

MITARBEITERBEFRAGUNG

Veränderungsprozesse anstoßen
Internationale Benchmarks
Einsatzfertige Tools

BEURTEILUNG

Feedback für Führungskräfte
Mitarbeiter objektiv bewerten

DIAGNOSTIK

Die Besten sind nicht immer die Richtigen
Potenziale erkennen und fördern

Inhalt

MITARBEITERBEFRAGUNG

- 4 „Unser Befragungserfolg ist in den einzelnen Abteilungen verankert“
- 6 Benchmarks für globale Befragungsergebnisse
- 8 „Einmal ist keinmal“
- 12 Budgetgerechte Mitarbeiterbefragung für den Mittelstand



BEURTEILUNG

- 14 Feedback für Führungskräfte
- 17 Mitarbeiter systematisch beurteilen



DIAGNOSTIK

- 18 Self-Assessment rund um die Uhr
- 20 Schüler planen gezielt ihre berufliche Zukunft
- 22 Warum die Besten nicht immer die Richtigen sind
- 24 Potenziale erkennen, Eignung ermitteln
- 26 Audit-Verfahren für Verkauf und Vertrieb
- 27 Erfolgsträger fair und diskret bewerten



SERVICES

- 11 Internetangebote des geva-instituts
- U4 Unser Newsletter-Service

Impressum

Herausgeber
geva-institut GmbH
Gesellschaft für
Verhaltensanalyse
und Evaluation mbH
Elisabethstraße 25
80796 München

Telefon +49 89 273211-0
Telefax +49 89 273211-11
info@geva-institut.de
www.geva-institut.de

Verantwortlich i. S. d. P.
Gerhard Bruns, geva-institut

Redaktion
Ulrike Frey, Katrin Koll, geva-institut
Art Direction
Bettina Zagel, geva-institut
Druck
Pröll Druck u. Verlag GmbH & Co. KG,
Augsburg



Editorial

Meist sind unsere Kunden erstaunt, wenn sie mit dem geva-Projektleiter den ersten Ergebnisbericht zu ihrer Mitarbeiterbefragung besprechen. Denn sie erkennen, wie bestehende Schwachstellen im Unternehmen zusammenhängen, wo die zentralen Handlungsfelder für seine Zukunftsfähigkeit liegen und dass jetzt der richtige Zeitpunkt gekommen ist, einen Verbesserungsprozess in Angriff zu nehmen. In der neuen Ausgabe des geva-magazins stellen wir Ihnen Beispiele vor, wie durch eine Befragung Mehrwert geschaffen wird, der zum einen auf optimierten betrieblichen Abläufen und zum anderen auf hochmotivierten Mitarbeitern basiert.

Während Großunternehmen ihre Befragungsprojekte bei uns maßschneidern lassen, haben wir für kleinere Unternehmen einsatzfertige Instrumente entwickelt, die jetzt auch in verschiedenen Branchen-Editionen und Fremdsprachen erhältlich sind. Neu sind auch unsere internationalen Benchmarks, mit denen globale Befragungsergebnisse im lokalen Vergleich betrachtet werden können.

Neben passgenauen eignungsdiagnostischen Verfahren ist die objektive Leistungsbeurteilung ein großes Anliegen unserer Kunden, um die Personalauswahl und -entwicklung optimal gestalten zu können. Und weil auch Führungskräfte Feedback brauchen, haben wir die geva-Aufwärtsbeurteilung ebenfalls zum Thema dieser Ausgabe gemacht.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und freuen uns, wenn wir auch in Zukunft zu Ihrem Unternehmenserfolg beitragen dürfen.

Gerhard Bruns



Britta Grebe-Bruns



Michael Kratzmair





„Unser Befragungserfolg ist in den einzelnen Abteilungen verankert“

Der Follow-up-Prozess einer Mitarbeiterbefragung zeigt die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens. Die FIDUCIA IT AG schreitet aktiv voran, um wesentliche Maßnahmen in die Tat umzusetzen.

Die FIDUCIA Gruppe ist einer der zehn führenden IT-Anbieter für Finanzdienstleister sowie IT-Competence Center und größter IT-Dienstleister im genossenschaftlichen FinanzVerbund. Kerngeschäft ist die Erbringung von IT-Leistungen für Volksbanken und Raiffeisenbanken, Unternehmen des genossenschaftlichen FinanzVerbunds sowie für Privatbanken. Gleichzeitig werden durch Tochter- und Beteiligungsunternehmen für verschiedene Zielmärkte qualifizierte Standardlösungen erbracht.

> Welche Handlungsfelder haben sich in den Ergebnissen Ihrer Mitarbeiterbefragung abgezeichnet?

Als unsere zentralen Handlungsfelder haben wir identifiziert: die Zusammenarbeit zwischen den Organisationseinheiten, die Information von oben nach unten, eine übermäßige Bürokratie und das Konfliktmanagement der Führungskräfte. Daneben haben sich aber auch zahlreiche abteilungs- und führungs-kraftspezifische Themen herauskristallisiert, die wir dezentral in Angriff genommen haben.

> Wie wurden diese drei Dimensionen der Handlungsfelder bearbeitet?

Für die zentralen Handlungsfelder haben wir entsprechende Projekte und Programme aufgesetzt. Der übermäßigen Bürokratie begegnen wir beispielsweise mit einer Vereinfachung der Prozesse und Harmonisierung unserer Tools. Das Thema Konfliktmanagement wurde in die Führungskräfteentwicklung integriert und die Felder Information und Kommunikation sind in ein unternehmensweit aufgesetztes Veränderungsprogramm integriert worden.

Die Führungskräfte Themen waren Bestandteil individueller Positionsbestimmungsgespräche mit jeder Führungskraft inklusive eines sich anschließenden persönlichen Maßnahmenplans, der wiederum in unser Führungskräfteentwicklungskonzept gemündet ist. Die abteilungsspezifischen Themen sind in einzelnen Mitarbeiterzirkeln bearbeitet, priorisiert und in den nachfolgenden Wochen und Monaten bearbeitet worden.

> Wie wurden die Mitarbeiterzirkel gestaltet?

Das waren dreistündige Veranstaltungen mit den Mitarbeitern und der Führungskraft jeweils einer Abteilung. Trotz anfänglicher Skepsis haben sich rund 80 bis 90 Prozent der Mitarbeiter an den Zirkeln beteiligt, was ein tolles Ergebnis ist. Jeder Mitarbeiterzirkel wurde gemeinsam von einem geva-Berater und einem Mitarbeiter meiner Abteilung moderiert. Nach dem Zirkel hat sich der überwiegende Teil der Mitarbeiter überzeugt und begeistert gezeigt und die anfängliche Skepsis war verflogen, was sich auch positiv auf die allgemeine Veränderungsbereitschaft ausgewirkt hat.



INGO SARTORIS

... ist Leiter Personalentwicklung / -betreuung der FIDUCIA IT AG, die im Sommer 2005 eine individuelle Mitarbeiterbefragung durchgeführt hat. Als interner Projektleiter war er sowohl mit der Konzeption, Organisation und Durchführung der Befragung als auch einem umfassenden Follow-up-Prozess betraut.

> Welche Rolle haben die Führungskräfte bei der Bearbeitung der abteilungsspezifischen Handlungsfelder übernommen?

Jede Führungskraft hat einen eigenen Ergebnisbericht erhalten. Im Anschluss erfolgten dann die Feedback-Gespräche mit einem geva-Psychologen. Im Nachgang war es aber auch Aufgabe der Führungskräfte, ihren jeweiligen Mitarbeiterzirkel vorzubereiten und zu begleiten – und danach sicherzustellen, dass die dort beschlossenen Maßnahmen auch nachhaltig umgesetzt werden. Insgesamt haben wir festgestellt, dass die Zirkel nur dann wirklich erfolgreich waren, wenn auch die jeweilige Führungskraft hundertprozentig dahintergestanden hat.

> Wie wurden in den Zirkeln Maßnahmen erarbeitet?

Im Vorstand hatten wir vereinbart, dass sich die Mitarbeiterzirkel auf die Erarbeitung der abteilungsspezifischen Maßnahmen konzentrieren sollen, die den größten Hebeleffekt haben, um die Arbeitszufriedenheit zu verbessern. Die langjährige Erfahrung der geva-Psychologen bestätigt, dass sich sehr viel mehr positive Veränderungen erreichen lassen, wenn wenige konkrete Einzelmaßnahmen im Fokus stehen, die von Mitarbeitern und Führungskräften gleichermaßen vorangetrieben und wie ein internes Projekt der Abteilung behandelt werden. Um den im Mitarbeiterzirkel erzeugten Spannungsbogen bei den Mitarbeitern zu halten und in die Abteilung weiterzuziehen, wurden z. B. schon am nächsten Tag Fotoprotokolle über die erarbeiteten Maßnahmen an die Mitarbeiter versandt – als Signal, dass man mit der Umsetzung sofort starten kann.

> Wie werden die laufenden Veränderungsmaßnahmen begleitet?

Die in den Mitarbeiterzirkeln erarbeiteten Maßnahmen wurden in eine Monitoring-Datenbank überführt. Hier lassen

sich jederzeit Stati, Umsetzungsschritte, Maßnahmen und Ergebnisse der festgelegten Aktivitäten abrufen. Ergänzend erstellt meine Abteilung einen monatlichen Gesamtbericht, der standardmäßig im Rahmen des Führungskräftetreffens vorgestellt wird. Hierdurch wird diesem Projekt die notwendige Wertigkeit verliehen, damit die Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit nicht in der Alltagsroutine verpuffen.

> Worin sehen Sie die Erfolge der Mitarbeiterbefragung?

Der Erfolg der Mitarbeiterbefragung ist vor allem in den einzelnen Abteilungen verankert. Dadurch hat die FIDUCIA sehr viel mehr Handlungsmöglichkeiten, die Befragungsergebnisse auch umzusetzen. Der wesentliche Teil der Prozessverantwortung für abteilungsspezifische Maßnahmen liegt bei Mitarbeitern und Führungskräften gleichermaßen. Daher ist es essenziell, dass jeder persönlichen Einsatz zeigt und sich gemeinsam mit seinen Kollegen um Nachhaltigkeit bemüht.

> Was bedeutet das Befragungsprojekt für die zukünftige Entwicklung Ihres Unternehmens?

Durch mehrere Fusionen sind in der FIDUCIA verschiedene Unternehmenskulturen, Führungsstile sowie Denkweisen aufeinandergetroffen, die nun im Sinne der Unternehmensziele vereinheitlicht werden müssen. Die Befragung ist somit eine objektivierte Ausgangsbasis für die Weiterentwicklung und das Lebendigwerden unserer gemeinsamen Kulturleitsätze. Darüber hinaus ist die Befragung Grundlage für das Vertrauen der Mitarbeiter; es werden nicht nur Daten erhoben, sondern es ändert sich danach auch etwas. Ich betrachte das Projekt daher auch als Return-on-Investment: Wir investieren jetzt in den Follow-up-Prozess und sehen dann in der nächsten Befragung den Erfolg unserer Maßnahmen.

Benchmarks für globale Befragungsergebnisse

Bei einer Mitarbeiterbefragung in Auslandsgesellschaften sollten Aspekte der Arbeitszufriedenheit auch im Kontext der jeweiligen Landeskultur betrachtet werden.

Während die lokale Belegschaft der chinesischen Tochtergesellschaft laut Befragungsergebnis mit ihrem neuen Vorgesetzten aus Deutschland mehr als zufrieden ist, hatte der überaus autoritäre Führungsstil des Auslandsmanagers in der Stockholmer Niederlassung ein Jahr zuvor fast eine Kündigungswelle ausgelöst. Das Verhalten der direkten Führungskraft ist unter den Aspekten, die die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter bestimmen, wohl mit am stärksten kulturell überformt. So verspricht in vielen asiatischen Ländern die bedingungslose Unterordnung gegenüber einem Vorgesetzten vor allem eines: Ruhe und Harmonie. Auch ein selbstständiges Arbeiten oder das Entwickeln eigener Ideen und Arbeitsweisen ist man dort nicht gewohnt.

Handlungsspielraum ist nicht überall erwünscht

Stattdessen erwarten die Mitarbeiter von ihrer Führungskraft klare Anweisungen und regelmäßige Kontrollen, aber auch wohlgemeinte Fürsorge. Werden sie in Entscheidungsprozessen nach ihrer Meinung gefragt, machen sie sich in erster Linie Sorgen, dass das Unternehmen bei so einer schwachen Führung sehr bald bankrott sein wird.

Ganz anders wird Führung in Skandinavien definiert. Hier pflegen Vorgesetzte ein partnerschaftliches Verhältnis zu ihren Mitarbeitern. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, den Arbeitsprozess zu koordinieren und die Teammitglieder zu unterstützen, nicht aber zu kontrollieren.

Internationale Benchmarks

Werden die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung, die in verschiedenen ausländischen Standorten durchgeführt worden ist, einander gegenübergestellt, müssen kulturelle Unterschiede dieser Art Berücksichtigung finden. Um die Arbeitszufriedenheit sowie die Bewertung ihrer einzelnen Aspekte vergleichbar zu machen, erhebt das geva-institut entsprechende Benchmarks aus folgenden 25 Ländern: USA, Japan, Deutschland, England, Frankreich, China, Italien, Kanada, Spanien, Mexiko, Südkorea, Indien, Brasilien, Australien, Niederlande, Russland, Schweiz, Taiwan, Belgien, Schweden, Polen, Türkei, Tschechien, Ungarn und Bulgarien. Projektspezifisch können auch Vergleichsdaten zu jedem weiteren Land erhoben werden, sodass die Befragungsergebnisse verschiedener Standorte immer mit Daten verglichen werden können, die unter ähnlichen kulturellen Voraussetzungen entstanden sind.

Mehr Informationen zu internationalen Benchmarks

GERHARD BRUNS
+49 89 273211-400
bruns@geva-institut.de



JobSat Monitor generiert internationale Benchmarks

Kulturelle Unterschiede spiegeln sich in Wertehaltungen und Erwartungen wider, sodass bei einer internationalen Mitarbeiterbefragung eine vergleichende Ergebnisinterpretation ohne landesspezifische Benchmarks leicht zu Fehleinschätzungen führen kann.

Mit dem JobSat Monitor hat das geva-institut eine in 20 Sprachen erhältliche Erhebungsplattform mit Kernfragen zu über 30 Aspekten der Arbeitszufriedenheit und ihrer jeweiligen Wichtigkeit für die Mitarbeiter entwickelt. Darüber hinaus werden in dem Fragebogen kulturelle Faktoren des Führungsverständnisses und der Unternehmenskultur geprüft.

Für die Erhebung internationaler Benchmarks wurden aus einem Pool von 130 200 potenziellen Teilnehmern aus 25 Ländern Beschäftigte unterschiedlicher Qualifikation – vom angelernten Arbeiter bis zum hoch qualifizierten Manager – systematisch und nach statistischen Kriterien ausgewählt. Über verschiedene Selektionsstufen

wurde im Anschluss pro Land ein strukturell vergleichbares und proportional korrekt besetztes Sample generiert. Insgesamt haben 11 000 Personen an der etwa halbstündigen Befragung mit dem JobSat Monitor teilgenommen.

Dieser unternehmensübergreifende Sample-Ansatz hat den Vorteil, dass keine statistisch unerwünschten Einflüsse einzelner Unternehmenskulturen die Ergebnisse verzerren, wie dies der Fall wäre, wenn nur Daten aus bereits durchgeführten Mitarbeiterbefragungen als Benchmark verwendet würden. Mit der Feldarbeit dieser internationalen Studie hat das geva-institut das amerikanische Unternehmen GMI beauftragt.

Die Ergebnisse der JobSat-Studie wurden umfassend dokumentiert und sind in Kürze in einem detaillierten Studienbericht erhältlich. Darüber hinaus können Kunden des geva-instituts die internationalen Benchmark-Daten zu Sonderkonditionen nutzen.

„Einmal ist keinmal“

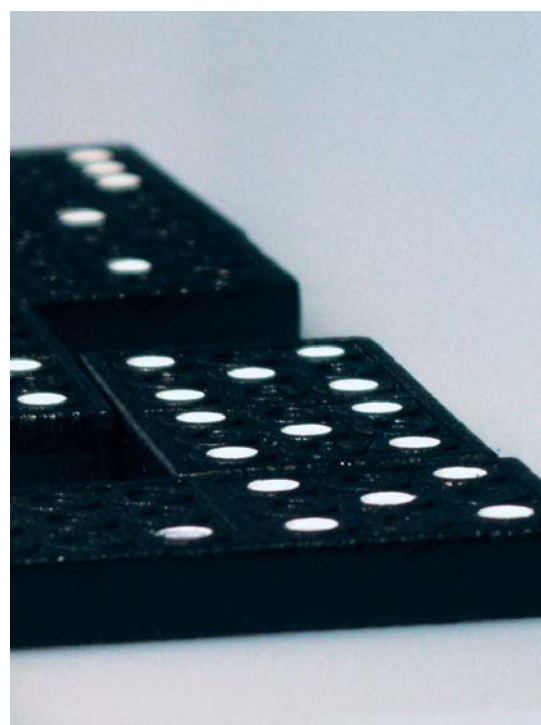
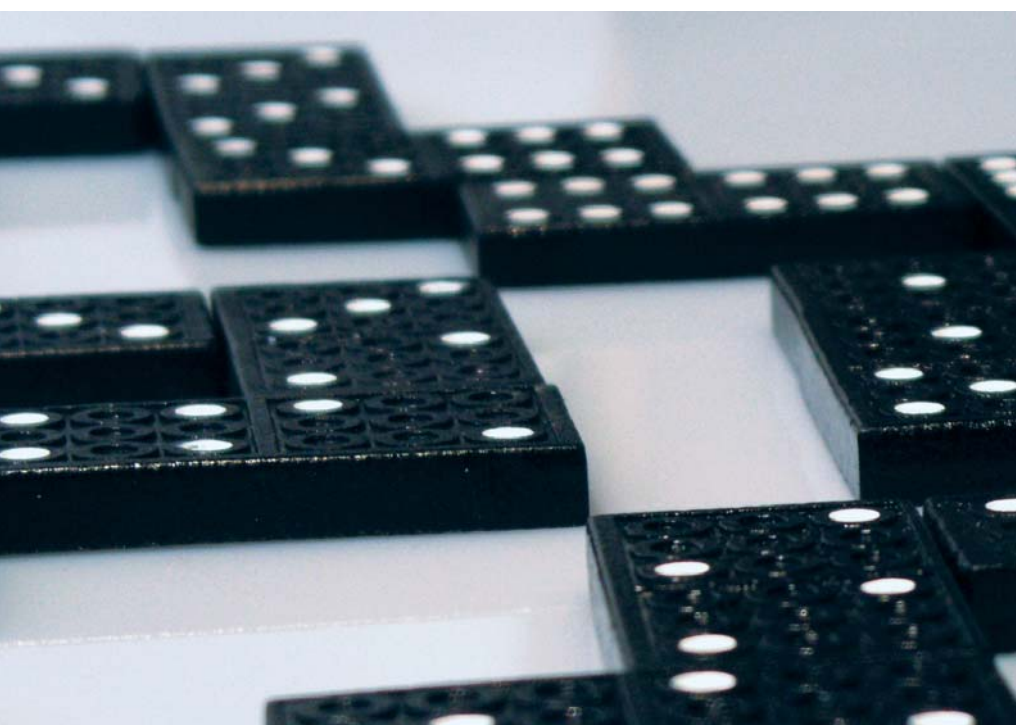
Die Deutsche Leasing betreibt mit Mitarbeiterbefragungen Unternehmensentwicklung.

Die zur Sparkassen-Finanzgruppe gehörende Deutsche Leasing ist die größte herstellerunabhängige Mobilien-Leasing-Gesellschaft in Deutschland. Zum Gesamtkonzern mit Tochtergesellschaften in zehn europäischen Ländern zählen rund 1 200 Mitarbeiter. Die Geschäftsschwerpunkte liegen im Autoflottengeschäft, im Leasing von Maschinen, im IT-Business und im großvolumigen Projektgeschäft.

> [Warum hat sich die Deutsche Leasing entschlossen, regelmäßige Mitarbeiterbefragungen durchzuführen?](#)

Das Geschäft der Deutschen Leasing wächst im Inland wie auch international beständig. Das bedeutet, dass sich die internen Organisationsstrukturen mit-

entwickeln müssen. Demzufolge befinden wir uns in einer permanenten und anspruchsvollen Veränderungssituation. Viele unserer Mitarbeiter sind beispielsweise in Projekte eingebunden, die der Deutschen Leasing eine zukunftsorientierte Basis verschaffen sollen. Zum anderen zieht das Wachstum unseres beratungsintensiven Geschäftes auch einen steigenden Personalbedarf nach sich. Das Know-how der arrivierten Mitarbeiter optimal zu nutzen und gleichzeitig die verschiedensten Sichtweisen und Einstellungen zu integrieren, ist im Rahmen der Unternehmensentwicklung eine ständige große Herausforderung. In Anbetracht dessen ist es für uns einfach wichtig, ein genaueres Bild zu erhalten, wie die Mitarbeiter die Deutsche Leasing als Arbeitgeber sehen.





Gleichzeitig bitten wir sie um ihre Einschätzungen zu verschiedenen aktuellen internen Themen.

> **Wie ist die Befragung insgesamt gelaufen? Gab es im Vorfeld Hindernisse aus dem Weg zu räumen?**

Die Befragung ist insgesamt sehr gut gelaufen. Für die Deutsche Leasing war es 2004 die erste Mitarbeiterbefragung seit sieben Jahren. Daher haben wir bei Vorstand und Betriebsrat zunächst etwas Überzeugungsarbeit leisten müssen.

Nach den guten Erfahrungen in 2004 haben wir uns zu einer zweijährlichen Durchführung entschlossen und das gevestigament auch mit der Folgebefragung 2006 beauftragt. Inzwischen haben wir die Mitarbeiterbefragung sogar auf unsere europäischen Tochtergesellschaften ausgeweitet.

> **Welche Fragestellungen waren in den Befragungen von besonderem Interesse?**

Wir erwarten von unseren Mitarbeitern eine sehr hohe Kundenorientierung. Sie sollen die Kundenbedürfnisse erkennen und Dienstleistungen, Produkte und Prozesse danach ausrichten. Daher wollten wir z. B. wissen, wie die Mitarbeiter ihre Kunden- und Serviceorientierung einschätzen oder wie diverse Fragen zur Arbeitsorganisation und bereichsübergreifenden Zusammenarbeit gesehen werden. Viele Fragen bezogen sich auch auf klassische Themen des strategischen Personalmanagements wie Arbeitszufriedenheit, Fluktuations-tendenzen und die generelle Leistungsbereitschaft.

Neben den Eindrücken, die man durch eine Befragung gewinnen kann, wollten wir außerdem handfeste Daten bekommen, um zentrale und dezentrale Verbesserungsmaßnahmen in einzelnen Bereichen zu initiieren.

> **Wie sind die Ergebnisse der Befragungen insgesamt einzuschätzen? Gab es besondere „Überraschungen“, insbesondere wenn Sie die Ergebnisse von 2004 und 2006 einander gegenüberstellen?**

Ein tolles Highlight ist, dass die Beteiligung von 70 Prozent in 2004 auf knapp 80 Prozent in 2006 gestiegen ist. Die Mitarbeiterbefragung hat sich in der Deutschen Leasing somit etabliert. Unsere Mitarbeiter identifizieren sich nach wie vor mit dem Unternehmen und ihrer Arbeit. Die hohe Motivation und Bindung beschert uns unter anderem ein starkes Engagement und eine überschaubare Fluktuation.

Zudem konnten wir positive Entwicklungen z. B. zu Themen der Kundenorientierung wahrnehmen, andererseits ergab sich dieses Mal ein Handlungsbedarf in der Mitarbeiterweiterbildung. Ein weiterer Punkt ist, dass wir zu den wenigen offenen Fragen in der Befragung sehr viele Anmerkungen erhalten haben. Einige Antworten waren sehr kritisch, aber dennoch immer konstruktiv. Auch das hat uns gezeigt, dass unsere Mitarbeiter engagiert dabei sind.

Wesentliche Weiterentwicklungen in 2006 waren die Integration eines Führungskräfte-Feedbacks und die Bereitstellung team- bzw. bereichsbezogener Ergebnisauswertungen.

> **Wie wurde die von Ihnen erwähnte Veränderungssituation von den Mitarbeitern bewertet?**

Sowohl in 2004 als auch in 2006 haben wir gezielte Fragen zur Veränderungsbereitschaft und -begleitung gestellt. Das Empfinden und Durchleben von Veränderungen ist bei den Mitarbeitern in einzelnen Bereichen sehr unterschiedlich. Die Erkenntnisse daraus geben den Führungskräften wiederum gezielte Anstöße für die weitere Team- bzw. Bereichsentwicklung. Die allgemeine Arbeitszufriedenheit ist aber alles in allem gut. Wir haben das gevestigament auch gebeten, uns Benchmark-Daten für einen Vergleich mit anderen Finanzdienstleistern zur Verfügung zu stellen. Erfreulich ist, dass wir im Vergleich gut positioniert sind.

> **Konnte durch die Mitarbeiterbefragung ein gezielter Veränderungsprozess angestoßen werden?**

Entscheidungsprozesse, die interne Kommunikation oder auch innerorganisatorische Fragen und Weiterbildungsangebote wurden durch die Mitarbeiterbefragung eindeutig als die Themen identifiziert, bei denen wir mit zentralen Verbesserungsmaßnahmen ansetzen. Nachdem die Ergebnisse im Gesamtvorstand diskutiert wurden, haben wir sie zusätzlich für jedes Ressort nach spezifischen Ansatzpunkten analysiert. Die Ressortchefs sind dann mit ihrer ersten Berichtsebene in den Diskurs getreten und haben primäre Handlungsfelder festgelegt. Anschließend wurden zusammen mit den einzelnen Teams der verschiedenen Bereiche in Workshops konkrete Maßnahmen entwickelt.

>>>

<<<

Parallel dazu haben wir das geva-institut gebeten, einen internetbasierten Fortschrittsmonitor zu entwickeln, mit dem Maßnahmen und Umsetzungsschritte gesteuert und gepflegt werden können. Zudem dient er der Erfolgskontrolle.

> Und wie ist der Fortschrittsmonitor allgemein angenommen worden?

Einige Kollegen waren erst einmal skeptisch. Was die Anwendung betrifft, sind wir noch verbesserungs- und lernfähig. Aber das alles ist einfach ein Gewöhnungsprozess und mit jedem Mal werden die Kollegen sicherer.

> Wie gestaltet sich derzeit der Veränderungsprozess, in welcher Phase befindet sich das Unternehmen?

Die erste Mitarbeiterbefragung ist nun über 2 ½ Jahre her und über 90 Prozent der Vorhaben konnten erfolgreich abgeschlossen werden. Wir haben z. B. das Intranet optimiert, die Managementqualifizierung verbessert sowie unser „strukturiertes Mitarbeitergespräch“ weiterentwickelt, um auf bilateraler Ebene zwischen Führungskraft und Mitarbeiter Zielbewertungen sowie Stärken- und Schwächenanalysen vornehmen zu können. Hinzu kamen ganz verschiedene Prozessthemen, die sich aus den Schwerpunkthandlungsfeldern ergeben haben. Die Menge der Maßnahmen war so abgestimmt, dass sie für die Organisation verkraftbar war. Denn nimmt man sich zu viel des Guten vor, besteht schnell die Gefahr, dass vieles auf der Strecke bleibt. Das, was bei uns umgesetzt wurde, ist ordentlich und gut gemacht worden. Das war uns wichtig.

In der Mitarbeiterbefragung 2006 haben wir gesehen, dass viele Maßnahmen zur Verbesserung der Situation geführt haben. Zudem wurden die Ergebnisse durch die Integration des Führungskräfte-Feedbacks in etlichen Bereichen noch intensiver diskutiert. Das stärkt in der Regel die Vertrauensbasis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

> Wurde dieser Prozess auch kommunikativ begleitet?

Von Anfang an war klar, dass wir nur durch eine offene und intensive Kommunikation das Vertrauen in die Befragung und ihre Folgeprozesse gewinnen können. Wir haben die Mitarbeiterbefragungen deshalb mit umfassenden Kommunikationsschritten begleitet.

In der Mitarbeiterbefragung 2006 haben wir gesehen, dass viele Maßnahmen zur Verbesserung der Situation geführt haben.



SIEGFRIED FRÖLLER

... verantwortet das zentrale Qualitätsmanagement der Deutschen Leasing. Eng miteinander verknüpfte Eckpfeiler sind die Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit, das Ideenmanagement, die Kundenzufriedenheit und -bindung sowie Prozessanalysen. Mit der Einführung von Mitarbeiter- und Kundenbefragungen baute das Unternehmen Messungen auf, um kontinuierlich Verbesserungsprozesse ableiten und im Unternehmen zielgerichtet implementieren zu können.

Die Führungskräfte wurden umfassend informiert und haben in ihren Verantwortungsbereichen kräftig geworben. Vor den Befragungen erhielten alle Mitarbeiter einen Info-Flyer. Zudem stellen wir permanent Informationen, z. B. einen detaillierten Ergebnisbericht, in unserem Intranet zur Verfügung.

Zusätzlich haben wir Sonderbroschüren herausgegeben: zum einen eine Ergebnisdarstellung unmittelbar nach der Befragung und später eine zweite Publikation mit dem Titel „Ein Jahr danach“. Im Ergebnis waren die Mitarbeiter positiv überrascht, was sich erfreulicherweise auch im Engagement bei der Maßnahmenentwicklung bemerkbar gemacht hat.

> Was ist Ihr persönliches Fazit zum Thema Mitarbeiterbefragung bei der Deutschen Leasing?

Es ist meiner Ansicht nach entscheidend, dass man mit solch einem Vorhaben wirklich Nachhaltigkeit anstrebt und offen mit den Ergebnissen umgeht. Dadurch war es im Jahr 2006 auch möglich, mit dem Betriebsrat zu vereinbaren, dass wir die Ergebnisse bereichs- bzw. teambezogen auswerten und zur Verfügung stellen dürfen.

Die Mitarbeiter haben gesehen, dass die Mitarbeiterbefragung 2004 keine Eintagsfliege geblieben ist. Sie haben uns vertraut und sich sogar noch stärker beteiligt. Für den Vorstand ist die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung eine wichtige Steuerungsgröße geworden. Den vom geva-institut errechneten Mitarbeiter-Commitment-Index haben wir deshalb in unsere Balanced Scorecard integriert.

Jeder im Unternehmen weiß, dass 2008 die nächste Mitarbeiterbefragung folgt und somit der Sichtweise der Mitarbeiter in der Deutschen Leasing nicht nur dauerhaft hohes Gewicht zukommt, sondern darauf aufbauend auch Verbesserungen umgesetzt werden. Das ist doch ein Asset, das wir gerne zeigen.

Internetangebote des geva-instituts



www.unter-einem-hut.de

Neues Internetportal für Wiedereinsteigerinnen

www.unter-einem-hut.de begleitet Mütter – und auch Väter – in der Babypause bei ihrer Rückkehr ins Berufsleben. Durch Informationen, Tipps, gegenseitigen Austausch und Erfahrungsberichte wird aufgezeigt, dass Kind(er) und Job unter einen Hut zu bringen kein einfaches, aber auch kein unmögliches Vorhaben ist. Zur Bestimmung des persönlichen Standortes bietet www.unter-einem-hut.de einen Wiedereinstiegs-Test, der berufliche Stärken und Interessen sowie zum Profil passende Berufsfelder – und damit auch neue Perspektiven – aufzeigt.

www.in-eigener-sache.de

Informationsplattform für mehr berufliche Fitness

Das Projekt »in eigener Sache« – Fit in die berufliche Zukunft rückt branchenübergreifende Kompetenzen und Einstellungen in den Fokus, die es dem Einzelnen ermöglichen, sich in der modernen Arbeitswelt immer wieder neu zu positionieren. Ein Kompetenz-Test dient ihm dabei als erste Bestandsaufnahme und gibt ihm Hinweise, welche weiteren Angebote der Website für ihn besonders geeignet sind.

»in eigener Sache« resultiert aus der „Initiative für Beschäftigung!“, die mit über 400 Unternehmen als die größte konzertierte Aktion zum Thema Beschäftigung gilt. Das geva-institut hat im Rahmen des Projekts das Testverfahren entwickelt und die Aktionsplattform realisiert. Außerdem wurden für einzelne Unternehmen wie die Deutsche Bank oder die Deutsche Bahn Belegschaftsprogramme eingerichtet.



Die geva-Testothek auf manager-magazin.de

Karriere-Check für Führungskräfte

Leser des manager magazins können auf www.manager-magazin.de/koepfe/karrierecheck mit verschiedenen geva-Testverfahren Gehaltsfragen klären, ihre Führungsqualitäten und Vertriebsstärken ermitteln, persönliche Entwicklungspotenziale entdecken oder ihren beruflichen Standort neu bestimmen.

Budgetgerechte Mitarbeiterbefragung für den Mittelstand

Mit dem einsatzfertigen Commitment Monitor können auch kleine und mittlere Unternehmen aussagekräftige Befragungen durchführen.

Großunternehmen lassen ihre Mitarbeiterbefragungen beim geva-institut maßschneidern. Der Commitment Monitor ist ein kostengünstiges einsatzfertiges Produkt, das insbesondere auf die Bedürfnisse kleiner und mittlerer Unternehmen abgestimmt worden ist.

Mitarbeiterbefragungen sind für jedes Unternehmen ein sinnvolles Instrument zur Initiierung, Steuerung und Bewertung von Veränderungsprozessen, für die Qualitätssicherung und die Führungskräfteentwicklung. Der Commitment Monitor des geva-instituts ist ein erprobtes Produkt, das aus einer vielseitigen und aussagekräftigen Erhebungsplattform besteht, die sowohl online als auch print genutzt werden kann. Dabei werden die wesentlichen Determinanten der Arbeitsmotivation, des Engagements und der Unternehmensbindung der Mitarbeiter ermittelt. Außerdem wird das Verhalten der Führungskräfte analysiert.

Professioneller Fragebogen

Der Commitment Monitor ist insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen geeignet, die relativ eigenständig eine Mitarbeiterbefragung durchführen möchten. Da das Verfahren standardisiert ist, ist es nicht nur einfach und unkompliziert anzuwenden, sondern auch kostengünstig.

Trotzdem erhalten die Unternehmen einen inhaltlich und methodisch aktuellen sowie optimal zusammengestellten Fragebogen und profitieren damit von der langjährigen Erfahrung des geva-instituts in der Konzeption von umfangreicheren Befragungsprojekten in Großunternehmen.

Die Auswertung der Fragebogen erfolgt durch die Arbeits- und Organisationspsychologen im geva-institut. Und wie bei einer „großen“ Befragung erhalten auch unsere mittelständischen Kunden geeignete Benchmarks, um ihr Ergebnis richtig einordnen zu können. Neben einem detaillierten Ergebnisbericht werden zudem die wichtigsten Ergebnisse in einem Unternehmensportfolio zusammengefasst. Hier werden auf einen Blick die Stärken und das Entwicklungspotenzial des Unternehmens sichtbar.

Darüber hinaus werden auf Basis der Befragungsergebnisse zwei Unternehmens-Indizes abgebildet: Der Arbeitszufriedenheits-Index zeigt, wie hoch die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit wichtigen Arbeitsmerkmalen ist, der Bindungs-Index gibt an, wie stark sich die Mitarbeiter dem Unternehmen verbunden fühlen.

Selbstverständlich begleiten Sie die geva-Psychologen anschließend auch gerne bei der Implementierung Ihrer Befragungsergebnisse.

Für weitere Informationen zum Thema Mitarbeiterbefragung stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung

CLAUDIA MICHEL
+49 89 273211-390
michel@geva-institut.de

MICHAELA STADLER
+49 89 273211-320
stadler@geva-institut.de



Der Commitment Monitor im Einsatz

Um den unterschiedlichen Bedürfnissen und der fortschreitenden Internationalisierung gerecht zu werden, ist der Commitment Monitor in verschiedenen Branchen-Editionen und in mehreren Fremdsprachen erhältlich.

Branchenspezifische Editionen

Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens, Hotels, Bildungseinrichtungen, Vertriebsorganisationen und der Handel weisen meist eine etwas andere Struktur auf als das klassische produzierende Gewerbe. Daher ist der Commitment Monitor auch in verschiedenen Branchen-Editionen erhältlich, in denen sich die Grundlagen der Aufbauorganisation je nach Branchenzugehörigkeit widerspiegeln.

Internationale Projekte

Für Unternehmen mit fremdsprachigen Mitarbeitern oder Niederlassungen im Ausland bieten wir den Commitment Monitor auch in englischer und französischer Sprache an. Auf Wunsch kann der Fragebogen auch in jede andere Sprache professionell übersetzt werden. So können Sie sicher sein, dass alle Mitarbeiter die Fragen richtig verstehen und das Ergebnis nicht durch Sprachschwierigkeiten verfälscht wird.

Feedback für Führungskräfte

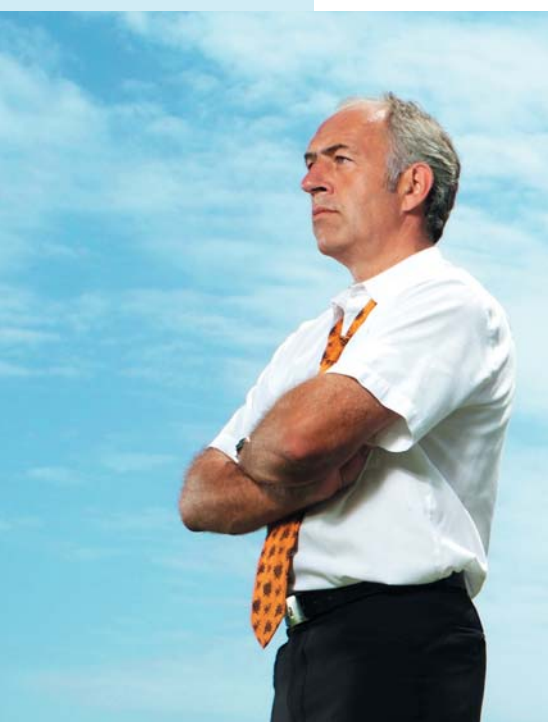
Eine Aufwärtsbeurteilung zeigt den Vorgesetzten der BMW Bank ihr Entwicklungspotenzial.

Die BMW Bank führt jährlich ein Monitoring des Führungsverhaltens durch – Ausdruck einer Unternehmenskultur, in der sich Mitarbeiter und Vorgesetzte auf Augenhöhe begegnen. Auch für das Recruiting sowie die Bindung und Entwicklung des Personals liefert das Instrument wichtige Informationen.

Gute Führung ist nicht immer einfach: Vorgesetzte müssen organisieren, motivieren und unterstützen, während sie selbst stark eingebunden sind. Gleichzeitig erhalten sie nur selten eine offene Rückmeldung über ihre Führungsleistung, sodass Impulse für die persönliche Weiterentwicklung ausbleiben. Eine Aufwärtsbeurteilung der Führungskräfte durch die Mitarbeiter ihrer Abteilung kann hier wertvolle Hilfestellung leisten.

Das Befragungsinstrument umfasst mehrere Ebenen: Eine Selbsteinschätzung der Führungskraft und eine anonyme Beurteilung durch die Mitarbeiter der eigenen Abteilung werden jeweils über Online-Fragebogen erhoben. Hinzu kommt ein externes Benchmarking, also die anonyme Gegenüberstellung mit Vorgesetzten anderer Unternehmen. Auf dieser Basis wird ein detailliertes Gesamtgutachten erstellt.

Das Führungsverhalten wird dabei nach erprobten Kriterien wie Teamorientierung, Konfliktstärke, Steuerungsvermögen, Erfolgsorientierung und Entschlusskraft abgebildet. Vorgesetzte sollten außerdem ihre Mitarbeiter motivieren sowie für ausreichende Transparenz und eine gute Gesprächsatmosphäre in ihrer Abteilung sorgen können.





Auch Kontrolle und Delegation sind wichtige Merkmale einer guten Führungsleistung, ebenso die individuelle Mitarbeiterförderung und das Gewähren von Handlungsspielräumen. All diese Kriterien werden im Rahmen der Aufwärtsbeurteilung überprüft.

Im Anschluss an die Befragung werden die Ergebnisse mit der Führungskraft in einem Vier-Augen-Gespräch analysiert und mögliche Ursachen und Verknüpfungen sowie eventuelle Antwortendenzen hinterfragt. Besonders wichtig ist dabei, dass die Führungskraft die Unterschiede zwischen Selbsteinschätzung und Fremdbeurteilung wahrnimmt und möglichst selbstständig ihren Veränderungsbedarf definiert. Ein weiteres Ziel der Aufwärtsbeurteilung ist die Eröffnung eines Dialogs mit den Mitarbeitern und das gemeinsame Treffen verbindlicher Vereinbarungen für die Zukunft, damit Vertrauen und Zusammenhalt gestärkt werden.

Monitoring des Führungsverhaltens

Die BMW Bank führt seit 2000 jährlich in allen Leitungsebenen ein sogenanntes Monitoring des Führungsverhaltens als Online-Verfahren durch. Die Befragungsergebnisse werden in die Balanced Scorecard aufgenommen und sind somit steuerungsrelevant. Diese Aufwärtsbeurteilung ist bei der BMW Bank aber nicht nur ein Führungsinstrument, sondern vor allem auch Ausdruck einer Unternehmenskultur, bei der Vorgesetzte und Mitarbeiter auf Augenhöhe miteinander arbeiten. „Top-Down- und Bottom-up-Beurteilungen stellen

ein Gegenstromverfahren dar“, erklärt Dr. Thomas Brakensiek, Vorsitzender der Geschäftsführung der BMW Bank. „Der einzelne Mitarbeiter wurde schon immer beurteilt. Dass er nun auch die Führungsleistung seines Vorgesetzten bewertet, ist relativ neu. Aber meiner Ansicht nach trägt der Einsatz eines solchen Verfahrens bei der BMW Bank mit dazu bei, dass auf einer fairen und wertschätzenden Basis miteinander gearbeitet wird. Unser Monitoring schafft somit ein wirkliches Miteinander.“

War for talents

Die Vorgesetztenbeurteilung unterstützt zudem den Recruiting-Prozess. Die BMW Group ist laut Umfrageergebnissen einer der attraktivsten Arbeitgeber in Deutschland. Gleichzeitig ist sich die Unternehmensführung aber auch des immer stärkeren „War for talents“ bewusst. „Die Attraktivität von BMW wirkt sicherlich als Magnet“, so Brakensiek weiter. „Neben der Fachkompetenz des Einzelnen ist aber grundsätzlich wichtig, inwieweit die Chemie im Unternehmen stimmt. Auch hier spielt das Monitoring eine wichtige Rolle, genauso wie für die Personalbindung. Der Kreis schließt sich; zu uns kommen nicht nur die Besten, sie bleiben auch.“

Seit der Einführung des Monitoring des Führungsverhaltens kann die BMW Bank bei den Befragungen stets auf eine sehr hohe Rücklaufquote verweisen. Für dieses große Vertrauen der Mitarbeiter hat die Projektleitung einiges an Vorarbeit geleistet. „In die Entwicklung des Instruments waren Führungskräfte und Mitarbeiter, aber auch Betriebsrat

>>>

<<<

und Datenschutzbeauftragte eingebunden, wodurch eine hohe Akzeptanz erreicht werden konnte“, erklärt Projektleiterin Angelika Huber. „Diese Projektgruppe hat außerdem im Unternehmen eine wichtige Multiplikatorfunktion erfüllt und auch die Unternehmensführung hat das Instrument von Anfang an unterstützt. Für den wichtigsten Teil des Monitorings, das Feedback, sowie die Ableitung und Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen wurde gemeinsam ein Leitfaden erstellt.

Besonders wichtig für den Erfolg eines solchen Befragungsprojekts im Unternehmen ist eine gute interne Kommuni-

kation. Insbesondere bei der Einführung im Führungskreis mussten sämtliche Bedenken hinsichtlich der Einhaltung des Datenschutzes ausgeräumt werden. „Wir haben von Anfang an betont, dass das Monitoring der Optimierung des Führungsverhaltens und nicht der Kontrolle der Führungskräfte dienen soll“, so Huber weiter. „Auch die Mitarbeiter wurden ausführlich über das neue Instrument informiert. Die Einladung zur Teilnahme erfolgte zudem direkt durch den Vorsitzenden der Geschäftsführung. Zu einer offenen Kommunikation und zur Vertrauensbildung hat außerdem der Umgang der Führungskräfte mit dem Tool beigetragen.“



Unsere Gesprächspartnerin
DR. EVA-MARIA STEINER

... ist für die Personalarbeit von BMW Financial Services weltweit verantwortlich und Mitglied der Geschäftsführung der BMW Bank.

> Welche Rolle spielt das Monitoring des Führungsverhaltens für die Personalentwicklung in der BMW Bank?

Die Aufwärtsbeurteilung ist für uns ein bedeutsames Instrument, weil wir einerseits Individualmaßnahmen und andererseits personalpolitische Gesamtmaßnahmen daraus ableiten können. Für die Individualmaßnahmen ist entscheidend, welche Lernfelder oder Stärken der Einzelne aufweist. Für die Personalpolitik können wir schlussfolgern, ob sich für bestimmte übergreifende Maßnahmen, z. B. kollektive Qualifizierungsmaßnahmen, ein Trend herausbildet. Da wir die Aufwärtsbeurteilung bereits seit über fünf Jahren durchführen, kann man außerdem im zeitlichen Längsschnitt erkennen, wie sich verschiedene Dinge weiterentwickelt haben.

> Wie gehen Vorgesetzte mit einem kritischen Ergebnis ihrer Aufwärtsbeurteilung um?

Wir achten sehr darauf, dass wirklich immer der gesamte Prozess des Beurteilungsverfahrens durchgeführt wird. Daher bieten wir Führungskräften, die eine eher kritische Beurteilung erfahren haben, für die Kommunikation der Ergebnisse in ihrer Abteilung eine Begleitung an – beispielsweise durch einen externen Moderator. Dabei wird hinterfragt, wo die Ursachen für das Feedback liegen. Im Anschluss werden entsprechende Verbesserungsmaßnahmen festgelegt. Der Vorgesetzte der Führungskraft fungiert dabei langfristig als Coach.

> Können Sie uns ein Beispiel geben, wie in Ihrem Haus durch das Monitoring ein Verbesserungsprozess angestoßen worden ist?

Ein gutes Beispiel bietet das Thema Kommunikation, denn in diesem Bereich gibt es von Seiten der Mitarbeiter immer wieder einmal Beschwerden. Ich habe in solch einem Fall mit einem Vorgesetzten besprochen, dass er in seiner Abteilung einfach transparent macht, wo was zu welchem Zeitpunkt kommuniziert wird. Durch praktische Hilfestellungen wurde ihm das Thema Kommunikation bewusster und auch der Zusammenhalt in der Abteilung konnte intensiviert werden. Sensiblere Themen wurden wieder offener angesprochen. Ein erfreulicher Nebeneffekt war zudem, dass sich auch die Kommunikation mit anderen Bereichen verbessert hat. In der nächsten Aufwärtsbeurteilung wurden dann Identifikation, Motivation und auch Kommunikation sehr viel besser bewertet.



Mitarbeiter systematisch beurteilen

Eine möglichst objektive Leistungsbeurteilung kann nur mit Hilfe eines strukturierten Verfahrens erreicht werden.



Durch ein Beurteilungsverfahren mit einheitlichen Maßstäben wird nicht nur ein faires Feedback gegeben, sondern zwischen Führungskraft und Mitarbeitern auch ein Dialog eröffnet, der es ermöglicht, Anerkennung zu zeigen, Kritik zu üben, Empfehlungen zu geben und zu motivieren: alles Dinge, die im betrieblichen Alltag oft viel zu kurz kommen. geva-Geschäftsführer Gerhard Bruns erklärt, wie man eine systematische Leistungsbeurteilung erreicht.

> Wie erzielt man bei einer Mitarbeiterbeurteilung ein Höchstmaß an Objektivität?

Durch quantitative Kriterien kann die Beurteilung objektiver und vor allem auch transparenter gemacht werden. Subjektive Fehler werden kontrolliert, willkürlich gewählte Leistungsaspekte werden eliminiert, indem die Maßstäbe und die Gewichtung der Beurteilungsaspekte unternehmensweit vereinheitlicht werden.

> Können auch Beurteilungsfehler entstehen, wenn sich die Führungskräfte bereits untereinander auf Bewertungskriterien geeinigt haben?

Grundsätzlich ja, denn Beurteilungsfehler entstehen vor allem durch kognitive Fehler. So werden aus einzelnen Ereignissen, z. B. einer einzigen Kundenbeschwerde, oft falsche Schlussfolgerungen gezogen. Bei als sympathisch empfundenen Mitarbeitern werden Erfolge eher der Person zugeschrieben, Misserfolge den Umständen. Genauso werden erwartete Verhaltensweisen vom Beurteiler besser erinnert als unerwartete.

> Wie begleiten Sie die Einführung von Mitarbeiterbeurteilungsverfahren in Unternehmen?

Wir entwickeln ein geeignetes Mitarbeiterbeurteilungsverfahren und unterstützen die Unternehmensleitung dabei, zu definieren, welche Verhaltensweisen und Leistungen je Arbeitsplatz erwartet werden. Kritisch zu hinterfragen ist dabei, ob der zentrale Orientierungspunkt der Leistung im Unternehmen einheitlich definiert ist. Dann wird das Beurteilungsverfahren als System (online oder schriftlich) aufgesetzt, das eine Beurteilung in allen Abteilungen einfach und ökonomisch ermöglicht.

> Wie geht es nach der Beurteilung weiter?

Damit Führungskräfte und Mitarbeiter den größtmöglichen Nutzen aus der Beurteilung ziehen, sollten gemeinsam neue Ziele vereinbart, Entwicklungsmaßnahmen überlegt und künftige Arbeitsweisen besprochen werden.

gevamagazin 17

Self-Assessment rund um die Uhr

Mit dem internetgestützten PotenzialCheckup, den die Sparkassenakademie Bayern ihren 78 Sparkassen zur selbstständigen Verwendung anbietet, wird die zielgerichtete Laufbahnplanung für rund 50 000 Mitarbeiter optimiert.

Reinhard Broda ist Leiter des Bereichs Betriebliche Personalentwicklung der Sparkassenakademie in Landshut und berät zusammen mit seinen Mitarbeitern die bayerischen Sparkassen in allen Fragen der Personalentwicklung. Angeboten werden außerdem Seminare sowie Instrumente zur Unterstützung der Personalentwicklungsarbeit vor Ort.

> Was möchten Sie durch die Einführung des PotenzialCheckups in den bayerischen Sparkassen erreichen?

Der Sparkassenorganisation stehen bereits ausgezeichnete eignungsdiagnostische Instrumente zur Verfügung, die eine hohe Validität erreichen, aber wegen ihres personellen Aufwandes mit entsprechenden Kosten verbunden sind. Beim PotenzialCheckup handelt es sich um ein internetgestütztes Self-Assessment, das auf den spezifischen Bedarf der Sparkassen zugeschnitten und über unsere Homepage rund um die Uhr verfügbar ist. Mit seiner Einführung beabsichtigen wir in erster Linie eine zusätzliche Unterstützung der Personalentwicklungsarbeit in den Sparkassen. Darüber hinaus sind auch deutliche Kostenvorteile sowohl für die gesamte Organisation als auch für jede einzelne Sparkasse zu verbuchen.

> Welche Einsatzmöglichkeiten bieten sich aus Ihrer Sicht für das Verfahren an?

Wir können als Sparkassenakademie nur Empfehlungen aussprechen, sehen jedoch ein breites Einsatzfeld, bei dem der PotenzialCheckup wertvolle Informationen für anstehende Entscheidungen – sowohl für die Sparkasse als Arbeitgeber als auch für den einzelnen Mitarbeiter selbst – bietet. Denken Sie z. B. an Gespräche in Zusammenhang mit Laufbahnplanungen, an die Planung von Weiterbildungsmaßnahmen oder



Der PotenzialCheckup

Das Potenzialbeurteilungssystem des geva-instituts dient der Eignungsfeststellung bei bayerischen Sparkassenmitarbeitern für Tätigkeiten im Verkauf, in Stabsbereichen oder für künftige Führungsaufgaben. Dazu werden in einem Online-Fragebogen 34 Schlüsselqualifikationen, berufliche Interessen, Ziele und Motive erhoben. Die daraus resultierenden Stärken- und Schwächenprofile werden mit hinterlegten Anforderungsprofilen abgeglichen, die zuvor gemeinsam mit den Sparkassen entwickelt worden sind. Im Anschluss werden mit jedem Mitarbeiter auf Basis seines Testergebnisses Gespräche über seine weitere berufliche Laufbahn geführt. Der PotenzialCheckup liefert außerdem wichtige Informationen für die Planung bedarfsgerechter Personalentwicklungsmaßnahmen und kann durch die Hinterlegung weiterer Anforderungsprofile auch für eine effizientere Bewerberauswahl eingesetzt werden.

auch an Neuorientierungen, die oft in Zusammenhang mit Veränderungsmaßnahmen erforderlich werden. Selbstverständlich bietet sich ein Einsatz auch bei Bewerbungsverfahren an. Dabei ist es ein großer Vorteil, dass jeder Anwender bedarfsgerecht auch eigene, ganz spezielle Anforderungsprofile hinterlegen kann.

> **Warum haben Sie sich für die Zusammenarbeit mit dem geva-institut entschieden?**

Uns war es wichtig, dass der Anbieter in Deutschland ansässig ist und das Instrument somit in unserem Kulturkreis entwickelt wurde – und nicht nur eine mehr oder weniger gute Übersetzung eines im Ausland aufgesetzten Verfahrens darstellt. Im direkten Kontakt mit den Fachleuten des geva-instituts war es außerdem möglich, gemeinsam ein Testsystem aufzubauen, das den spezifischen Wünschen der Mehrzahl unserer Sparkassen entspricht.

> **Worin sehen Sie die besonderen Vorteile des PotenzialCheckups für die Sparkassen?**

Personalkosten spielen in Unternehmen der Dienstleistungsbranche eine große Rolle. Durch die Teilnahme am PotenzialCheckup erhöht sich die Chance, dass alle Mitarbeiter ihren Stärken entsprechend gefördert und im Betrieb eingesetzt werden können. Wichtig ist auch, dass sich die Personalentwickler anhand der Ergebniszusammenfassung schnell orientieren können und eine ausgezeichnete Basis für das Mitarbeitergespräch erhalten. Die Durchführung des Testverfahrens dauert lediglich 30 bis 45 Minuten, wodurch sich die Abwesenheit des Mitarbeiters vom Arbeitsplatz auf ein Minimum reduziert. Darüber hinaus sehe ich erhebliches Einsparpotenzial für die einzelnen Sparkassen, da das zeitaufwändige Procede-

re der sachgerechten Prüfung von verschiedenen Verfahren, die den Markt derzeit regelrecht überschwemmen, entfällt. Auch die Folgekosten für Pflege und Aktualisierung werden minimiert, denn wir können den PotenzialCheckup bei Bedarf zentral anpassen.

> **Kann man überhaupt mit einem einzigen Verfahren den Bedürfnissen von 78 bayerischen Sparkassen gerecht werden?**

Besonderes Augenmerk haben wir natürlich auf zentrale Anforderungen wie Kundenorientierung, Teamfähigkeit, Initiative und Erfolgsorientierung gelegt. Ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch mit den Anwendern dient dem Ziel der weiteren bedarfsgerechten Anpassung.

Durch die Teilnahme am PotenzialCheckup erhöht sich die Chance, dass alle Mitarbeiter ihren Stärken entsprechend gefördert werden können.

Mir ist aber auch klar, dass wir bei knapp 80 Sparkassen nicht in jedem Einzelfall hundertprozentig alle Wünsche erfüllen können. Wir streben jedoch eine optimale Lösung für die Mehrzahl unserer Kunden an und binden sie auch stets in die einzelnen Entwicklungsschritte ein. So haben wir bereits im Vorfeld den Kontakt zu vielen Instituten gesucht, um den Bedarf so umfassend wie möglich zu ermitteln. Und es hat mich persönlich auch sehr gefreut, dass sich über die Hälfte der Sparkassen an der Erstellung der dem Verfahren standardmäßig hinterlegten Anforderungsprofile beteiligt hat.

> **Wie haben die Sparkassen bisher auf das neue Angebot reagiert?**

Wir haben zunächst die interessierten Sparkassen mit Unterstützung durch das geva-institut in zwei Einführungsveranstaltungen ausführlich über den PotenzialCheckup informiert und es hat mich sehr gefreut, dass das Echo ausgesprochen positiv ausfiel. Dabei wurden neben dem günstigen Preis-Leistungs-Verhältnis die kurze Bearbeitungszeit, die anwenderfreundliche Durchführung sowie das schnell verfügbare, aussagekräftige Ergebnis besonders hervorgehoben. Bei diesen Veranstaltungen erhielten wir aber auch wertvolle Anregungen für eine weitere Optimierung.

> **Wie bewerten Sie die Einführung des PotenzialCheckups?**

Jede unserer Sparkassen ist in ihrer Entscheidung frei, ob und welche eignungsdiagnostischen Instrumente zur Anwendung kommen. Die bisher überwiegend sehr positive Resonanz auf den PotenzialCheckup bestätigt uns in unserer Entscheidung. Erste Erfahrungen zeigten zudem eine hohe Übereinstimmung der Ergebnisse zu parallel durchgeführten hausinternen ACs. Das ist sehr erfreulich, wenn auch für mich aufgrund der soliden Basis dieses Instruments aus dem geva-institut nicht überraschend. Insofern bin ich davon überzeugt, dass sich der PotenzialCheckup in der bayerischen Sparkassenorganisation zum „Marktführer“ entwickeln wird.

Sie interessieren sich für Verfahren zur internetgestützten Potenzialanalyse?

HOLGER LANGE
+49 89 273211-370
lange@geva-institut.de

Schüler planen gezielt ihre berufliche Zukunft

Das Projekt „Berufsstart mit Profil“ bietet bayerischen Jugendlichen bei der Berufswahl eine solide Grundlage.

Bedingt durch den herrschenden Lehrstellenmangel und die Zulassungsbeschränkungen an Hochschulen steht bei vielen Schulabgängern nur das Abschließen eines Ausbildungsvertrages – ganz gleich in welchem Beruf – oder das Ergattern eines raren Studienplatzes im Vordergrund. Ihre jeweiligen Berufsvorstellungen sind dabei meist noch sehr vage, denn nur die wenigsten haben sich im Vorfeld systematisch mit den Anforderungen möglichst vieler verschiedener Berufsbilder sowie ihren eigenen Interessen und Fähigkeiten auseinandergesetzt. „Berufsstart mit Profil“ ist eine Initiative des geva-instituts, die Schülern allgemeinbildender Schulen in Bayern bei der Berufswahl Hilfestellung bietet.

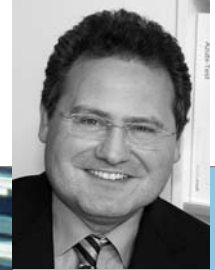
Unterstützt wird das Projekt von der Regionaldirektion Bayern der Bundesagentur für Arbeit und dem Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus. „Das Ziel ist es, junge Menschen in der Phase des Übergangs von der Schule in Ausbildung und Beruf wirkungsvoll zu unterstützen“, erklärte Staatsminister Siegfried Schneider anlässlich der Auftaktveranstaltung zum Projekt „Mit Mut in die Zukunft“ der Lernenden Region Tölzer Land, einem Kooperationspartner von „Berufsstart mit Profil“. „Und der Weg dorthin ist es, all jene, die an diesem Übergang ihren Anteil haben, mit ins Boot zu holen und zu Partnern zu machen: die jungen Menschen selbst, die Schulen, die Kommunen und die Betriebe. (...)“

Für weitere Informationen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung

MICHAEL KRATZMAIR
Geschäftsführung
+49 89 273211-200
kratzmair@geva-institut.de



Berufsorientierung für Jugendliche



Unser Gesprächspartner ist Michael Kratzmair, Mitglied der Geschäftsführung des geva-instituts.



Wir wollen und müssen alle Schülerinnen und Schüler optimal für den Wettbewerb in der Berufs- und Arbeitswelt stark machen.“ Durch die Teilnahme an einem Berufseignungstest des geva-instituts erhalten Schulabgänger passende Berufs- und Studienvorschläge. Sie erarbeiten sich ein klares Stärken- und Interessenprofil, das in einem Zertifikat abgebildet wird. Gleichzeitig werden die künftigen Berufseinsteiger dazu angeregt, sich mit den Anforderungen verschiedenster Berufsbilder auseinanderzusetzen und ihre Eignung zu hinterfragen. „Die Schüler sollen erkennen, für welche Berufe sie besonders geeignet sind“, erläutert Staatsministerin Christa Stewens, Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen, die die Schirmherrschaft des Projekts übernommen hat. „Dadurch werden Fehlbewerbungen und Enttäuschungen vermieden.“

Vorteile für Ausbildungsbetriebe

Auch Betriebe profitieren von „Berufstart mit Profil“. Sie erhalten durch das Testzertifikat in der Bewerbungsmappe ein Kriterium an die Hand, an dem sie über die Schulnoten hinaus die Eignung der Bewerber abschätzen können. Denn nur wer am richtigen Platz ist, kann später seinen Beruf mit Engagement und Freude ausüben – und wird für seinen Arbeitgeber einen Gewinn darstellen.

Aus dieser Überzeugung heraus zählten 2006 die Deutsche Bank AG, Datev, E.ON, WWK Versicherungen, Zollner Elektronik, Postbank, Bosch und Siemens Hausgeräte und Teijin Monofilamente Germany zu den Projektförderern aus der Wirtschaft.

> Sind die Angebote des geva-instituts zur beruflichen Eignungsfeststellung und Orientierung auf das Bayern-Projekt „Berufstart mit Profil“ beschränkt?

Mitnichten. Seit Anfang der Neunzigerjahre betreuen wir bundesweit Schulen im Bereich der beruflichen Orientierung und Eignungsfeststellung. Zu unserem festen Kundenstamm gehören weit über 1 000 Schulen, zumeist Gymnasien, aber auch viele Real- und Hauptschulen sowie deutsche Schulen im Ausland. Über eine Million deutscher Schulabgänger haben an einem unserer dreistündigen Tests teilgenommen. Das sind fast zwei vollständige Absolventenjahrgänge.

> Können auch Arbeitgeber die Berufsorientierungsprojekte an Schulen nutzen?

Ja, unbedingt. Viele Unternehmen beschwerten sich über zu viele und schlecht qualifizierte Bewerber, machen aber mit ihrem Personalmarketing von vorgestern stur weiter: nichtssagende Stellenanzeigen und passives Warten auf Initiativbewerbungen. Clevere Firmen sponsern in den Schulen der näheren Umgebung die Teilnahme am Eignungstest Berufswahl. Da jeder der im Schnitt 200 bis 300 Teilnehmer differenzierte Angaben zu seinen Berufsinteressen und seiner Berufsmotivation macht, weiß der Ausbildungsleiter, wer geeignet ist. Gezielter geht es nicht: kein Streuverlust und eine extrem regionale Ausrichtung. Kandidaten, die sich ungefragt bewerben, können zu einem ähnlichen Auswahltest eingeladen werden. So hat man eine optimale Vergleichsbasis und wenig Arbeit.

> Wenig Arbeit? Mit welchem Aufwand muss ein Unternehmen rechnen?

Die Testung im Klassenzimmer wird vom geva-institut und der Schule durchgeführt. Der Ausbildungsleiter kann jedoch den Schülern und Eltern die Ausbildungsmöglichkeiten des Unternehmens präsentieren. Schüler, die sich für eine entsprechende Ausbildung interessieren, kommen mit ihrer Testauswertung direkt zu ihm. Der Ausbildungsleiter sieht dann auf einen Blick, ob der Jugendliche passt. Die Kommunikation verläuft direkt auf lokaler Basis. Wer noch weniger Arbeit mit der Auswahl seiner Auszubildenden haben möchte, kann uns natürlich auch mit dem gesamten Rekrutierungsprozess beauftragen. Mit unseren 150 bundesweit verteilten Kooperationspartnern sind wir dafür bestens aufgestellt.

Warum die Besten nicht immer die Richtigen sind

Auszubildende mit Testverfahren systematisch auswählen

Bei der Vergabe eines Ausbildungsplatzes werden Unternehmen oft mit Bewerbungen überschüttet. Die Durchsicht der mitgeschickten Zeugnisse allein führt jedoch nicht zu einer schlüssigen Vorauswahl – zumal Schulnoten nur wenig über die beruflichen Interessen und Fähigkeiten der Bewerber verraten. Der Azubi-Test schließt diese Informationslücke und sorgt dafür, dass nur die richtigen Kandidaten zum Gespräch eingeladen werden.

> Welche Vorteile bringt es Unternehmen, ihre Auszubildenden durch ein Testverfahren auszuwählen, anstatt sich auf die herkömmliche Methode – Zeugnisnoten und Bewerbungsgespräch – zu verlassen?

Gute Noten und ein überzeugendes Gespräch sind natürlich immer wichtig. Mit einem aussagekräftigen Testverfahren erkennt man aber auch die verborgenen Talente eines Bewerbers – und das sehr viel differenzierter und vor allem vergleichbarer.

> Für welche Unternehmen lohnt sich der Einsatz eines Tests zur Azubi-Auswahl am meisten?

Die Einführung eines Azubi-Auswahlverfahrens bringt denjenigen Unternehmen die größte Kosten- und Zeitersparnis, die eine große Menge an Bewerbungen erhalten. Denn dann müssen sich die Personalverantwort-

lichen möglichst schnell, effizient und systematisch einen Überblick verschaffen. Schließlich möchte man nur diejenigen Bewerber zum persönlichen Gespräch einladen, die auch wirklich geeignet sind.

> Und wann ist ein Bewerber geeignet?

Das hängt natürlich immer stark von den Anforderungen des Ausbildungsplatzes ab. Der Azubi-Auswahl-Test prüft jedoch erst einmal vier grundlegende Bereiche: die Berufsmotivation, die Schlüsselqualifikationen – also persönliche, soziale und methodische Kompetenzen –, die beruflichen Ziele

sowie Leistung und Intelligenz. Insgesamt ergeben sich daraus mehrere Dutzend Merkmale, über die man ein stellenspezifisches Anforderungsprofil aufspannen kann. Wir prüfen dann, welche Kandidaten das spezielle Anforderungsprofil am besten erfüllen.

> Also fast wie bei einer Partnerbörse im Internet?

Ja, die Eigenschaften des Kandidaten und die Anforderungen des Suchenden sollten optimal zusammenpassen, sonst kommt es bald schon zur „Scheidung“. Bei der Partnersuche ist es allerdings meist so, dass der Traumprinz oder die Traumprinzessin erst noch gebacken werden muss. Ein Unternehmen muss gleichermaßen mit den Bewerbern vorlieb nehmen, die der Markt hergibt. Unter denen gilt es jedoch, den Geeignetsten zu finden.

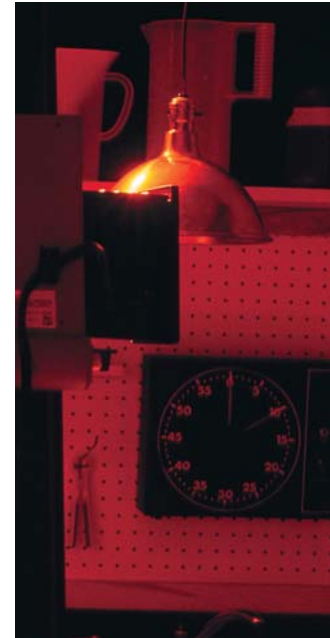
> Und der Geeignetste ist meist der Beste im Intelligenztest?

Mitnichten. Wir wollen keine Nobelpreisträger aufspindig machen, sondern Leute, die hinsichtlich aller wichtigen Anforderungsmerkmale am besten zum Job passen – eben die Richtigen. Wenn es beim auszubildenden Beruf ums Verkaufen oder um kreative Leistungen geht, kann eine durchschnittliche oder leicht überdurchschnittliche Begabung im logischen Verständnis völlig ausreichen. Wir entwickeln mit unseren Kunden daher ein Anforderungs-



GERHARD BRUNS

... ist Mitglied der Geschäftsführung des geva-instituts und hat bereits in zahlreichen Kundenprojekten die Azubi-Auswahl optimiert. Hier beantwortet er die häufigsten Fragen von Unternehmen zum Thema Auswahltests für Auszubildende.



rungsprofil, das die Erfolgsfaktoren für den konkreten Job am besten abbildet.

> **Wie werden die Testergebnisse anschließend bewertet?**

Wir stellen die einzelnen Testresultate immer einem Benchmark gegenüber. Das geva-institut testet jährlich viele Tausend Jugendliche in Schulen zum Zweck der Berufsorientierung. Daher kennen wir die Verteilung der Leistungen und Schlüsselqualifikationen sehr genau. Wir wissen, welche Berufsmotive bei Schülern unterschiedlicher Jahrgänge stark und welche weniger stark ausgeprägt sind. Diese Daten helfen uns dabei, für jeden Bewerber zu sagen, ob er bei einem bestimmten Merkmal über- oder unterdurchschnittlich abschneidet.

> **Aber überdurchschnittlich ist doch immer besser als unterdurchschnittlich, oder nicht?**

Auch das stimmt so nicht. Wichtig ist, wie das Unternehmen die einzelnen Eigenschaften bewertet. Beim Thema Durchsetzungsvermögen kann ein stark überdurchschnittliches Ergebnis oft zu viel sein. Auch im Leistungstest sind hohe Werte nicht immer willkommen. Denn da wird schnell mal die Ausbildung wegen intellektueller Unterforderung abgebrochen und der Azubi macht sich doch noch auf den Weg zur Uni. Die Firmen haben deshalb die Möglichkeit, bei jedem Merkmal zu sagen, ob

sie Bewerber mit hohen oder mit niedrigen Ausprägungen haben möchten. Darüber hinaus können die einzelnen Merkmale gewichtet werden.

> **Wenn ein Betrieb fünf verschiedene Ausbildungsberufe anbietet, sind auch fünf unterschiedliche Anforderungsprofile notwendig?**

So ist es. Jeder Bewerber beantwortet die gleichen Testaufgaben. Aber über die verschiedenen für die Auswertung hinterlegten Anforderungsprofile lässt sich herausfinden, zu welchem Berufsbild ein Bewerber am besten passt.

> **Wie nehmen die Bewerber am Azubi-Auswahltest meines Unternehmens teil?**

Der Test kann nicht nur als Print-Fragebogen, sondern auch online im Unternehmen, bei einem Bildungsträger oder von zu Hause aus gemacht werden. Das betriebliche Bewerbermanagement schickt den Bewerbern einen Zugangscode zu, mit dem sie sich einmalig zum Auswahltest anmelden können. Unsere Techniker haben übrigens diverse „Mogelstopper“ eingebaut. Auch wer seinen Papa vor den Rechner setzt, wird überführt. Nach dem Ausfüllen des Fragebogens werten wir die Tests aus und senden die Ergebnisse an die Personalabteilung. Dort können die Daten in die hauseigene Bewerbungsmanagementsoftware integriert werden. In der Auswertung wird das Eignungsprofil

der einzelnen Kandidaten differenziert dargestellt und ein Übereinstimmungswert mit dem Anforderungsprofil ausgewiesen. Nur die Bewerber, die den höchsten Passungswert haben, werden zum Vorstellungsgespräch eingeladen.

> **Und wenn sich nur schlechte Kandidaten beworben haben?**

Dann muss in den meisten Fällen das Personalmarketing optimiert werden. Leider sind auch manche Ausbildungen einfach nicht attraktiv genug oder die Anforderungen wurden zu hoch gesteckt. Bei einigen Ausbildungsbetrieben fragen wir uns, warum Realschüler per se keine Chance bekommen. Denn wir finden oft gerade unter Realschülern sehr gute Bewerber mit praktischen Talenten.

> **Wie aufwändig ist es, einen Eignungstest für Auszubildende einzuführen?**

Für die Erarbeitung der kundenspezifischen Anforderungsprofile brauchen wir etwa einen Tag. Das ist eine Gemeinschaftsleistung mit dem auftraggebenden Unternehmen. Dann setzen wir innerhalb von zwei bis drei Tagen die notwendigen Workflows und den Online-Test auf oder produzieren die schriftlichen Testunterlagen. Außerdem sollte eine halbtägige Schulung für die späteren Testleiter stattfinden. Nach einer kurzen Pilotphase zur Qualitätssicherung kann es dann losgehen.

Potenziale erkennen, Eignung ermitteln

Spezielle Diagnostikverfahren des geva-instituts ermöglichen es Bildungsträgern, von ihren Klienten schnell und kostensparend ein objektives Eignungsprofil zu zeichnen.

Informationen für Bildungsträger und Beratungsgesellschaften

ROLF HASENMAIER
+49 89 273211-240
hasenmaier@geva-institut.de

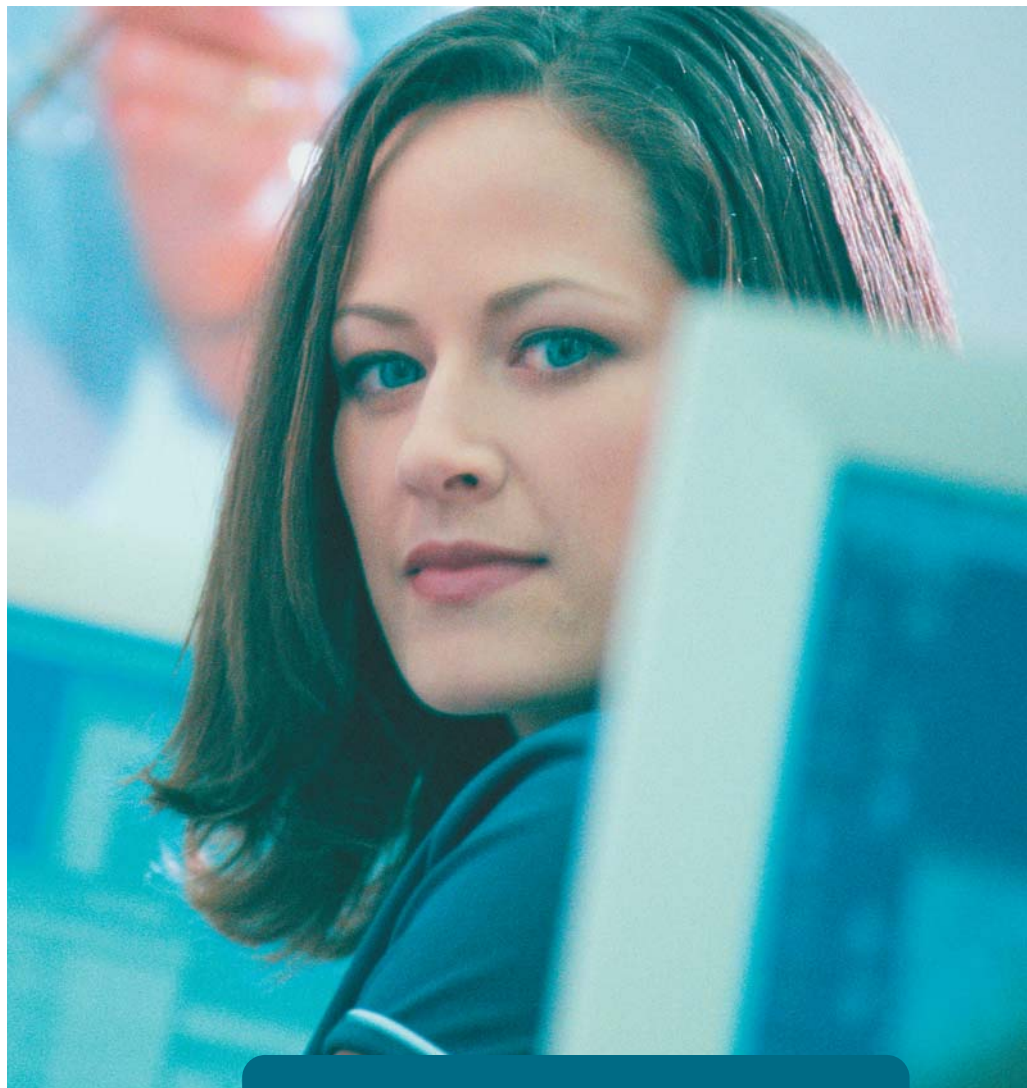
Um das Fähigkeitsspektrum und die berufliche Motivation von Beratungs- und Vermittlungskunden schnell bewertbar zu machen, bietet das geva-institut für Bildungsträger, Arbeitsvermittler und Personalberater unkomplizierte Diagnoseinstrumente an. Die Teilnahme am Test erfolgt online oder auf einem gedruckten Fragebogen in den Räumen des Kooperationspartners. Schwierigkeitsgrad und Bearbeitungszeit sind auf den Bildungsabschluss

der Kandidaten abgestimmt. Neben der kognitiven Leistungsfähigkeit werden Aspekte der Berufsmotivation und eine Vielzahl sogenannter Schlüsselqualifikationen erfasst. Wenige Stunden nach der Durchführung des Tests erhält der Bildungsträger für jeden Teilnehmer ein detailliertes Ergebnisdossier. Zusätzlich werden zur Weitergabe an den Vermittlungskandidaten leicht verständliche Testauswertungen sowie ein Zertifikat erstellt.



Einsatzbeispiel Kompetenzcheck Ausbildung NRW

Über 100 nordrhein-westfälische Bildungsträger nutzen derzeit Testverfahren des geva-instituts zur Berufsorientierung, um sich beim Kompetenzcheck Ausbildung NRW zu engagieren, einem Angebot des Ausbildungskonsens NRW an Jugendliche zur Unterstützung ihrer Berufswahl. Schülerinnen und Schüler sollen durch den Kompetenzcheck die Chance erhalten, sich ihrer persönlichen Stärken bewusst zu werden, berufsbezogene Interessen zu entdecken und Ideen für passende Ausbildungsberufe zu entwickeln. Die Testverfahren zur Berufsorientierung des geva-instituts erfüllen genau diese Zielsetzungen und sind in ihrer Durchführung für den Bildungsträger, der Schüler in diesem Bereich betreut, einfach und kostengünstig.



Auf die Situation des Kandidaten abgestimmt

Werden Langzeitarbeitslose über die Bundesagentur für Arbeit einem Bildungsträger zur assistierten Vermittlung gemäß § 37, § 48 oder § 421i SGB III zugewiesen, eignen sich vor allem die Profilingverfahren des geva-instituts, um vorhandene Kompetenzen und Motivationen genau zu erfassen. Diese Verfahren werden auch in türkischer oder russischer Sprache angeboten, da eine hohe Zahl an Migranten betreut wird.

Aber auch Testverfahren zur Berufsorientierung Jugendlicher kommen bei immer mehr Bildungsträgern und Personalberatern zum Einsatz, genauso wie eignungsdiagnostische Produkte, die im Rahmen von Personaldienstleistungen für regionale Unternehmen einen hohen Nutzwert bieten.

Einsatzbeispiel Azubi-Auswahl für regionale Unternehmen

Mit dem Kooperationsmodell Azubi-Auswahl können Bildungsträger und Berater in Zusammenarbeit mit dem geva-institut mittelständischen Unternehmen in ihrer Region einen Komplettservice für die Suche und Eignungsfeststellung von Bewerbern auf ausgeschriebene Lehrstellen anbieten. In einem ersten Schritt wird gemeinsam mit dem auftraggebenden Unternehmen ein Anforderungsprofil für die künftigen Auszubildenden erstellt, sofern nicht ein Standardprofil des geva-instituts für kaufmännische, handwerkliche oder technische Berufe bereits alle gewünschten Fähigkeiten abdeckt. Die Bewerber der entsprechenden Stellenausschreibungen nehmen dann an Online-Testverfahren des geva-instituts teil, die ihre Berufsmotivation, Schlüsselqualifikationen, beruflichen Ziele sowie Leistung und Intelligenz analysieren. Ihre Testauswertungen werden dem Anforderungsprofil gegenübergestellt. Nach ersten Feedback-Gesprächen mit den Teilnehmern schlägt der Bildungsträger dem auftraggebenden Unternehmen die geeignetsten Kandidaten vor. Zudem verfügt er über die Eignungsprofile weiterer junger Bewerber, die an andere Unternehmen weitervermittelt werden können.

Audit-Verfahren für Verkauf und Vertrieb

Gerade in immer enger werdenden Märkten stellt sich Personalchefs, Vertriebs- und Verkaufsleitern die Frage, wie die Vertriebsmannschaft möglichst effizient erweitert und der einzelne Verkäufer bedarfsgerecht fortgebildet werden kann.

Wer fünfzig Verkäufer einstellen will, braucht mindestens tausend Bewerbungen. Diesen enormen zeitlichen und finanziellen Aufwand kann man mit dem Verkäufer-Test des geva-instituts maßgeblich reduzieren. Mit einem psychologischen Screening der Bewerber werden präzise, kostengünstig und schnell diejenigen herausgefiltert, die den Anforderungen des Unternehmens am besten gerecht werden.

Fundierte Basis für die Personalauswahl

Zunächst wird ein unternehmensspezifisches Anforderungsprofil an die Bewerber erstellt. Dabei werden die einzelnen Merkmale je nach Branche und Verkaufsgegenstand unterschiedlich gewichtet, ebenso finden die Vertriebs- und Kundenstrukturen Berücksichtigung. Im nächsten Schritt füllen die Bewerber den Fragebogen aus – entweder online oder in der Print-Version, vor Ort im Unternehmen oder zu Hause.

Das Verfahren misst die verkäuferischen Potenziale und Kompetenzen, erfolgsrelevanten Schlüsselqualifikationen sowie beruflichen Ziele bzw. Motive der Bewerber. Die Testergebnisse werden zu einem persönlichen Profil gebündelt, das mit dem hinterlegten Anforderungsprofil abgeglichen wird (Matching). Gemäß der entstandenen Rangreihe werden nur die passendsten Bewerber zu einem Interview eingeladen. Auf Wunsch kann sich auch ein umfassendes Audit-Verfahren mit situativen Aufgaben und Rollenspielen anschließen, dessen resultierende Stärken- und Schwächenanalyse wertvolle Hinweise für die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters und seinen individuellen Trainingsbedarf gibt.

Verkäufer-Audits zur Förderung des Vertriebsteams

Das Verkäufer-Audit lässt sich darüber hinaus auch als effizientes Instrument der Qualitätssicherung, zur internen Personalentwicklung, zur Vereinheitlichung von Verhaltensstandards sowie als Feedback- und Motivationsinstrument für Verkäufer einsetzen.

In einer Einführungsphase werden die Zielgruppen des Audits bestimmt, der interne Kommunikationsbedarf der Maßnahme sowie der Ergebnisse besprochen und das Verfahren gegebenenfalls in bestehende Personalentwicklungssysteme eingebunden. Mit den optionalen Modulen Audit-Gespräch, Selbsteinschätzung und neuerdings auch einer Fremdeinschätzung durch bis zu fünf Kollegen und Vorgesetzte werden die verkäuferischen Fähigkeiten, Motive und Einstellungen des

Verkäufers sowie sein Verhalten in einzelnen Phasen des Verkaufsprozesses geprüft. Somit lässt sich aus den Ergebnissen genau ablesen, wo der Verkäufer Stärken oder Schwächen aufweist. Kern des Verfahrens ist jedoch das Audit-Gespräch, ein multimodales Interview mit mindestens zwei neutralen Auditoren, das situative Fragen umfasst und um Verhaltenssequenzen – z. B. Simulationen oder Kurzpräsentationen – erweitert werden kann.

Individuelle Entwicklungsplanung

Auf Grundlage dieser umfassenden Potenzialbeurteilung, die in einem aussagekräftigen Gutachten mit Vorschlägen zur beruflichen Weiterentwicklung dokumentiert wird, kann für jeden auditierten Verkäufer eine individuelle Entwicklungsplanung abgeleitet werden. Auf Wunsch werden die Ergebnisse und Empfehlungen darüber hinaus in Feedback-Gesprächen mit dem Verkäufer und dem Vorgesetzten erörtert.

Haben Sie Bedarf im Bereich der Verkäufer-Rekrutierung?

BRITTA GREBE-BRUNS
+49 89 273211-0
grebe-bruns@geva-institut.de

ANKE SCHNEIDER
+49 89 273211-360
schneider@geva-institut.de





Erfolgsträger fair und diskret bewerten

Individuelle Potenzialanalyse im Development Center des geva-instituts



Unsere Gesprächspartnerin ist **Britta Grebe-Bruns**, Mitglied der Geschäftsführung des geva-instituts.

> Was bietet das Development Center des geva-instituts? Nehmen wir an, ein Personal- oder Vertriebsleiter möchte sich einen Überblick über die Potenziale seiner Führungs- oder Vertriebsmannschaft verschaffen, und zwar auf eine faire, anforderungsorientierte und diskrete Art und Weise. Dann kann er ein Development Center anbieten, in dem eine differenzierte und unabhängige Potenzialanalyse auf der Basis der relevanten Erfolgsfaktoren stattfindet. Ziel ist eine substantielle Personal- und Führungskräfteentwicklung.

> Bei Verkäufern ist das doch einfach: Wer gut verkauft, ist auch gut.
Ganz so einfach ist das leider nicht. Neben guten Verkaufsergebnissen geht es auch darum, einen unternehmensinternen Status quo im Verkäuferverhalten und -auftreten festzustellen und ein Ziel zu definieren. An diesem Benchmark und künftigen Anforderungen, die durch das Markenimage des Unternehmens ebenso wie von sich verändernden Märkten definiert werden, kann eine gezielte Verkäuferentwicklung festgemacht werden – und zwar individuell für jede Person. Letztendlich geht es ja um die Qualitätssicherung. Und über ein Development Center lassen sich Standards setzen.

> Und bei Führungskräften?
Auch hier gilt es, die Anforderungen an die jeweilige Führungsposition zu definieren. Dann wird geprüft, inwieweit eine Führungskraft ihnen gerecht wird. Werden Ist und Soll miteinander abgeglichen, ergibt sich der Entwicklungsbedarf. Bezieht man zusätzliche Daten, z. B. aus vorliegenden Mitarbeiterbefragungen und Vorgesetztenbeurteilungen, ein, lässt sich das Gesamtbild weiter abrunden.

> Was genau passiert im Development Center?
Zunächst werden die Anforderungen genau definiert und quantifiziert. Dann werden die diagnostischen Methoden und Verfahren zusammengestellt und unternehmensspezifisch angepasst. Das können standardisierte Tests, Verhaltenssimulationen, strukturierte Interviews, aber auch Fremdbeurteilungen durch Mitarbeiter, Kunden oder Vorgesetzte sein. Das geva-institut kann hier auf ein umfangreiches Tool-Set und eine langjährige praktische Erfahrung zurückgreifen.

> Was hat eine Führungskraft zu erwarten?
Ungefähr einen Tag harte Arbeit mit sehr vielschichtigen Aufgaben. Oft werden analytische und kognitive Fähigkeiten geprüft, es geht aber auch um Problemlösefähigkeit, Planungsfähigkeit, soziale und persönliche Kompetenzen, manchmal auch um motivationale Faktoren. Von Bedeutung ist die Praxis: Wie geht eine Führungskraft mit schwierigen Gesprächssituationen um, wie schafft sie es, akzeptable Konsensentscheidungen zwischen Mitarbeitern herbeizuführen. Am Ende des Tages erfolgt ein ausführliches Feedback-Gespräch. Auch das Unternehmen erhält differenzierte und kommentierte Ergebnisse.

> Ist das Development Center nur für Top-Manager geeignet?
Nein, für jede Zielgruppe gibt es eine adäquate Lösung. In der Customizing-Phase wird das System anforderungs- und unternehmensgerecht aufgesetzt. Durch den Einzelfallansatz ist es möglich, ganz nach Bedarf Mitarbeiter ins Development Center zu holen. Die Vorlaufzeit ist kurz: Nach zwei bis drei Wochen sind wir startklar.



Fragen Sie Ihre Mitarbeiter!

Eine professionelle Mitarbeiterbefragung des geva-instituts bildet den Auftakt zu einem kontinuierlichen, zielgerichteten Verbesserungsprozess.

- Wie verbessern Sie die Führungsleistung Ihrer leitenden Mitarbeiter?
- Wie optimieren Sie die Zusammenarbeit?
- Wie erreichen Sie mehr Effizienz in der internen Kommunikation?
- Wie steigern Sie die Identifikation Ihrer Mitarbeiter mit dem Unternehmen?
- Wie gestalten Sie Arbeitsabläufe effizienter?
- Wie binden Sie die Leistungsträger an Ihr Unternehmen?