmöglich- keiten</b>
<b>AZ_C_01</b>	Ich habe Freude an meiner Arbeit.	1	stimme gar nicht zu
		2	stimme eher nicht zu
		3	unentschieden
		4	stimme eher zu
		5	stimme voll zu
		-1	kann ich nicht beurteilen
		-9	nicht beantwortet
<b>AZ_C_02</b>	Alles in allem bin ich zufrieden mit meinem Job.	1	stimme gar nicht zu
		2	stimme eher nicht zu
		3	unentschieden
		4	stimme eher zu
		5	stimme voll zu
		-1	kann ich nicht beurteilen
		-9	nicht beantwortet

<b>Code</b>	<b>Frage</b>	<b>Antwort- format</b>	<b>Auswahlmöglich- keiten</b>
<b>SP1_C</b>	<p>Stell Dir vor, Du müsstest Dich zum jetzigen Zeitpunkt erneut auf Deinen aktuellen Job bewerben. Bitte lies Dir dafür zunächst das folgende Anforderungsprofil sorgfältig durch. Beantworte anschließend die Fragen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sie haben Ihr Wirtschaftsstudium mit Schwerpunkt Wirtschaftsprüfung, Rechnungswesen, Accounting oder Controlling erfolgreich abgeschlossen.</li> <li>• Sie konnten bereits erste praktische Erfahrungen in der Wirtschaftsprüfung sammeln.</li> <li>• Sie verfügen über gute analytische Fähigkeiten sowie eine hohe Affinität zu Zahlen.</li> <li>• Ihre Kunden überzeugen Sie durch Ihre Kommunikationsstärke und Ihr professionelles sowie selbstbewusstes Auftreten.</li> <li>• Teamgeist wird bei Ihnen großgeschrieben.</li> <li>• Die im Beratungsumfeld notwendige Mobilität und Flexibilität ist für Sie selbstverständlich.</li> </ul>		
<b>SP1_C_01</b>	Das Anforderungsprofil spricht mich an.	1 2 3 4 5 6 7 -9	stimme gar nicht zu stimme nicht zu stimme eher nicht zu unentschieden stimme eher zu stimme zu stimme voll zu nicht beantwortet

<b>Code</b>	<b>Frage</b>	<b>Antwort-format</b>	<b>Auswahlmöglichkeiten</b>
<b>SP1_C_02</b>	In Bezug auf meinen jetzigen Job fühle ich mich durch das Stellenprofil repräsentiert	1	stimme gar nicht zu
		2	stimme nicht zu
		3	stimme eher nicht zu
		4	unentschieden
		5	stimme eher zu
		6	stimme zu
		7	stimme voll zu
		-9	nicht beantwortet
<b>SP2_C</b>	<p>Bitte lies Dir auch dieses Anforderungsprofil sorgfältig durch und beantworte im Anschluss die Fragen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sie haben Ihr Wirtschaftsstudium mit Schwerpunkt Wirtschaftsprüfung, Rechnungswesen, Accounting oder Controlling erfolgreich abgeschlossen.</li> <li>• Sie konnten bereits erste praktische Erfahrungen in der Wirtschaftsprüfung sammeln.</li> <li>• Sie verfügen über ein gutes Urteilsvermögen und treffen Ihre Entscheidungen durchdacht. Meinungen und Ergebnisse hinterfragen Sie kritisch.</li> <li>• Sie sehen sich als Teil eines Teams, das gemeinsame Interessen verfolgt.</li> <li>• Neugierde zeichnet Sie aus. Sie stellen sich gerne neuen Herausforderungen und das Erarbeiten unbekannter Themen bereitet Ihnen Freude.</li> <li>• Die stetige Erweiterung Ihres Wissens- und Erfahrungsschatzes ist Ihnen wichtig und Sie lassen sich vom Lernen begeistern.</li> </ul>		

<b>Code</b>	<b>Frage</b>	<b>Antwort- format</b>	<b>Auswahlmöglich- keiten</b>
<b>SP2_C_01</b>	Das Anforderungsprofil spricht mich an.	1	stimme gar nicht zu
		2	stimme nicht zu
		3	stimme eher nicht zu
		4	unentschieden
		5	stimme eher zu
		6	stimme zu
		7	stimme voll zu
		-9	nicht beantwortet
<b>SP2_C_02</b>	In Bezug auf meinen jetzigen Job fühle ich mich durch das Stellenprofil repräsentiert	1	stimme gar nicht zu
		2	stimme nicht zu
		3	stimme eher nicht zu
		4	unentschieden
		5	stimme eher zu
		6	stimme zu
		7	stimme voll zu
		-9	nicht beantwortet

## Anhang 4: Rohdaten

CASE	AD_FK_01	AD_FK_02	AD_FK_03	AD_FK_04	C_FK_05	CS_FK_06	CS_FK_07	CS_FK_08	CS_FK_09	CS_FK_10	CS_FK_11	CS_FK_12	CS_FK_13	CS_FK_14	CS_FK_15	CS_FK_16	CS_FK_17	CS_FK_18	CS_FK_19	CS_FK_20	CS_FK_21	CS_FK_22	CS_FK_23	CS_FK_24	
FK_01	2	31	15	10	8	6	5	7	5	2	5	1	7	9	9	5	9	3	1	3	9	9	6	2	6
FK_02	2	37	26	16	7	8	9	9	4	5	6	4	4	7	8	4	8	3	3	4	5	3	3	5	6
FK_03	2	25	12	5	5	8	8	8	8	7	5	8	8	8	8	6	5	4	7	8	3	7	7	7	5
FK_04	2	16	6	2	6	8	9	7	7	5	7	5	5	5	8	7	6	2	5	5	7	4	4	6	3
FK_05	1	33	22	18	7	7	7	7	7	6	6	7	8	6	7	6	4	4	4	4	2	4	6	7	5
FK_06	1	18	8	3	8	9	9	8	6	6	8	7	5	6	9	8	8	7	6	6	6	6	7	7	4
FK_07	2	32	19	13	9	8	9	8	5	8	7	8	9	5	4	9	9	6	7	6	6	5	7	8	7
FK_08	2	20	9	8	7	9	9	8	3	5	9	7	8	4	4	7	8	6	6	2	7	1	6	8	9
FK_09	1	25	15	8	5	8	9	9	8	6	9	7	8	6	6	8	9	6	3	2	6	5	7	7	5
FK_10	1	21	10	3	6	7	9	9	9	9	8	8	7	7	9	8	8	8	8	9	5	8	8	8	5
FK_11	2	23	11	7	6	8	9	9	5	5	8	9	6	5	6	6	3	3	3	5	3	4	8	9	3
FK_12	2	41	20	6	7	7	8	8	8	8	8	5	7	8	9	8	6	8	8	8	6	6	6	6	5
FK_13	2	31	19	11	6	9	9	9	5	7	9	7	5	6	8	9	7	6	6	7	7	5	5	7	6
FK_14	2	24	11	5	6	7	7	7	4	3	7	7	9	3	7	3	5	5	5	5	3	3	6	7	2
FK_15	2	22	10	4	9	9	8	7	6	5	8	8	7	7	7	9	8	6	5	6	5	2	5	7	8
FK_16	2	29	15	8	7	6	7	6	5	3	8	7	6	5	6	7	8	7	3	3	7	3	5	7	5
FK_17	2	15	5	3	7	9	9	9	7	6	8	9	7	4	7	9	9	9	7	5	9	7	7	5	5
FK_18	2	46	33	25	8	9	9	9	7	7	7	9	8	6	8	8	9	8	5	6	6	5	5	6	6
FK_19	1	43	27	17	8	8	9	9	8	7	8	9	7	6	2	7	8	8	5	5	7	8	5	5	5
FK_20	1	38	26	20	7	9	9	6	7	6	8	9	9	8	9	5	4	6	5	5	5	5	5	7	5
FK_21	2	20	9	3	7	9	9	9	7	7	8	9	9	9	8	6	8	6	7	6	7	6	7	8	9
FK_22	2	34	21	15	5	7	7	7	5	8	8	8	8	8	8	6	5	6	5	6	4	5	5	5	5

CASE	AD_FK_01	AD_FK_02	AD_FK_03	AD_FK_04	CS_FK_01	CS_FK_02	CS_FK_03	CS_FK_04	C_FK_05	CS_FK_06	CS_FK_07	CS_FK_08	CS_FK_09	CS_FK_10	CS_FK_11	CS_FK_12	CS_FK_13	CS_FK_14	CS_FK_15	CS_FK_16	CS_FK_17	CS_FK_18	CS_FK_19	CS_FK_20	CS_FK_21	CS_FK_22	CS_FK_23	CS_FK_24
FK_23	2	42	25	22	9	9	9	8	7	6	7	9	8	7	8	8	8	8	6	6	7	6	5	6	5	7	7	6
FK_24	2	40	25	15	8	9	8	9	5	6	8	9	7	6	7	7	9	8	9	9	6	8	7	8	5	5	5	5
FK_25	2	36	25	20	7	9	9	9	5	5	9	7	9	1	7	7	9	7	7	7	5	5	6	7	5	5	5	6
FK_26	2	36	25	10	8	8	8	8	5	5	8	8	8	5	6	6	9	7	8	5	5	5	5	5	5	5	5	5
FK_27	2	35	21	15	8	7	9	9	6	6	9	9	9	5	6	7	9	7	9	7	9	7	3	7	5	6	8	8
FK_28	1	29	18	5	9	9	9	9	5	7	7	7	8	5	8	9	9	9	9	9	8	5	6	8	5	7	7	7
FK_29	2	23	10	3	6	9	9	8	6	6	8	8	9	5	7	9	8	8	7	5	4	3	7	6	6	7	6	5
FK_30	2	22	9	6	6	8	9	9	7	6	8	8	6	5	5	8	8	7	8	6	6	5	5	5	5	6	5	5
FK_31	2	18	8	4	8	9	9	9	8	8	8	7	8	5	6	9	9	8	8	5	6	7	7	5	5	8	8	8
FK_32	1	16	5	2	8	9	6	7	7	2	8	7	8	6	8	8	9	9	8	8	2	4	7	3	5	4	7	5
FK_33	1	34	25	19	7	9	9	9	7	8	9	9	9	7	8	9	9	9	8	6	6	5	6	6	5	5	8	7
FK_34	2	33	18	12	8	8	9	9	6	6	8	9	6	6	7	8	9	8	6	5	5	7	7	5	6	6	6	5
FK_35	2	40	27	20	6	7	9	9	5	7	9	9	8	7	7	9	9	8	8	2	2	2	2	7	2	5	8	8
FK_36	2	40	26	14	7	8	9	8	7	7	8	9	8	7	7	8	8	7	7	7	7	3	4	6	5	5	7	7
FK_37	2	39	27	16	7	8	9	7	8	9	5	7	7	1	5	5	7	9	9	6	3	5	2	1	1	2	1	1
FK_38	1	26	15	8	8	8	9	8	8	7	7	7	8	6	6	9	9	6	9	5	3	3	2	6	7	8	7	2
FK_39	2	38	26	20	7	8	9	8	6	8	7	8	7	6	6	7	8	8	5	7	6	8	7	6	7	8	7	5
FK_40	1	30	17	10	9	8	9	7	9	9	9	7	7	1	1	9	7	7	9	4	1	7	7	1	2	2	6	1
FK_41	1	33	17	10	7	9	9	7	7	8	8	7	8	7	5	5	8	8	9	5	4	7	8	5	5	8	8	5
FK_42	1	23	12	6	7	7	9	9	6	9	6	8	5	5	6	7	7	7	7	5	6	5	5	4	5	6	5	2
FK_43	2	20	10	4	6	9	9	7	5	6	9	8	7	3	6	9	9	7	7	5	7	5	7	6	9	1	6	9

CASE	AD_C_01	AD_C_02	AD_C_03	AD_C_04	CS_C_01	CS_C_02	CS_C_03	CS_C_04	CS_C_05	CS_C_06	CS_C_07	CS_C_08	CS_C_09	CS_C_10	CS_C_11	CS_C_12	CS_C_13	CS_C_14	CS_C_15	CS_C_16	CS_C_17	CS_C_18	CS_C_19	CS_C_20	CS_C_21	CS_C_22	CS_C_23	CS_C_24	AZ_C_01	AZ_C_02	SP1_C_01	SP1_C_02	SP2_C_01	SP2_C_02	
C_01	2	11	46	2	6	9	9	9	6	6	9	9	9	4	7	7	7	6	6	7	9	3	5	3	5	5	5	7	1	5	5	5	6	6	6
C_02	2	17	3	2	9	3	5	4	6	5	8	8	9	6	9	9	9	9	9	7	9	8	6	2	9	6	3	9	1	2	3	5	5	3	4
C_03	2	7	44	1	9	9	7	7	7	8	8	8	7	7	9	7	3	2	8	7	7	4	7	7	7	8	8	8	7	3	4	7	7	6	5
C_04	2	17	55	3	7	6	6	6	8	3	6	9	6	9	9	7	7	9	4	9	9	9	5	8	9	8	8	7	3	3	5	5	6	6	
C_05	1	13	5	2	3	6	8	7	6	7	8	6	6	6	4	6	6	6	7	3	2	4	6	3	3	7	8	2	4	4	6	5	5	4	
C_06	2	16	1	2	4	7	8	7	6	6	7	8	7	7	8	7	8	8	7	5	4	6	4	5	6	5	8	2	4	4	5	5	5	4	
C_07	2	16	6	1	6	9	9	6	5	6	6	6	3	6	5	6	7	6	7	3	6	6	3	9	9	5	7	6	4	4	4	5	6	7	
C_08	1	11	42	1	8	8	7	7	5	7	5	9	6	5	4	7	8	6	7	5	3	2	5	6	7	8	8	3	4	4	6	6	6	6	
C_09	2	10	1	1	3	8	9	7	7	8	5	9	7	9	8	8	8	7	5	7	9	3	3	7	8	3	9	2	5	5	7	7	7	7	
C_10	2	15	50	2	6	9	7	8	7	9	7	8	9	8	8	8	8	6	6	7	6	4	6	6	6	8	8	2	4	4	7	6	6	6	
C_11	1	16	2	1	7	8	6	6	6	5	7	7	5	9	8	8	8	8	7	7	2	5	4	7	6	6	8	5	4	4	4	5	5	5	
C_12	2	10	46	1	7	8	8	7	6	6	9	9	7	6	8	8	9	9	7	7	8	4	6	8	8	8	8	2	4	5	7	7	5	6	
C_13	2	14	51	2	8	8	8	3	4	7	9	6	9	2	3	3	6	8	7	5	7	1	3	3	4	9	9	8	4	4	2	2	5	5	
C_14	1	15	3	2	3	7	8	7	6	5	5	7	4	9	8	7	5	7	3	2	5	7	5	5	5	5	6	1	4	4	5	5	5	5	
C_15	1	14	5	1	8	9	8	7	5	6	8	8	8	8	7	8	6	4	8	4	6	4	8	6	3	7	3	1	5	5	4	6	5	5	
C_16	2	17	4	2	6	7	8	7	5	7	6	8	5	7	7	8	8	8	7	5	4	5	6	4	7	8	7	6	5	5	7	7	7	7	
C_17	2	15	1	1	3	2	3	2	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	5	5	3	3	2	2	2	4	5	4	6	6	6	7	
C_18	1	17	3	1	8	7	8	7	9	7	9	9	8	6	9	9	9	8	8	7	9	8	3	8	9	8	8	7	5	4	5	5	6	6	
C_19	2	10	46	1	4	6	6	5	7	6	8	7	6	8	9	8	7	8	4	5	7	9	7	4	4	3	7	3	2	2	4	5	3	6	
C_20	2	15	44	2	6	8	8	7	6	6	7	7	8	6	6	6	8	7	8	5	5	5	6	5	5	5	6	4	4	4	5	5	6	6	
C_21	1	17	3	2	5	6	7	6	5	4	7	7	3	6	7	7	7	7	5	5	6	8	6	7	5	4	7	2	4	3	5	5	5	5	
C_22	1	8	46	1	6	8	8	3	6	6	7	8	6	7	7	6	7	7	7	6	4	3	4	6	7	8	9	8	4	4	5	6	6	6	

CASE	AD_C_01	AD_C_02	AD_C_03	AD_C_04	CS_C_01	CS_C_02	CS_C_03	CS_C_04	CS_C_05	CS_C_06	CS_C_07	CS_C_08	CS_C_09	CS_C_10	CS_C_11	CS_C_12	CS_C_13	CS_C_14	CS_C_15	CS_C_16	CS_C_17	CS_C_18	CS_C_19	CS_C_20	CS_C_21	CS_C_22	CS_C_23	CS_C_24	AZ_C_01	AZ_C_02	SP1_C_01	SP1_C_02	SP2_C_01	SP2_C_02		
C_23	1	15	4	2	7	9	6	7	7	8	5	8	7	7	9	8	7	7	6	5	8	4	6	8	6	5	6	2	4	5	5	6	9	6	7	
C_24	2	14	43	2	7	7	9	8	7	9	8	8	9	6	6	9	7	8	7	8	4	7	4	8	8	9	8	2	5	5	6	6	5	5		
C_25	2	8	46	1	4	6	8	6	6	6	7	8	6	6	5	6	7	7	5	6	6	6	6	6	6	7	8	5	4	4	5	4	5	4		
C_26	1	11	1	2	7	8	7	9	7	6	9	9	8	8	8	8	9	8	8	8	8	6	6	7	8	8	9	9	6	5	5	7	7	6	6	
C_27	1	13	1	1	7	8	9	8	9	7	8	9	8	8	9	9	9	9	9	7	8	8	7	7	8	9	9	6	5	4	6	6	6	6	6	
C_28	1	12	3	1	8	5	2	3	4	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	5	2	2	2	1	3	2	3	4	5	5	6	7	6	7	
C_29	2	15	50	3	6	9	9	7	7	5	6	7	3	7	6	6	7	9	7	5	3	8	5	3	3	6	6	2	3	3	5	6	6	6	6	
C_30	2	14	2	2	5	6	6	6	7	6	6	6	7	8	7	8	8	8	8	8	7	7	9	6	6	7	8	6	4	4	5	6	6	6	6	
C_31	2	11	6	1	7	6	3	4	6	5	4	2	4	3	6	4	2	2	2	3	8	7	5	4	7	5	4	9	4	5	6	5	4	4	4	
C_32	1	11	43	1	7	9	8	9	8	6	8	8	8	8	9	8	8	7	7	8	8	7	7	8	8	8	8	7	5	5	6	6	5	6	5	6
C_33	2	18	48	3	8	6	9	7	2	4	5	8	6	2	7	3	7	9	4	5	5	6	5	2	7	6	7	2	4	4	5	7	2	4	4	4
C_34	2	15	1	1	7	7	9	5	9	5	7	6	4	9	9	8	6	9	8	7	5	6	3	8	6	5	7	3	3	3	6	4	6	3	3	3
C_35	2	12	42	1	6	7	7	6	6	3	5	8	7	7	8	8	8	6	7	5	5	8	6	5	6	5	6	5	9	3	5	6	4	4	4	4
C_36	2	8	42	1	9	9	7	8	8	5	6	5	5	6	6	6	7	7	7	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	4	4	5	5
C_37	1	13	1	2	6	3	3	2	3	1	2	1	4	2	2	2	3	2	2	4	3	4	4	1	2	4	4	7	4	4	7	7	7	7	6	6
C_38	1	14	4	2	8	7	8	6	6	4	8	8	4	8	8	8	7	5	8	4	7	6	2	3	5	7	7	1	2	2	5	6	4	6	4	6
C_39	2	13	1	1	7	8	9	9	9	7	8	8	7	9	9	8	7	8	9	3	6	4	4	9	9	9	8	1	5	5	7	7	7	7	7	7
C_40	1	17	5	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	5	3	3	2	1	4	3	3	5	5	5	5	5
C_41	1	14	2	2	3	7	8	9	8	2	7	9	7	9	9	9	7	7	6	4	5	8	5	3	7	5	8	1	-1	4	6	6	4	4	4	4
C_42	2	14	44	1	8	9	8	8	7	7	8	8	8	9	9	9	9	8	7	8	7	7	8	7	8	8	9	8	5	5	7	7	7	7	7	7
C_43	2	21	53	3	8	3	9	8	7	1	7	6	8	1	5	7	8	6	8	1	6	6	7	5	6	9	7	1	4	3	5	5	4	4	4	4
C_44	2	8	46	1	7	7	5	6	7	3	5	7	7	8	8	8	7	3	4	3	3	3	6	7	8	8	8	8	4	5	6	6	6	6	6	6



CASE	AD_C_01	AD_C_02	AD_C_03	AD_C_04	CS_C_01	CS_C_02	CS_C_03	CS_C_04	CS_C_05	CS_C_06	CS_C_07	CS_C_08	CS_C_09	CS_C_10	CS_C_11	CS_C_12	CS_C_13	CS_C_14	CS_C_15	CS_C_16	CS_C_17	CS_C_18	CS_C_19	CS_C_20	CS_C_21	CS_C_22	CS_C_23	CS_C_24	AZ_C_01	AZ_C_02	SP1_C_01	SP1_C_02	SP2_C_01	SP2_C_02		
C_45	2	11	42	1	6	4	8	8	6	8	7	6	8	6	5	5	6	7	5	6	4	4	6	5	4	6	5	6	2	4	4	6	6	5	5	
C_46	1	11	1	1	6	3	2	5	3	3	3	3	3	6	1	1	1	3	3	3	5	5	6	7	3	3	1	4	3	4	4	5	5	6	4	
C_47	2	13	1	2	8	9	8	9	8	7	7	7	7	7	5	6	7	8	8	6	4	5	6	3	7	7	3	8	1	4	4	5	5	5	4	
C_48	2	11	46	1	2	6	8	7	7	5	7	8	5	4	8	7	8	7	8	7	5	7	8	7	3	5	6	8	2	5	5	6	6	6	6	
C_49	1	10	5	1	6	8	8	9	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	4	5	6	7	8	8	8	5	4	4	6	6	6	6	
C_50	1	12	1	2	3	8	7	7	6	5	9	8	8	8	8	6	7	9	7	5	3	8	4	8	5	3	8	2	4	4	6	6	6	7	7	
C_51	1	14	4	2	7	7	6	8	8	6	9	8	9	9	8	8	8	8	7	8	7	8	8	8	8	8	8	9	5	5	4	6	6	5	6	
C_52	1	31	71	3	7	6	8	6	8	3	8	8	7	8	8	8	8	8	7	7	7	7	8	6	6	8	5	7	3	4	4	5	5	5	5	
C_53	1	17	3	2	2	3	4	6	6	6	7	7	7	8	8	8	8	8	8	7	7	7	7	6	5	7	4	8	2	4	4	6	6	5	5	
C_54	2	18	49	2	3	3	9	9	9	4	9	8	6	3	7	8	8	8	6	5	8	8	7	4	4	7	5	2	4	4	6	7	7	5	5	
C_55	1	9	46	1	8	7	6	7	2	7	8	8	8	8	8	8	9	9	9	7	7	6	4	3	5	8	9	9	2	4	4	5	6	6	6	
C_56	1	11	46	2	7	9	9	9	5	4	9	8	8	9	8	9	8	9	8	5	8	8	6	8	8	9	3	9	1	4	5	7	7	7	7	
C_57	2	17	6	3	3	7	8	8	5	5	8	9	7	6	8	7	9	8	6	5	5	7	7	4	6	6	5	3	4	4	6	6	6	6	6	6
C_58	2	12	2	1	6	7	6	5	4	7	7	8	6	3	9	4	7	8	6	8	5	7	8	6	5	7	6	6	6	3	2	5	5	5	5	
C_59	1	15	4	2	9	9	8	9	9	5	9	9	9	9	9	9	5	7	8	5	7	8	9	8	8	9	9	9	9	5	5	7	7	7	7	
C_60	2	13	42	1	7	8	6	6	6	7	9	8	7	6	7	7	8	6	8	5	4	7	6	4	7	7	9	2	5	4	5	4	5	4	5	5
C_61	1	10	46	1	5	8	8	7	8	7	9	8	9	8	9	9	9	9	8	8	8	9	8	6	8	7	8	7	4	4	6	6	5	5	5	5
C_62	2	14	5	1	6	3	9	8	7	3	8	5	9	9	9	8	9	8	9	8	9	9	3	8	7	9	9	8	3	4	4	6	6	5	5	5
C_63	2	11	1	1	5	7	8	8	5	6	7	7	7	3	7	7	7	7	7	7	6	6	7	-9	7	7	7	7	3	4	5	6	6	6	6	6
C_64	3	18	4	1	3	3	9	3	9	7	4	8	7	7	9	9	8	7	9	6	1	-9	7	8	8	9	9	1	4	3	5	5	5	5	5	5
C_65	2	14	2	2	4	8	9	8	9	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	9	9	1	4	5	6	6	7	7	7	7
C_66	1	15	5	2	7	9	8	9	9	9	6	9	9	9	8	9	9	9	8	7	9	7	3	6	9	7	6	7	2	4	4	6	6	6	6	6

CASE	AD_C_01	AD_C_02	AD_C_03	AD_C_04	CS_C_01	CS_C_02	CS_C_03	CS_C_04	CS_C_05	CS_C_06	CS_C_07	CS_C_08	CS_C_09	CS_C_10	CS_C_11	CS_C_12	CS_C_13	CS_C_14	CS_C_15	CS_C_16	CS_C_17	CS_C_18	CS_C_19	CS_C_20	CS_C_21	CS_C_22	CS_C_23	CS_C_24	AZ_C_01	AZ_C_02	SP1_C_01	SP1_C_02	SP2_C_01	SP2_C_02		
C_67	2	13	2	1	7	7	7	7	5	6	9	8	7	7	8	8	8	8	7	7	6	6	5	6	8	6	6	9	6	4	3	4	5	4	5	
C_68	1	13	2	2	7	8	6	5	4	6	8	8	7	9	9	9	9	9	8	6	4	6	7	3	6	4	8	6	6	1	1	2	4	2	2	
C_69	1	19	49	2	5	5	9	7	7	9	9	5	9	4	9	4	9	9	9	4	9	9	3	7	9	3	9	5	-1	-1	6	4	5	5	5	
C_70	1	16	4	3	3	6	5	5	6	7	8	7	8	8	8	8	9	9	7	8	5	6	6	6	6	6	8	8	3	5	4	6	5	5	5	
C_71	1	13	44	2	7	6	3	6	5	7	8	7	8	7	8	9	7	6	8	8	8	6	6	4	4	6	7	8	2	4	5	2	3	6	4	
C_72	1	12	4	1	7	6	8	9	7	5	9	8	8	9	9	7	9	7	9	7	8	5	6	8	4	4	8	5	7	5	4	4	7	7	6	5
C_73	2	13	44	2	4	7	9	6	7	7	8	9	7	5	6	8	8	8	9	7	2	7	7	7	8	7	7	8	2	4	4	6	6	4	4	
C_74	2	12	42	2	5	8	8	9	8	6	9	9	9	7	9	9	8	9	8	5	7	9	8	9	8	9	9	7	8	4	4	6	6	6	6	6
C_75	2	15	4	1	7	9	9	8	8	8	8	8	7	2	5	8	8	7	3	3	5	7	2	1	1	1	1	1	1	1	4	3	3	7	3	7
C_76	2	12	4	1	9	5	6	8	3	2	8	6	7	2	7	7	5	2	8	7	6	8	7	6	8	8	9	7	2	4	2	2	2	6	2	2
C_77	1	13	46	2	6	8	6	7	5	5	9	9	9	9	9	7	8	8	5	7	6	5	9	7	7	7	7	7	6	5	5	7	7	7	7	7
C_78	2	11	46	1	5	7	8	5	5	7	6	7	7	8	7	5	7	6	8	7	7	8	4	8	4	5	7	6	5	5	6	4	6	4	6	6
C_79	1	10	46	2	4	7	7	8	5	6	8	8	7	4	5	6	7	8	8	6	6	7	7	6	7	7	7	4	4	4	6	6	6	4	5	5
C_80	2	20	5	2	6	6	7	6	8	7	9	8	8	7	8	8	7	8	9	8	6	8	8	7	9	9	6	7	2	5	4	5	6	6	6	6