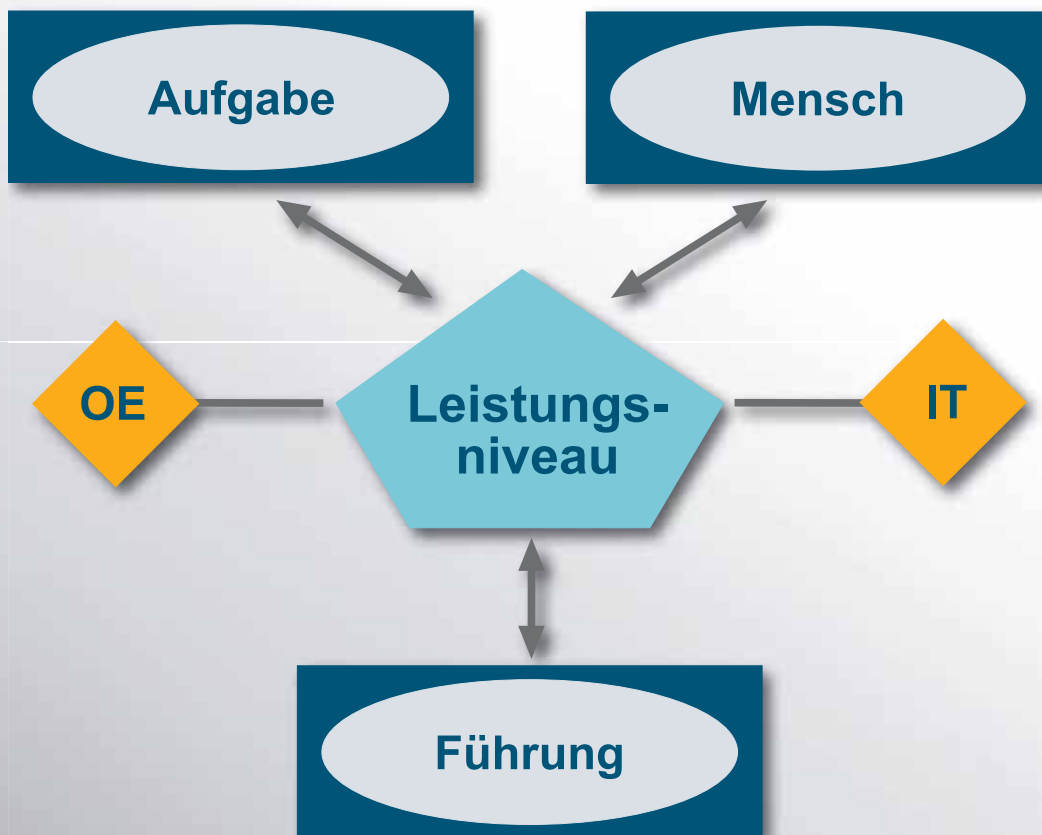




THE HIGH PERFORMANCE INITIATIVE Lässt sich Erfolg programmieren?

by Phillip Christman, Avaunt Performance Inc., and Felix Wiesner, GFCI GmbH



GFCI GmbH - WHITE PAPER

Managen heißt: Die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Fähigkeiten am richtigen Platz einsetzen. Dies gewährleistet den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens, aber auch des Managers selbst. Leider gibt es für diesen Vorgang keine „Bedienungsanleitung“, und das bedeutet letztlich, dass Personalentscheidungen meist sehr subjektiv getroffen werden. Neben den fachlichen Fähigkeiten wären viele andere Faktoren zu berücksichtigen, etwa Kundenbeziehungen oder das soziale Miteinander mit den Kollegen, aber auch mit dem Vorgesetzten. Unsere MY EMPLOYEE, gemeinsam mit dem Backup durch Harrison Assessments, eines der führenden Produkte für Auswahlentscheidungen, ermöglicht es nun, den „Bauchanteil“ an Personalentscheidungen deutlich zu reduzieren und die Sicherheit durch nachvollziehbare Fakten und Dokumente deutlich zu erhöhen. Und das bei geringeren Kosten und höherer Akzeptanz bei allen Betroffenen.

Anforderungsprofile beschreiben den idealen Mitarbeiter und zeigen einen wahrscheinlichen Weg, auf dem Bestleistungen erzielt werden können.

Wir beziehen uns hier nicht auf Eigenschaften sondern auf Verhaltensweisen. Diese werden im Beurteilungsprozess zunehmen deutlich herausgearbeitet.

Schritt 1 - Profilabgleich
-> Profilabdeckungsgrad

Schritt 2 - Führungsbedürnisse
-> Abgleich mit dem Verhalten des Vorgesetzten

Schritt 3 - Bewerberinterview mit strukturiertem Leitfaden

Schritt 4 - Verhaltensanalyse mit dem Paradox-Bericht

Schritt 5 - "Wie gewinnt man "Bericht

„BAUCHGEFÜHL“ VERSUS MESSBARE ERGEBNISSE

Viele betrachten es als Akt der Verzweiflung, wenn sich ein gestandener Manager auf die Beurteilungslogiken eines rein computergestützten Persönlichkeitsassessments verlässt. Wenn so ein System durch bewährte Methodik und durch Studien validiert ist, kann es sehr hilfreich sein. Natürlich muss es auch genau und zuverlässig sein. Man könnte sich einerseits auf allgemeine Typisierungen verlassen, wenn sie denn für andere Unternehmen im Umfeld richtig

erscheinen. Aber wie soll man so andererseits auf die spezifischen Anforderungen des Unternehmens eingehen, denn schließlich geht es am Markt darum, einzigartig zu bleiben. Sollten Entscheider nicht sicherheitshalber auf einem maßgeschneiderten Ansatz bestehen, so dass die Ergebnisse gleichzeitig einen direkten Bezug zum betrieblichen und personalwirtschaftlichen Ziel aufweisen? So ein Maßanzug würde Genauigkeit und Zuverlässigkeit am ehesten gewährleisten.



KUNDENEIGENE VALIDIERUNGSSTUDIEN

Die Validierung bestimmt, wie genau das Tool die Erfolgsfaktoren für eine Funktion erfassen, messen und vorhersagen kann. Dazu müssen möglichst große, statistisch relevante Mitarbeitergruppen beschrieben werden, die sich aus sehr erfolgreichen, durchschnittlichen und weniger erfolgreichen Funktionsträgern zusammensetzen. Das Tool muss in der Lage sein, diese Leistungsunterschiede mit hoher Trennschärfe korrekt abzubilden.

Die Gruppe der Kandidaten muss so analysiert werden, dass die notwendigen Erfolgsfaktoren einschließlich der persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten klar erkannt und gefiltert werden, um daraus umgekehrt bei anderen Kandidaten den Erfolg vorhersagen zu können. Natürlich benötigt man hierfür neben den Top Performern auch die durchschnittlichen oder sogar sehr mäßige Leistungsträger, denn man will ja genau verstehen, worin der Unterschied in der Firma besteht. *Was verhindert Erfolg?* Und: *Was genau macht den Erfolg aus?*

Offensichtlich muss erst einmal definiert werden, worin die Leistung eines Mitarbeiters bestehen soll. „Zielerreichung“ ist nur das universelle Leistungskriterium - die Anerkennung, dass jemand durch seine Handlungen und durch sein Verhalten ein gedachtes Optimum erreicht hat. Aber um den persönlichen Erfolg und damit später die persönliche Erfolgswahrscheinlichkeit messen zu können, sollte man erst einmal die Handlungs- und Verhaltensweisen erkannt haben, die letztlich zur (ggf. noch besseren) Erfüllung der Ziele führen und damit den Erfolg begründen. Genau diese Daten erheben wir in Validierungsstudien und bauen sie in Anforderungsprofile

um. Damit wollen wir nachweisen, dass eine Person die notwendigen Fähigkeiten und Verhaltensweisen zeigen kann, die einen Erfolg in einer bestimmten Position wahrscheinlich machen.

Darüber hinaus macht es Sinn, den wirtschaftlichen Erfolg über die ausgeführten Tätigkeiten und deren Erfolgsbeitrag mit den Eigenschaften der Stelleninhaber zu verknüpfen. Messpunkt ist das Arbeitsergebnis. Damit wollen wir den Erfolg (und möglichen Misserfolg) sowohl erklären als auch quantifizieren.

DER VORTEIL DER KUNDENEIGENEN VALIDIERUNG

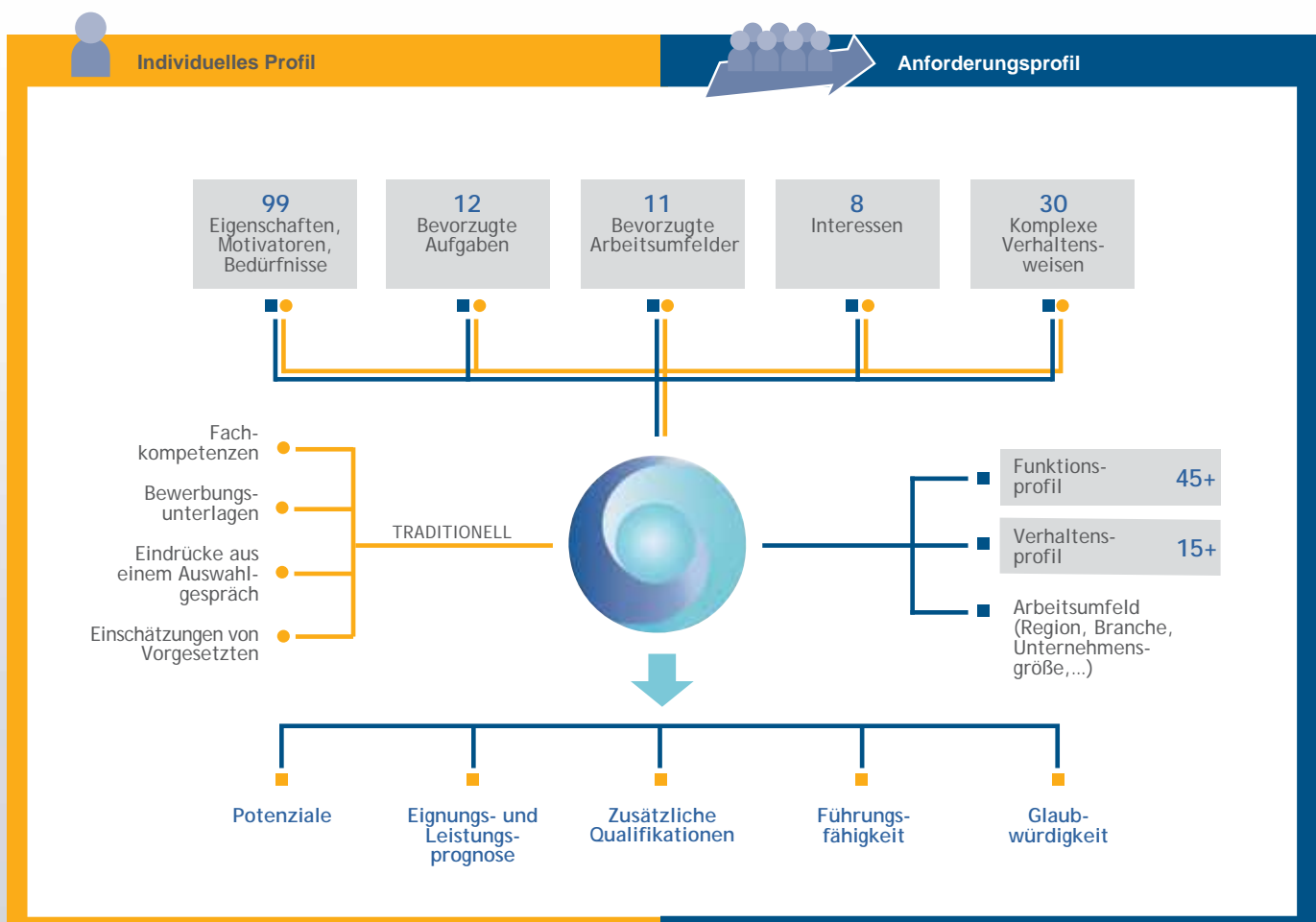
Die Validierung im Unternehmen selbst beinhaltet diverse weitere deutliche Vorteile gegenüber einer allgemeinen Validierung:

- 1) Es hilft der Firma, die eigene Politik zu Fairness und Gleichbehandlung zu dokumentieren.
- 2) Sie erbringt den statistischen Nachweis, dass die Auswahltechnik tatsächlich mit der Leistung verknüpft ist.
- 3) Sie zeigt, dass Sie die Stelle analysiert haben und verstehen, welche Hard- und auch Soft Skills den besonderen Erfolg ausmachen.
- 4) Eine objektive statistische Methodik vermeidet versteckte Beurteilungsfallen und -fehler, wie sie bei 180° oder 360° Beurteilungen nie auszuschließen sind.
- 5) Sie schafft eine empirische Datenbasis, um Produktivitätssteigerungen zu überprüfen und zukünftige Auswahlkriterien bzw. Erfolgsmuster zu antizipieren.

FALSCHER INDIKATOREN IDENTIFIZIEREN

Oft ist es so, dass Organisationen Kandidaten an bestimmten Faktoren messen, einfach, weil davon ausgegangen wird, dass sie erfolgsrelevant sind. Paradoxe Weise zeigen Validierungsstudien oft, dass diese Faktoren ungenau oder falsch sind. Die Harrison-Methode befähigt uns, andere und unerwartete, aber wichtige Erfolgsfaktoren zu entdecken. Zum Beispiel: Ein Kunde hatte eine große Anzahl Verkäufer eingestellt. Wir fanden heraus, dass die Top-Performer an der Verhaltenseigenschaft „Lehren“ großes Gefallen fanden. Diese

Eigenschaft ist definiert als: „Die Freude, andere zu instruieren, zu trainieren oder zu qualifizieren“. Der Kunde war sich dessen nicht bewusst und stellte Leute mit dieser Eigenschaft nur zufällig ein. Als speziell Kandidaten mit dieser Eigenschaft gesucht wurden, verbesserte sich das Ergebnis des Unternehmens. Vielleicht genauso wichtig: man erhielt einen wertvollen Einblick in einen Service bzw. eine Funktion des Verkaufspersonals, dessen man sich vorher nicht bewusst war.



Was verspricht sich der Auftraggeber von einem Assessment? Würde man sich wirklich mit weniger Wissen zufriedengeben, wenn man bedenkt, dass über Beträge weit jenseits der 100.000 € Personalkosten / Personalin-

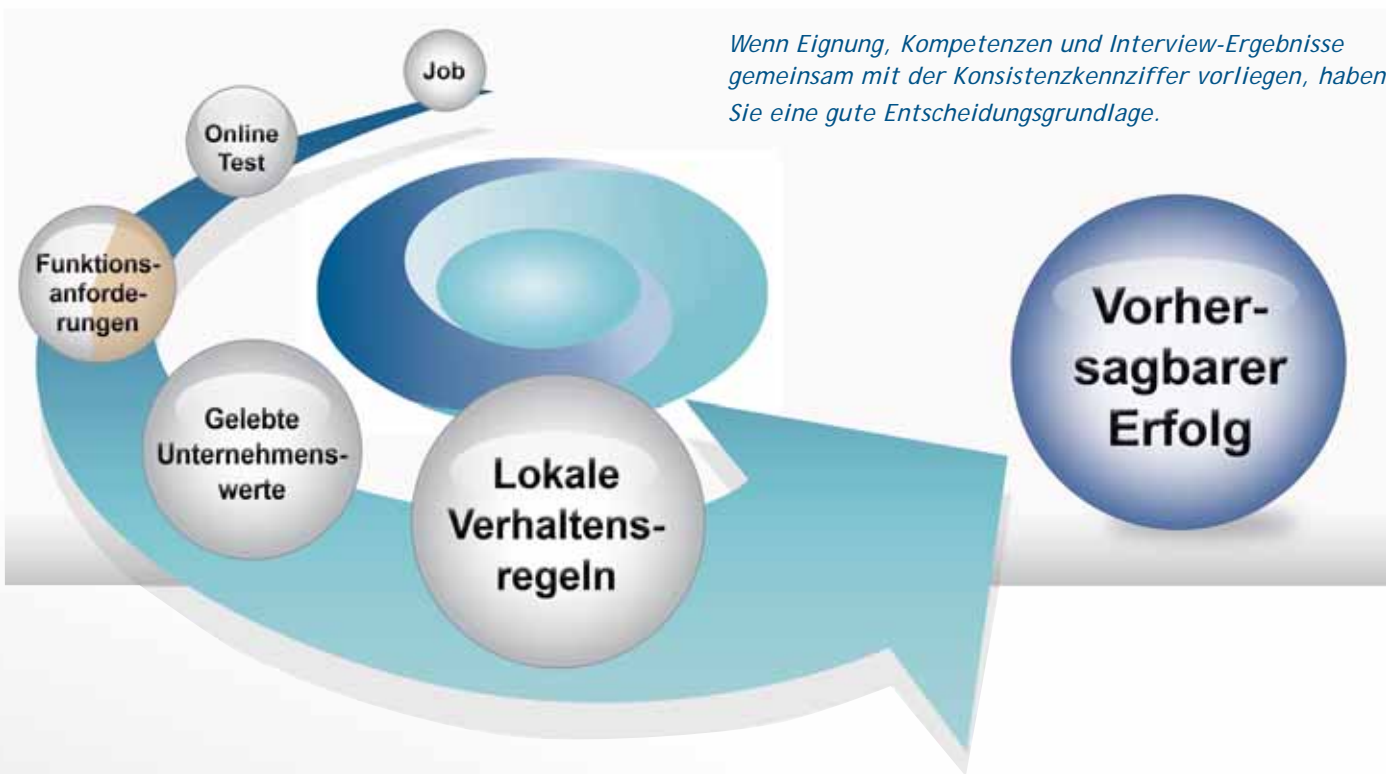
vestition entschieden wird? Die blauen Zahlen zeigen, wie viele Kriterien für die einzelnen Bereiche herangezogen werden, wenn man mit Harrison Assessments arbeitet.

STELLENSPEZIFISCHE ANFORDERUNGSPROFILE

Sofern das Unternehmen eigene Anforderungsprofile formuliert und im System hinterlegt, besteht die Möglichkeit, die Eignung auf einer 100er Skala abzubilden. Wir können Ihnen z.B. sehr schnell und gut dokumentiert sagen, welcher Abdeckungsgrad bzw. welche Erfolgsprognose gezeigt werden kann (z.B. 81%). Das sind klare Aussagen, die Kandidaten mit diesem Ergebnis in eine Gruppe von möglicherweise leicht überdurchschnittlichen Leistungsträgern einordnen könnte. Natürlich ist diese Aussage dann auch qualifiziert: D.h. Sie sehen, wie ein Kandidat bei jeder Eigenschaft abschneidet,

gemessen an dem, was für diese bestimmte Position ideal ist. Vergleichen Sie dies mit anderen Methoden, die Ihnen eine Einschätzung wie „Nicht empfohlen / möglich / empfohlen“ geben.

Wenn die Validierung abgeschlossen ist, ist ein spezielles Erfolgsprofil für Ihre Position abgesichert. Nutzen Sie dieses Profil, um neue Kandidaten bezüglich der erfolgsrelevanten Faktoren zu beurteilen und eine Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhalten. Nutzen Sie es auch, um bei Ihren Mitarbeitern gezielt Stärken zu fördern und Entwicklungspotenziale zu erschließen.



Das Anforderungsprofil und der Online-Fragebogen werden genutzt, um die fachliche und persönliche Eignung eines Kandidaten festzustellen und ob er in Ihr Unternehmen passt. So können Sie die Erfolgswahrscheinlichkeit vorher-sagen.

KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN

Unsere Validierungsstudien erbringen typischerweise mindestens 20 kritische Erfolgsfaktoren für eine bestimmte Position. Einerseits sollen diese Erfolgsfaktoren so detailliert und genau wie möglich sein, andererseits wird das Bild aber durch zu viele Facetten unscharf und unübersichtlich. Genau die richtige Auswahl und Menge der betrachteten Faktoren ist daher der Schlüssel zum Erfolg.

Es geht darum, die Eigenschaften objektiv zu gewichten und jene auszuwählen, die tendenziell einen hohen Einfluss auf die Leistung in einer bestimmten Position haben (und die mit weniger Einfluss auszusortieren). Dies ist faktisch unmöglich, wenn man insgesamt nur 5 - 20 typische Verhaltensweisen zur Verfügung hat, um Ver-

käufer, Kundendienst, Verwaltungs- oder Managementaufgaben klar voneinander abzugrenzen. Die MY EMPLOYEE hingegen befähigt Sie, Ihre Wahl auf Grund von Fakten zu treffen.

Das Spektrum der Möglichkeiten ist bei Harrison Assessments sehr bedarfsorientiert, weil u.a. auch die Möglichkeit besteht, ganze Cluster zu einer komplexen Verhaltenstendenz zusammenzuführen. Wenn in einem Unternehmen offensichtlich nur Mitarbeiter erfolgreich werden, die sehr extrovertiert, kommunikativ, systematisch und sozial engagiert sind, so kann dies in einer Zeile zusammengefasst im Profil als Unternehmenserfolgswort zusammengefasst werden, unabhängig von den Anforderungen, die durch die Funktion gestellt werden.

GFCI VALIDIERUNGSMODELLE

GFCI bietet drei Validierungsmodelle für Kunden an, abhängig von Größe, Beschäftigtenzahl in dieser Position und Budget:

Angepasstes Stellenprofil:

In diesem Modell benutzen wir eines unserer 50 Standard-Stellenprofile, die auf unserer weltweiten Erfahrung basieren. Wir passen es dann an Ihre Bedürfnisse an, indem wir den Dialog und die Diskussion mit den Schlüsselpersonen Ihres Betriebs bezüglich dieser Stelle führen. Dies ist eine schnelle, effektive und kostengünstige Möglichkeit auch für kleine Unternehmen.

Validierung auf der Basis einer kleinen Gruppe:

In diesem Modell testen wir etwa 25 Personen, und

nutzen diese Daten, um eines der Standardprofile weiter zu verfeinern. Zu diesen 25 Mitarbeitern sollten die Vorgesetzten eine Leistungsbeurteilung abgeben. So können wir empirische Daten zu den Top-Leistungsträgern, aber auch zu den durchschnittlichen und mäßigen Leistungsträgern in das Stellenprofil einarbeiten. Zusätzlich wird natürlich der Dialog und die Diskussion mit den Schlüsselpersonen geführt.

Spezifisches Stellenprofil - Validierung durch große Mitarbeitergruppe:

Dieses Modell erlaubt uns, eine große Mitarbeitergruppe zu testen, üblicherweise mindestens 100, oft aber 200 - 300 Mitarbeiter in derselben Position und Firma. Diese Methode erbringt den



höchsten Grad an Genauigkeit, erfordert jedoch den höchsten Aufwand. Zunächst ermitteln wir Erfolgskriterien für die Stelle und eine Möglichkeit, diese zu messen. Dann bestimmen wir das Leistungsniveau jedes Stelleninhabers (z.B. hoch, durchschnittlich, niedrig) und wählen eine Gruppe, die möglichst gleich viele Kandidaten jeden Niveaus beinhaltet. Diese testen wir mit Harrison Assessments und finden so heraus, welche unserer 150+ Eigenschaften die höchste Relevanz für diese Position haben. Schließlich legen wir die Maßskala für jede Eigenschaft fest und formen so das Stellenprofil. So generieren wir für Ihr Unternehmen ein Profil, das auf tatsächlicher Leistungserbringung in Ihrem Unternehmen basiert und nicht auf genormten Daten.

Diese drei Methoden können natürlich speziell auf Ihre Bedürfnisse abgestimmt und kombiniert, aber auch variiert werden.

VERHALTENSKOMPETENZEN

Die meisten Unternehmen glauben, dass sie einen einzigartigen „Klebstoff“ haben, der ihre Mitarbeiter zu Mitgliedern eines speziellen Teams macht. Selbst für Insider kann es schwierig sein, diesen „Stoff“ zu beschreiben, der die Unternehmenskultur so einzigartig macht. Eine der wichtigsten Aufgaben von Führung und Management ist es, diesen Verhaltenskodex der Organisation zu kommunizieren und zu repräsentieren. Die Schwierigkeit ist, dass im Alltag der Umgang mit diesen Verhaltensregeln auf der Interpretation des Einzelnen und auf dessen Umsetzung beruht. Deshalb beschweren sich viele, dass Anspruch und Wirklichkeit nicht übereinstimmen.

Um es richtig zu machen und wirklich diesen Aspekt der Corporate Identity einer Organisation

zu identifizieren, müssen wir die Erfolgsmuster der Rollenvorbilder innerhalb der Organisation erkennen. Wir identifizieren natürliche, beobachtbare und wiederholbare Ansätze, typischerweise mit Menschen und Situationen umzugehen. Diese „Verhaltensanker“ zu benennen ist eine Sache, sie auf Maßskalen einzuordnen ist die nächste Herausforderung. Beides kann nur mit unserer bewährten Methodologie und Erfahrung in Organisationspsychologie gemeistert werden.

Ein Verhaltenskompetenz-Profil (wie ein Stellenprofil) zu entwickeln, hilft, diese inneren Werte der Organisation in die Psychologie des Mitarbeiters einzuflechten. Es wird unschätzbar wertvoll für die Weiterentwicklung, wenn Sie Mitarbeiter an diesen Kompetenzen messen können. Sie können auf Verbesserungspotenziale hinweisen und die Diskussion vereinfachen, welches Verhalten die Organisation erwartet. Kompetenzprofile reduzieren außerdem das subjektive Element, z.B. die „Integrität“ einer anderen Person zu beurteilen.

Ein gemeinsames Verständnis über die bestätigten inneren Werte einer Organisation verbessert die Zufriedenheit im Job, Leistungsbewertungen und die Bewahrung Ihrer wertvollsten Ressource – Menschen. Kompetenzprofile können genutzt werden, um Entwicklungsprogramme für die Verbesserung bestimmter Werte für bestimmte Positionen zu erstellen, z.B. „Guter Zuhörer“ oder „Erfolgreich Kommunizieren“ für Manager. Wir können Ihnen helfen, diese in ein Modell einzubringen, das dann im Auswahl- und Entwicklungsprozess genutzt werden kann. Für die meisten Funktionen und natürlich für alle Kompetenzen müssen SoftSkills und Verhaltensweisen identifiziert werden um den Erfolg eines Kandidaten vorherzusagen. Halten Sie die Kernkompetenzen für Ihren Verantwortungsbereich up to date und Sie werden Ihren Erfolg bei der Einstellung neuer Mitarbeiter maximieren.



my Employee TM

KONTAKT UND INFORMATION

Felix Wiesner (Dipl. Kfm.)
GFCI GMBH Personalberatung · Fast Company Integration

Kappesgärten 15 · 68535 Edingen-Neckarhausen
Telefon: +49 6203 1812-07 · Mobil: +49 171 680 2318
Mail: wiesner@gfci.de
Service: www.my-employee.de · Firma: www.gfci.de

COPYRIGHT ©

All rights reserved and no part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means without written permission of the publisher GFCI GmbH, Edingen-Neckarhausen.

„Harrison Assessments“ ist eine eingetragene Marke von Dr. Dan Harrison und der HARRISON ASSESSMENTS INT'L LTD., HONG-KONG.

