

Wer hat das Potenzial, Künftiges zu analysieren...

... oder wird nur die aufgesetzte Maske gemessen?

Potenzial drückt etwas Mögliches aus, einen Blick in die Zukunft. Das zu messen ist klarerweise kein einfaches Unterfangen. Gerade bei Themen wie Recruiting oder Mitarbeiterentwicklung ist das Potenzial ein zentraler Punkt. Um hinter die Maske des Betroffenen zu blicken, ist die Gültigkeit und Zuverlässigkeit der Potenzial-Analysen ausschlaggebend: Inwiefern genügen sie den Kriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität?

Von Mag. Eva Selan, MSc

In der HR-Arbeit ist es wichtig, die Fähigkeiten und das Potenzial künftiger und aktueller Mitarbeiter zu kennen. Das setzt voraus, diese Fähigkeiten und Potenziale erkennen zu können und meist ist es notwendig, diese auch quantifizierbar zu machen.

Die Potenzial-Analyse misst nicht tatsächlich das, was beispielsweise der betroffene Mitarbeiter in drei Jahren leisten wird, denn dieser Blick in die Zukunft ist nicht möglich. Gemessen werden die heutigen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Vorlieben, Entwicklungsmöglichkeiten etc. Hierzu zählt nicht nur Fachwissen, sondern vor allem Soft Skills – wie Belastbarkeit, Führungsfähigkeit, Zielstrebigkeit, die Fähigkeit sich weiter zu entwickeln und dergleichen.

Zum Potenzial des Mitarbeiters gehören u.a. die folgenden Merkmale:

- Methodenkompetenz: Fähigkeit, betriebliche Zusammenhänge zu erfassen, Defizite zu erkennen und geeignete Lösungsvorschläge zu erarbeiten;
- Sozialkompetenz: Fähigkeit zum Umgang mit anderen Mitarbeitern und Geschäftspartnern;
- Fachkompetenz: Fähigkeit zum lösungsorientierten Einsatz erlernten Wissens (z.B. Technologien, Verfahren, Sprachen);
- Reflexionskompetenz: Fähigkeit, das eigene Handeln in unterschiedlichen Situationen kritisch analysieren zu können;
- Veränderungskompetenz: Fähigkeit zu flexibler Reaktion bei Veränderungen, Bereitschaft zu lebenslangem Lernen.

Diese Kompetenzen können jedoch nicht direkt erfasst werden. Daher werden jeder Kompetenz bestimmte Kriterien zugeordnet, die sich besser erfassen lassen. Beispiele für derartige Kriterien sind: Durchsetzungsfähigkeit, Teamfähigkeit, Identifikation mit dem Unternehmen, Eigenverantwortlichkeit. Die Qualität der



Personalanalyse hängt entscheidend von der Auswahl der Kriterien ab, die das Potenzial erfassen sollen.

Die Einsatzmöglichkeiten von Potenzialanalysen sind vielfältig. Ausschlaggebend sind die Ziele, die damit angestrebt werden. Daher steht am Anfang die Frage, was dadurch erreicht werden soll. Dies kann z.B. sein: Vorselektion bei einer großen Bewerberanzahl, solide Vorbereitung für das Interview/Assessment, interne Auswahlverfahren z.B. in der Vertriebsentwicklung, Entscheidungshilfen in der Endrunde von z.B. Geschäftsführerpositionen, in der Zielfindung für Coachings- und/oder Trainingsmaßnahmen, in der Unterstützung der Führungsarbeit beim Mitarbeitergespräch etc.

Ausschlaggebend für den erfolgreichen Einsatz von Potenzialanalysen sind:

- die Auswahl des für die individuelle Situation richtigen Tools, das auf das gewünschte Ziel eingeht und treffsichere Ergebnisse liefert,
- die gewählten Tools müssen den wissenschaftlichen Gütekriterien genügen (dazu unten mehr),
- Transparenz und Feed-back in puncto Auswertung,
- maximale Praxisorientierung ist notwendig während des gesamten Prozesses, um nicht nur ein Ergebnis um des Ergebnisses oder der Wissenschaftlichkeit Willen zu generieren, sondern um die Ergebnisse als Grundlage für kommende Schritte verwenden zu können,
- tatsächliches und konsequentes Nutzen der Ergebnisse.

Einzigartigkeit von Potenzial-Analysen

Ausschlaggebend ist hier an erster Stelle „die Auswahl des für die individuelle Situation richtigen Tools“. Jedes zielt in eine bestimmte Richtung und deckt mit den Kompetenzfeldern unterschiedliche Bereiche ab. In den gelben Kästen werden einige Angebote vorgestellt, um einen Überblick zu gewähren (diese Aufstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit). Zusätzlich wurden die Anbieter gefragt: „Welche Möglichkeiten bietet Ihre Potenzial-Analyse, die mit anderen Methoden nicht erreicht werden könnten?“

Josef Wegenberger, gwo (Gesellschaft für Wirtschaftspsychologie und Organisationsdynamik), antwortet: „TOPAS misst sowohl Persönlichkeits- als auch Leistungsdi-




STRUCTOGRAM*
Schlüssel zur Selbst- und Menschenkenntnis
 Analysieren Sie Ihre genetisch vorgegebenen Potenziale und erkennen Sie die Persönlichkeit anderer Menschen.
Kostenloser Info-Nachmittag am 4.10.06 um 16.30 Uhr
 STRUCTOGRAM®-Center Österreich, Helene.Pusswald@structogram.at

Hernstein International Management Institute, www.hernstein.at
 Dr. Katharina Fischer-Ledenice, Geschäftsführerin

Form der Potenzial-Analyse:
 – Master Personal Analysis (MPA): internetbasiertes Instrument zur Einschätzung von Potenzialen. Stärken-Schwächen-Analyse in Form eines Persönlichkeitsprofils (Fragebogen mit anschließendem persönlichem Gespräch) und liefert eine individuelle Standortbestimmung.
 – Management Indikator: intensive, von zwei Experten durch persönliche Beobachtung erstellte Stärken-Schwächen-Analyse

für Führungskräfte. Ergebnis: Kompetenzprofil und persönliches Gutachten.
 – Potenzial Einschätzungsprogramm (PEP): internetbasiertes Expertensystem, um anforderungsbezogene Management- und Leadership-Kompetenzen von Führungskräften (individuell und als Gruppe) zu definieren, zu messen und anschließend gezielt fördern zu können.
Konkrete Einsatzbereiche: Entwicklungs-Tool



KICK OFF Management Consulting
 www.kick-off.at
 Volker Sotzko, Geschäftsführender Gesellschafter

Form der Potenzial-Analyse: Das KICK OFF Potential Audit® wurde als Erweiterung der herkömmlichen Potenzialdiagnosen entwickelt. Es handelt sich um ein stärkenorientiertes Instrument und wurde aus folgenden Ansätzen und theoretischen Hintergründen entwickelt: systemischer Ansatz, NLP, Gestalt-Therapie, konfron-

tative Therapie, kognitive Therapie und Psychoanalyse und wendet sich sowohl an Firmen als auch an Einzelpersonen.
Konkrete Einsatzbereiche: PE und Recruiting, Karriereplanung, Standortbestimmung für Mitarbeiter und Teams, Auswahl der individuellen Weiterbildungsmaßnahmen, erster Schritt von Team- und Organisationsentwicklungsprozessen etc.



gfp – Gesellschaft für Personalentwicklung
 www.gfp.at
 Mag. Clemens Stieger, Trainer/Berater

Form der Potenzial-Analyse: Methodemix und Instrumentenvielfalt. Wir sind überzeugt, nicht mit einem Tool der Komplexität von Potenzial gerecht werden zu können. Ein Fixbestandteil ist das persönliche Gespräch, das mit Instrumenten kombiniert wird. Meist greifen wir auf verhaltensorientierte Tools (AC/Developmentcenter, assessed workshops etc.) sowie auf Expertentools (Testsysteme/Persönlichkeitsinventare wie Symbolon Per-

sonality Profil, Captain, MBTI ...) zurück.
Zielgruppe/n: Schlüsselfunktionen und Leistungsträger, meist Führungskräfte, Nachwuchsführungskräfte, Projektleiter und Spezialisten.
Konkrete Einsatzbereiche: Coachings und Entwicklungsprogramme, Entscheidungssituationen, Abgleich von Selbst- und Fremdbild, Erkennen von Stärken/Lernfelder, Karriereplanung/Life-Styling etc.



KICK OFF

Lehrgang für Manager

„All about Leadership“ –
oder von der Kunst, Menschen zu führen

Der „Erfolgs-Kurs“ für Manager und Leader

Optimieren Sie Ihre Effizienz und Effektivität im Manageralltag: Durch
Analyse, Reflexion, Kommunikation und Integration

Startworkshop am 13. November 2006

Informationsabend am 16. Oktober 2006 bei

KICK OFF Management Consulting GmbH

Tel.: 01-710 78 54-14 Fax: DW 9 Email: claudia.prager@kick-off.at www.kick-off.at

Institut für Managementdiagnostik

www.insights.at

Prof. Adolf Eber, Geschäftsführender Gesellschafter

Form der Potenzial-Analyse: INSIGHTS MDI/ACCESS. Insights ist ein Diagnostik-System, das sowohl Persönlichkeitsprofile als auch situationsbedingte Anforderungsprofile erfassen kann und bietet einen ganzheitlichen Einblick in Verhaltensweisen und Entwicklungspotenziale. Den richtigen Menschen rekrutieren, ihn bestens trainieren und adäquate Karrierechancen in einem optimalen Teamum-

feld schaffen, das ist die beste Basis für den Unternehmenserfolg.

Zielgruppe/n: Personalmanager/Rekrutierung, Personalentwicklung/Ausbildung/Training, Personalberater und -Trainer

Konkrete Einsatzbereiche: Rekrutierung, Teambildung, Personalentwicklung, Ausbildung, Bildungscontrolling.



HILL International

www.hill-international.com

Dr. Otmar Hill, Gründer & Präsident

Form der Potenzial-Analyse: HILL International entwickelt seit 1980 eigene wissenschaftlich fundierte Potenzialanalysen. Die HILL Kompetenzanalyse® erhebt für das Berufsleben relevante und überfachliche Faktoren. Dazu zählen Persönlichkeitseigenschaften, Berufsinteressen, Präferenz für unterschiedliche Rahmenbedingungen etc. Daraus entsteht ein umfassendes Bild von den Stärken und Entwicklungspotenzialen. Als Software HILL_BEST FIT kann über Internet oder lokale Installation unabhängig und flexibel werden.

HILL_Online Matching: automatisierte Vorauswahl von Bewerbern anhand der speziellen Unternehmensanforderungen.

Zielgruppe/n: Unternehmen aller Größen (KMUs bis Großkonzerne) und individuelle Berufs- und Karriereberatung.

Konkrete Einsatzbereiche: Personalauswahl, Personalentwicklung, Management Audits und Mitarbeiterbeurteilung, Identifikation von High Potentials, Outplacements, Karriereplanung und Laufbahnberatung sowie Coaching.



mensionen. Es bietet durch dichotome, objektive und biographische Fragestellungen sowie dem Offenheitskontrollsystem hohe Verfälschungssicherheit und damit qualitativ hochwertige Ergebnisse, dem wesentlichsten Kriterium der Potenzialanalyse.“

Georg Fischhof meint dazu: „Nach dem wir bis jetzt schon 19.436 solcher Potentialanalysen gemacht haben und sie auch regelmäßig kontrollieren wissen wir, dass sie einen sehr hohen, über 90%igen prognostischen Wert haben und auch Selbsterkenntnis in hohem Maße fördern. Jeder Bewerber erhält Feed-back, welches oft Verhaltensänderungen einleiten kann.“

Harald Haider, Astrologie Exklusiv Consulting, führt aus: „Die Horoskopanalyse kennt die Nachteile der herkömmlichen Methoden nicht. Die Grundlage der Horoskopanalyse sind die Geburtsdaten. Diese sind unabhängig von subjektiven Einschätzungen, absolut wertfrei, nicht manipulierbar, nicht diskutierbar. Darum bietet sie ein höchstmögliches Maß an Objektivität. Um diese zu erhalten, erstelle ich immer zuerst die Analyse und lerne die betreffenden Personen prinzipiell erst nachher kennen. Der Aufwand für den Auftraggeber ist minimal, die Inanspruchnahme der zu analysierenden Personen ebenfalls. Es gibt keine stressenden, das Bild verzerrenden Testsituationen und trotzdem höchst verlässliche und konkrete Ergebnisse.“

Ralph Köbler, Ecruting, streicht heraus: „Die meisten typologischen Persönlichkeitsanalysen und funktionspezifischen Potenzialdiagnosen sind eher für die Teamentwicklung bzw. Personalentwicklung entwickelt worden. Ihre Einsatzmöglichkeiten im Recruitingkontext sind begrenzt, da sie tendenziell anfällig für Täuschungen sind bzw. ihre Aussagekraft nicht für das Recruiting entwickelt wurde. Ecruting Solutions ist speziell für den Recruitingkontext entwickelt worden und basiert auf dem NLP-Modell der Metaprogramme und dem Wertemetamodell. Ein Hauptunterschied zu anderen Potenzialanalysen ist, dass die Menschenkenntnis und Beobachtungsfähigkeit (z.B. Körpersprache) des geschulten HR-Managers mit einfließt. Aus diesem Grund ist sie in der Recruitingpraxis rein computerbasierten Systemen überlegen.“

Katharina Fischer-Ledenice, Hernstein Institute, konkretisiert: „Hohe Treffsicherheit in der Stärken-/Schwächeneinschätzung, d.h. die Personen finden sich in ihren Profilen sehr gut wieder. Optimale Umsetzbarkeit in die Praxis durch inten-

sive Rückmeldegespräche und das Angebot weiterführender Lernschritte. Durch die Messbarkeit der Stärken und Schwächen vor und nach dem jeweiligen Lernprogramm kann Bildungscontrolling erstmals in einer professionellen Form gemacht werden.“

Volker Sotzko, KICK OFF, sieht vor allem folgende Vorteile: „Relativ schnell wirklich in die Tiefe, ‚auf den Punkt‘ zu kommen, sehr konkrete Weiterbildungsmaßnahmen erkennen zu können, das vorhandene Potenzial, die Ressourcen bewusst zu machen und sehr konkrete Themenschwerpunkte für die nächsten Schritte planen zu können.“

Wissenschaftliche Gütekriterien – Theorie

So viel zu den Unterscheidungen der unterschiedlichen Potenzial-Analysen. Was ihnen gemein sein sollte sind die bereits angesprochenen wissenschaftlichen Gütekriterien. Diese sollten für den Entscheidungsträger auch ein zentraler Faktor bei der Auswahl des jeweiligen Tools sein. Es handelt sich hierbei nicht um einen rein theoretischen, weil wissenschaftlichen Zugang zu der Materie, sondern diese Gütekriterien haben konkrete Relevanz für die Praxis.

Diese wissenschaftlichen Gütekriterien beziehen sich auf Objektivität, Reliabilität und Validität. Sie bauen aufeinander auf: ohne Objektivität keine Reliabilität, ohne Reliabilität keine Validität. Diese Kriterien beziehen sich auf Durchführung, Auswertung und Interpretation der Ergebnisse. Nichtwissenschaftliche Gütekriterien wie Wirtschaftlichkeit, Breite und Reputation des Produkts oder Orientierung am tatsächlichen Ziel der Potenzial-Analyse werden damit nicht in Betracht gezogen. Diese Kriterien sind natürlich für die Auswahl des richtigen Tools ebenfalls ausschlaggebend, beziehen sich jedoch auf die jeweiligen Rahmenbedingungen und Anforderungen der individuellen Situation. Unabhängig davon muss jeder Test und jedes Analyseverfahren den wissenschaftlichen Gütekriterien genügen:

Objektivität: Unabhängigkeit der Versuchsergebnisse von den Rahmenbedingungen. D.h. ein Versuch sollte unabhängig von den räumlichen Bedingungen und/oder den Versuchsleitern zu denselben Ergebnissen führen. Je ob-

WIFI MANAGEMENT FORUM
COLLEGE LEADERSHIP
NOVEMBER 2006 – APRIL 2007

Kostenloser Infoabend:
MI 20. September 2006
um 18.00 Uhr

Buchungsnr.: 24121/01-6

ANMELDUNG

Tel.: (01)476 77-155, Fax: (01)476 77-154
 managementforum@wifwien.at
 www.wifi.at/managementforum

WIFI MANAGEMENT FORUM
 WERT ZU WISSEN

jektiver ein Test ist, desto unanfälliger gegenüber äußeren Bedingungen ist er. Im Laufe des Analyseprozesses wird aus dem subjektiven Eindruck eine intersubjektiv nachvollziehbare Betrachtungsweise.

Reliabilität: Zuverlässigkeit und formale Genauigkeit wissenschaftlicher Untersuchungen. Reliable wissenschaftliche Er-

gebnisse sind frei von Zufallsfehlern, d.h. bei Wiederholung eines Experiments unter gleichen Rahmenbedingungen würde das gleiche Messergebnis erzielt werden. Reliabilität ist also ein Maß für die Replizierbarkeit der Ergebnisse unter gleichen Bedingungen.

Validität: Gültigkeit. In erster Linie wird damit das argumentative Gewicht einer

gwo – Gesellschaft für Wirtschaftspsychologie und Organisationsdynamik
 www.gwo.at, www.managementpraxis.at
 Dipl.-Psych. Mag. Josef Wegenberger, Geschäftsführer

Form der Potenzial-Analyse: Center of Competence – eine Weiterentwicklung des klassischen Assessment-Centers, webbasierte Potentialanalyse (TOPAS) sowie unser Flaggschiff, das Center of Excellence, eine Potenzialanalyse für Top-Positionen. Darauf folgen ausführliche Feedback-Gespräche, ‚Trainings‘ zur Stärkung der Stärken oder Schwächung der Schwächen.

Zielgruppe/n: Zielgruppe für TOPAS: Mit-

arbeiter und Führungskräfte auf allen Ebenen in allen Branchen.

Konkrete Einsatzbereiche: Schwerpunktmäßig in der Personalentwicklung als Instrument zur Identifikation von Nachwuchskräften, zu Beginn und am Ende von Trainingslehrgängen zur Erhebung des speziellen Bedarfs beziehungsweise zur Schärfung des Blicks im Training sowie in der Personalauswahl.



Aussage, Untersuchung oder Theorie bezeichnet. Sie gilt als Inbegriff des Vorhandenseins exakter methodisch-logischer Qualitätskriterien und als Maßstab für die Gültigkeit einer wissenschaftlichen Feststellung.

Diese Gütekriterien geben Auskunft über die Brauchbarkeit einer angewandten Methode. Sind Ergebnisse nicht nachhaltig gültig oder sind in einem wiederholten Test in einem Jahr die Ergebnisse etwa nicht mit dem ersten Ergebnis vergleichbar, so sind

beide Tests sinnentleert und für die Praxis nicht brauchbar. Daher sind diese theoretischen wissenschaftlichen Gütekriterien unabdingbar für den praktischen Einsatz.

Wissenschaftliche Gütekriterien – in der Praxis

Die Anbieter der unterschiedlichen hier angeführten Beispiele für Potenzial-Analysen wurden konkret darauf angesprochen: „Wie stufen Sie Ihre Potenzial-Analyse-Methoden in Hinsicht auf Validität, Objektivität und Reliabilität ein?“ Die Antworten sind ähnlich unterschiedlich wie das Angebot selbst:

Gabriele Masuch, bfi, antwortet kompetent: „Die Genauigkeit der Messung wird durch die Konstruktvalidität (entspricht der Test der Realität?) und der Kriteriumsvalidität (Korrelation von Selbst- und Fremdeinstufungen) gewährleistet. Weiters verfügt das Verfahren durch eine qualitative Analyse (N = 45) der Berufsentwicklung von Führungskräften über hohe prognostische Gültigkeit. Die Objektivität bzw. Unabhängigkeit der Ergebnisse von den Anwendern wird sichergestellt durch die computerunterstützte Vorgabe und Auswertung des Verfahrens sowie durch eine verpflichtende Schulung der Anwender und regelmäßige Supervision. Die Zuverlässigkeit, Genauigkeit oder Reliabilität des Erhebungsverfahrens liegt zwischen $r = 0,72$ und $r = 0,89$.“ Auch bei HILL International machte man sich über diese Kriterien bewusst Gedanken, wie Otmar Hill vertieft: „Die Durchführungs- und Auswertungsobjektivität der HILL Kompetenzanalyse© ist aufgrund der computerisierten Vorgabe und der automatischen Ergebnisgenerierung zu 100% gegeben. Die Reliabilität der einzelnen Dimensionen liegt fast ausschließlich über 0.8. Der starke berufsrelevante Bezug und die strikte, hochstrukturierte Konzeption der Verfahren gewährleisten eine hohe inhaltliche und Augenscheinvalidität. Der Nachweis der Gültigkeit der Ergebnisse erfolgt einerseits durch die 30-jährige tägliche Überprüfung in der Praxis (prognostische Validität) und andererseits durch Studien zur Konstruktvalidität.“ Werner Vogelauer, Trigon, meint: „Validität: keine wissenschaftliche Messung, sondern praktische Rückmeldung der Teilnehmer und Beobachtungen. Objektivität: die Aktivitäten werden anhand einer Skalierung von Kriterien in Selbst- und Frem-

WIFI Wien

www.wifiwien.at

Michaela Kern, Lehrgangsführung Leadership Colleg

Form der Potenzial-Analyse: Insights Leadership Check (misst basierend auf Arbeiten von C.G. Jung und W.M. Marston typenspezifische Verhaltensweisen und ist ein hervorragendes Instrument zur Personal- und Persönlichkeitsentwicklung).

Zielgruppe/n: Alle jene, die ihre eigenen Karriere-Entwicklungspotenziale besser kennen lernen möchten, um gezielt an ihrer eigenen Entwicklung zu arbeiten und ihre Ressourcen bestens zu nützen, bzw.

Personalentwickler und Unternehmer, die ihre Mitarbeiter optimal einsetzen und fördern möchten. Der Benefit: Effizienz, Zielerreichung, Motivation, Zufriedenheit und optimale Leistung.



Konkrete Einsatzbereiche: Immer dann wenn es darum geht, Unternehmen und Mitarbeiter zielgerichtet erfolgreicher zu machen: Führungstraining, Teamtraining, Karriereberatung/ -planung und Unterstützung von Führungskräften bei der Personalauswahl.

Berufsförderungsinstitut bfi Wien

www.bfi-wien.or.at

Mag. Gabriele Masuch, Public Relations

Form der Potenzial-Analyse: Wiener Potenzialanalyse© in Kooperation mit und durchgeführt von Lackner.Kabas Organisations-Psychologie & Coaching; computerbasierter Persönlichkeitstest, Auswertung und Analyse im persönlichen Gespräch.

Zielgruppe/n: Privatpersonen, Berufstätige, Führungskräfte und Unternehmen.

Konkrete Einsatzbereiche: Berufstätige am Beginn ihres Karriereweges – oder die sich verändern wollen – machen die Wiener Potenzialanalyse©, um ihre Möglichkeiten in anderen Unternehmen oder anderen Bereichen zu „testen“. Unternehmen streben treffsichere Personalentscheidungen an und lassen sich hauptsächlich bei der Auswahl von Vertriebsmitarbeitern, High Potentials und Führungskräften durch das Wiener Potenzialanalyse-System unterstützen.



Er recruiting Solutions Unternehmensberatung

www.errecruiting.at

Dipl.-Psych. Ralph Köbler, Geschäftsführer

Form der Potenzial-Analyse : Die Er recruiting Solution Potenzialanalyse unterstützt und qualifiziert den Recruitingprozess. Wir setzen die Er recruiting Solutions Potenzialanalyse ein, die den gesamten Recruitingprozess (inklusive Interviews und Assessments) wirkungsvoll vorbereitet und unterstützt. Das Potenzialanalyse-Tool ist auf die PC- bzw. webbasierte Analyse von Metaprogrammen spezialisiert. Metapro-

gramme sind die am meisten unbewussten Filter unserer Wahrnehmung. Es kommt nicht darauf an was, sondern wie geantwortet wird. Metaprogramm-Fragen helfen so effektiv unter die Präsentationsoberfläche der Kandidaten zu blicken.



Zielgruppe/n: Firmen und Personaldienstleister, die Fehlbesetzungen minimieren und die Qualität ihrer Auswahlprozesse sichern möchten. Eine spezifische Zielgruppe sind alle Personaldienstleister.

deinschätzung erstellt (Inter-Subjektivität). Reliabilität: durch die Konkretisierung und engere Fassung der Kriterien und ihre Beobachtbarkeit scheint mir das gegeben zu sein, keine wissenschaftlichen Testungen, aber positive Rückmeldungen.“

Adolf Eber, der sich in seinem Institut für Managementdiagnostik auf Insights spezialisierte, meint: „Unter den kommerziellen Anbietern von Potenzial-Analyse-Methoden ist Insights mit dem höchsten Wert einzustufen, da es sich um den einzigen internationalen Anbieter mit deutschsprachiger Normierung handelt.“

Auch das WIFI arbeitet mit Insights. Michela Kern sagt: „Studien an europäischen und amerikanischen Universitäten haben eine 90%-Trefferquote für die Insights Methode ergeben – und das wird durch die weltweite millionenfach positive Rückmeldung von Unternehmen und deren Mitarbeitern bestätigt.“

Gunhard Keil, 5p Consulting, führt aus: „Die Objektivität von PEP ist 1 wie bei jedem Test, der vollautomatisch ausgewertet wird. Deshalb ja auch Tests zur Ergänzung von Assessment-Centern oder Interviews. Was die Validität betrifft, so hat PEP erstklassige Werte. Das liegt daran, dass PEP auf keiner Theorie basiert, sondern auf dem, was den Unterschied zwischen effektiven und weniger effektiven Führungskräften, Verkäufern und Sachbearbeitern ausmacht: die sogenannten Critical Incidents. Bei den unterschiedlichen Korrelationsstudien zwischen gemessenem und tatsächlichem Potenzial (= genutzte Leistung) können Werte zwischen 0,72 und 0,81 nachgewiesen werden, was außerordentlich hoch ist. Ein weiteres Gütekriterium scheint mir wichtig, das in der Literatur bereits mehrfach gefordert wird, nämlich die Relevanz der Fragestellung bzw. der

Master Management Austria

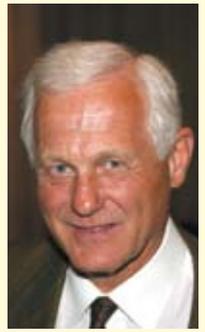
www.master-hr.at

DI Dieter Euler-Rolle, Geschäftsführer

Form der Potenzial-Analyse: Ipsatives Testverfahren, das speziell für berufliches Umfeld 1985 entwickelt, laufend verbessert und in namhaften Konzernen seit Jahren erfolgreich eingesetzt wird.

Zielgruppe/n: Alle Unternehmen branchenübergreifend, Ausbildungsinstitute, öffentliche Stellen und Non Profit Organisationen.

Konkrete Einsatzbereiche: Schwerpunkt ist der Einsatz in beruflich relevanten Situationen: Besetzung offener Stellen (interne und externe Bewerbungen); strukturierte Personalentwicklungsprogramme für Führungskräfte, Spezialisten, Verkäufer; Zusammensetzung von Teams; Abgleich zu Unternehmenskompetenzen; Führungs-Nachwuchskräfteprogramme; Management Hearing; AC.



5p Consulting

www.5p-consulting.com

Gunhard Keil, Geschäftsführer

Form der Potenzial-Analyse: Methodischer Mix. Je nach Anforderung kombinieren wir Elemente von Assessment-Centern, Tiefenpsychologische Interviews, Analyse nach Metaprogrammen mit pc- bzw. webgestützten Instrumenten. Mittels IMDE PEP Messung der Erfolgspotenziale, z.B. Belastbarkeit, organisatorische Fähigkeiten etc. relativ zu einer virtuellen Benchmark erfolgreicher Führungskräfte. Vorteil: es wird das gemessen, worauf es ankommt – Erfolgsfaktoren und die rela-

tive Rückmeldung zu erfolgreichen Verkäufern, Führungskräften... Genau die Information ist es, die man sich erwartet, um gezielt rekrutieren oder entwickeln zu können.



Konkrete Einsatzbereiche: Standortbestimmung (Beginn eines Coachingprozesses, Karriereaspiration, Mitarbeiterauswahl), Entwicklungsteil des Mitarbeitergesprächs (Unterstützung der Führungskräfte, objektivierte Rückmeldung für Mitarbeiter).

gemessenen Dimensionen für die Anforderungen auf Kundenseite. In dieser Kategorie – so die Rückmeldungen unserer internationalen Kunden – steht PEP besonders gut da. PEP misst laut Aussagen unserer Kunden wirklich das, worauf es diesen ankommt (Critical Incidents) und nicht das, was sich jemand ausgedacht hat, was gefragt werden könnte, um eine Dimension einigermaßen zu erfassen.“

Dieter Euler-Rolle kann in diesem Gebiet ebenfalls klare Auskunft geben: „Master Management stellt sich laufend der Evaluierung namhafter internationaler, psychologischer Vereinigungen und ermittelt auch selbst ständig die Gütekriterien: Interne Konsistenz (Zusammenhang zwischen den Aussagen der jeweiligen Skalen/Eigenschaft, $\emptyset = 0.74$), Interkorrelationsmatrix (Zusammenhang zwischen den

MASTER MANAGEMENT VERKÄUFER PROFIL

Optimieren Sie Ihre verkäuferischen Fähigkeiten!



Mit der **Master Sales Analysis (MSA)** erstellen Sie das individuelle Profil ihrer verkäuferischen Fähigkeiten und in welchem Umfang sie diese einsetzen. Verkaufsmitarbeiter erkennen ihre individuellen Prioritäten in allen Phasen des Verkaufsprozesses – von der Kontaktphase bis zum Verkaufsabschluss. Unter Beachtung der Kundenzielgruppen liefern die Ergebnisse die Grundlage einer Effizienzsteigerung im Verkauf.

Wir beraten Sie gerne und freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen:

Master Management Österreich: Graumannsgasse 7/A/3. Stock, 1150 Wien
Tel.: (01) 535 44 79, E-Mail: office@master-hr.at, Internet: www.master-hr.at



MASTER MANAGEMENT

Dr. Fischhof Unternehmensberatung

www.fischhof.at

Dr. Georg Fischhof, Trainer und Coach

Form der Potenzial-Analyse: Einzelpotenzialanalysen (Dauer ca. 6 bis 7 Stunden) und Assessment-Center in Kleingruppen (Dauer 1 bis 2 Tage).

Einzelanalyse: Nach Erstinterview werden einige Test gegeben, wie Insights-Leadership, SHL-OPQ, 16 PF etc. Danach Übungen in Dialogform oder Aufgaben. Anschließend ausführliche biographische Lebenslaufanalyse, ca. 1 ½ Std Gespräch. **AC:** Zusätzliche Aufgaben, die die Klein-

gruppen bewältigen müssen. Im Anschluss meist Coaching und einige Monate nachher Kontrolle, ob unsere Prognosen und Empfehlungen sich auch in der Realität bewährt haben.



Zielgruppe/n: Menschen, die sich selber besser kennen lernen wollen, Bewerber für offene Positionen, Eignungsfeststellung von Mitarbeitern, die befördert oder für einen Auslandseinsatz vorgeschlagen werden sollen.

Trigon Entwicklungsberatung

www.trigon.at

Dr. Werner Vogelauer, Unternehmensberater

Form der Potenzial-Analyse: Workshopartige Formen mit verschiedenen Praxissituationen zur Bearbeitung. Der Teilnehmer erhält eine grafische Auswertung, spezifische Rückmeldungen (Feed-back) und kann in einem Gespräch nachfragen. Wir geben keine ‚Berater-Empfehlungen‘, was

‚man tun/lassen sollte‘.

Zielgruppe/n: Coaches bzw. auch Führungskräfte.

Konkrete Einsatzbereiche: Einerseits zur Selbst- bzw. Standortbestimmung und andererseits zur Zielorientierung (am Anfang von Lehrgängen).



Schuhfried

www.schuhfried.at

Mag. Gerald Schuhfried, Geschäftsführer

Form der Potenzial-Analyse: Mit dem Wiener Testsystem (WTS) kann aus über 60 wissenschaftlich anerkannten Testverfahren aus dem In- und Ausland gewählt und flexibel kombiniert und eingesetzt werden.

Weitere Themen: Vernetzung der Anlagen, Gruppentestungen, Einsatz eigener Verfahren im Rahmen des WTS.

Konkrete Einsatzbereiche: Arbeitsplatzbeschreibungen: flexibel werden bestimmte Testbatterien (Aneinanderreihung einzelner Testverfahren) kreiert. Tests sowohl für den Persönlichkeitsbereich (z.B. beruflicher Ehrgeiz, Kundenorientierung, Frustrationstoleranz, Problembewältigung) als auch für den Leistungsbereich (z.B. Aufmerksamkeit, Intelligenz, Belastbarkeit und Genauigkeit).



Astrologie Exklusiv Consulting

www.astrologie-exklusiv.at

Mag. Harald Haider

Form der Potenzial-Analyse: Grundlage ist die Horoskopanalyse. Diese liefert bereits sehr detaillierte Aussagen über die tatsächlich vorhandenen Potenziale. Die Ergebnisse werden im Interview verifiziert bzw. wird der individuelle Entwicklungsstand auf den einzelnen Potentialebenen identifiziert. Danach werden gemeinsam mit dem Auftraggeber Maßnahmen zur Lösung entwickelt. Die Basis ist

die Horoskopanalyse, ergänzt um eine Transitanalyse.

Zielgruppe/n: Privatpersonen, die sich Klarheit über ihre tatsächlichen Potenziale verschaffen, sich beruflich neu orientieren möchten etc. Unternehmen, die wichtige Vakanzen mit hohen persönlichen Anforderungen mit möglichst geringem Risiko besetzen wollen und innerbetriebliche Konflikte dauerhaft vermeiden wollen.



Eigenschaften, Koeffizienten von -0.323 – 0.606), Test-Wiederholungstest (Langfristige Stabilität des Tests, $\emptyset = 0.82$). Weiters liegen umfangreiche Validitäts- und Realitätsstudien vor, deren Werte zwischen 0,6 und 0,8 liegen.“

Josef Wegenberger, gwo, führt aus: „Die TOPAS-Standardisierung stützt sich auf die Ergebnisse von 11.000 Echtpersonen. Die Repräsentativität hinsichtlich sozialer Schicht, Altersgruppen, Ausbildung und Berufserfahrung ist in hohem Maße gegeben, eine Neustandardisierung erfolgt jährlich. TOPAS ist in der Vorgabe, Auswertung und in der Interpretation durch die computergestützte Form zu 100% objektiv. Die Validierung erfolgte mittels externem Validierungsverfahren. Der Validitätskoeffizient wurde mittels Korrelation zwischen den einzelnen Modulen und einer Bewertung durch Führungskräfte (bei neuen Mitarbeitern nach 1, 3, 7 und 18 Monaten), beziehungsweise einer Bewertung durch Mitarbeiter (bei bestehenden Führungskräften), einer Assessoren- und Moderatoreneinschätzung (im Assessment-Center) und einer Selbsteinschätzung (bei Karriereberatung und allen anderen Prozessen) bestimmt. Reliabilität 0,94, Validität 0,65.“

Clemens Stieger, gfp, setzt grundsätzlich auf Methodenmix und Instrumentenvielfalt. Er schließt die Fragerunde nach den Gütekriterien ab: „Diese Gütekriterien sind wesentlich, nachdem gerade sehr viele qualitativ bedenkliche Instrumente am Markt sind. Wir schauen uns bei den eingesetzten Instrumenten daher immer diese Kriterien sehr genau an und setzen nur wissenschaftliche überprüfte Instrumente ein. Allerdings darf das auch nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch bei diesen Tools eine relativ hohe Irrtumswahrscheinlichkeit bestehen bleibt. Das kann nur über den Gesamtprozess abgefedert werden.“ **T**