

Das Entdecken der natürlichen verborgenen Fähigkeiten

Neue Wege in der Personalentwicklung

Harald G. Butzko

Genau einschätzen zu können, welche Potenziale ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft hat und wie er oder sie sich entwickeln wird, ist seit jeher eine der wichtigsten Fragen der Personalentwicklung. Sich allein auf Zeugnisse und Einstellungsinterviews zu verlassen, bringt aber nicht den gewünschten Erfolg.

So wurden in Deutschland vor etwa 35 Jahren die ersten Assessment Center (AC) eingeführt. Doch auch sie haben Schwachstellen. Wenn ein Kandidat zu Beginn einen guten Eindruck hinterlässt, so halten die Beobachter (unbewusst) in den nachfolgenden Übungen daran fest. Der so genannte Halo-Effekt: Bei einem „guten“ Kandidaten werden die Schwachstellen nicht mehr gesehen und dem „schlechten“ werden weniger Chancen eingeräumt, um diese zu revidieren. Ein weiterer Punkt ist die Selbstbestätigung (self-fulfilling-prophecy). Nicht selten wählt eine Führungskraft als Beobachter ihren zukünftigen Mitarbeiter aus. Das führt zu „blinden Flecken“, die später eine objektive Beurteilung der Leistung stark beeinträchtigen. Außerdem: Gute Assessment Center sind recht teuer und oft nur noch in Ausnahmefällen zu finanzieren.

Es gibt Alternativen

Seit einigen Jahren werden in der Personalauswahl und in der Personalentwicklung computergestützte Verfahren eingesetzt, die gegenüber dem klassischen AC einige Vorteile bieten. Als erstes sind die Kosten zu nennen. Diese Programme kosten nur einen Bruchteil, haben aber eine vergleichsweise hohe Validität und Reliabilität aufzuweisen. Die Genauigkeit übertrifft in einigen Merkmalen gar ein AC. Der Halo-Effekt entfällt, weil Beobachter nicht erforderlich sind. Weiterer Vorteil: Der Test kann zu Hause durchgeführt werden, sodass Stresselemente, die sonst ein Ergebnis verfälschen können, entfallen. Das am weitesten entwickelte Verfahren – es wird bereits

in einigen Genossenschaftsbanken mit Erfolg eingesetzt – ist DNLA. Die Abkürzung dieses europaweit eingesetzten Expertensystems steht für „The Discovery of Natural Latent Abilities“. Übersetzt: „Das Entdecken der natürlichen verborgenen Fähigkeiten“. Damit rückt bereits die zentrale Philosophie dieses Expertensystems in den Mittelpunkt. Jeder Mensch hat Fähigkeiten. Diese gilt es zu erkennen und gezielt zu fördern, nach dem Prinzip: *Stärken stärken und Schwächen schwächen*.

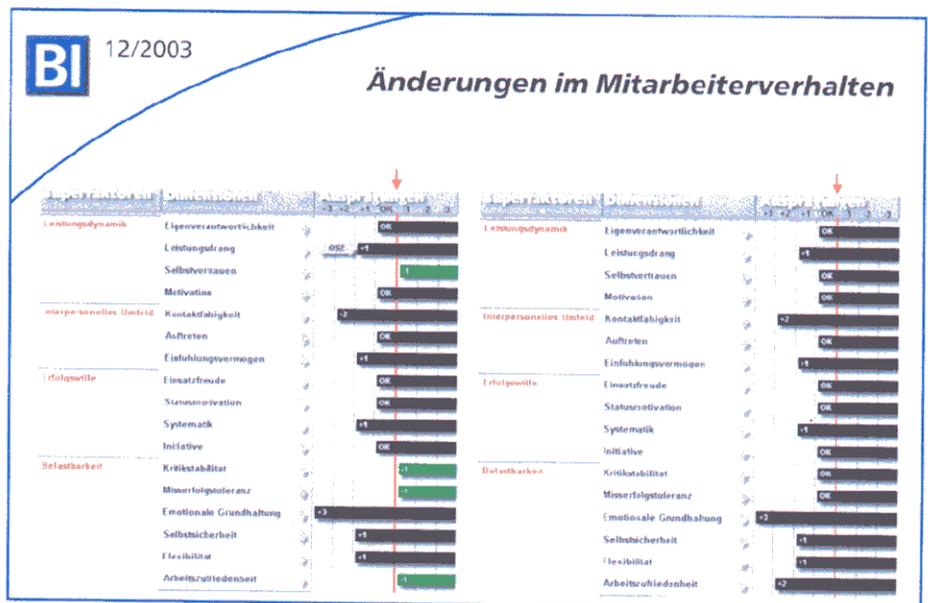
Aufwendige Entwicklungsphase

Ende 2002 erhielt DNLA eine Zertifizierung des Verbands für Qualitätsmanagement und Qualitätsstandards, nachdem es von

der Qualitätsgemeinschaft der internationalen Wirtschaftstrainer einer umfangreichen Testreihe unterzogen wurde. DNLA ist bislang das einzige Verfahren, das die Gütekriterien der DIN-Norm 33430 für Eignungsdiagnostik erfüllt. Die Basis des DNLA-Verfahrens geht auf Untersuchungen des Max-Planck-Instituts in München zurück. Im Bereich „Berufliche Erfolgsforschung“ konnten die wesentlichen Faktoren bestimmt werden, die einen hohen Einfluss auf das Arbeitsverhalten haben. Beispiel: Eigenverantwortlichkeit, Selbstvertrauen, Motivation, Kontaktfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Kritikstabilität. Aufgrund dieser Erkenntnisse wurden verschiedene DNLA-Vorläufer entwickelt, um Anwendererfahrungen in der Praxis zu sammeln. Nach einer mehrjährigen Entwicklungs- und Erprobungsphase wurde DNLA verschiedenen wissenschaftlichen Untersuchungen unterzogen. Schließlich entstand daraus das heutige Verfahren, das mittels Fragen, die am Bildschirm durch einfaches Anklicken vom Mitarbeiter oder der Führungskraft beantwortet werden, zu Ergebnissen kommt. Das Antwortverhalten liefert alle Informationen, um verlässliche Aussagen über die Stärken und eventuellen schwächeren Bereiche der *sozialen Kompetenz* und der *Führungsqualität* zu geben.

Individuelle Profile

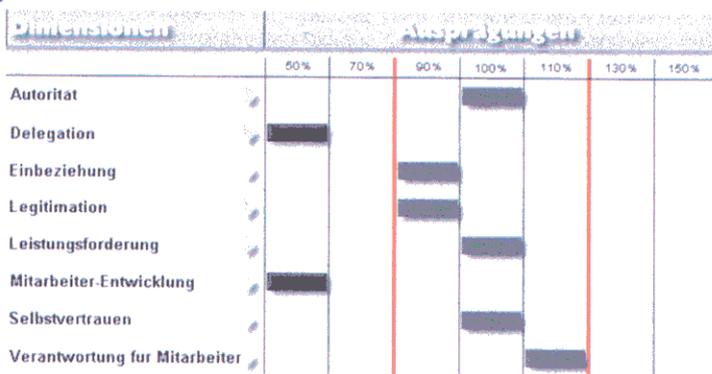
Eine häufig gestellte Frage: „Aber es kann doch nicht sein, dass alle Mitar-





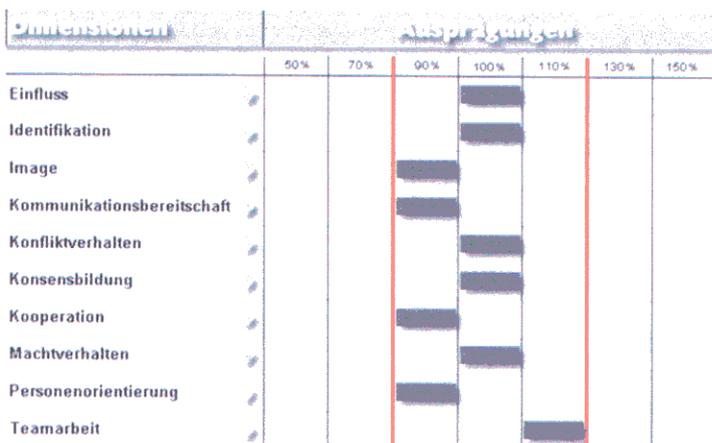
12/2003

DNLA-Management



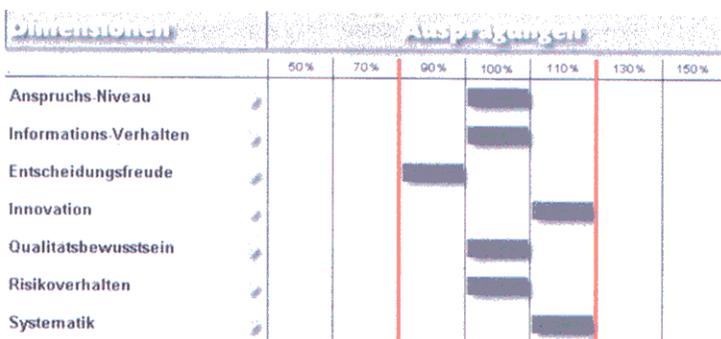
Führungsqualität

Die acht Dimensionen zeigen, wie die Führungskraft mit den eigenen Mitarbeitern umgeht. Beispiel Delegation: Es müsste wesentlich mehr delegiert werden.



Kooperation und Konsens

Die Grafik zeigt auf, wie die Führungskraft im Umfeld mit gleichgestellten Kollegen oder überstellten Führungskräften klarkommt. Diese Werte sind von Bedeutung, weil davon abhängig ist, ob die Führungskraft Beziehungen aufbauen kann und den notwendigen Einfluss auf andere hat.



Unternehmerisches Denken und Handeln

Diese Dimensionen zeigen auf, ob sich die Führungskraft „unternehmerisch“ verhält. Es kommt immer stärker darauf an, dass alle Führungsebenen so handeln, als ginge es um das eigene Unternehmen.

beiter mit den gleichen Profilen verglichen werden? Der Kreditsachbearbeiter unterscheidet sich doch in den Anforderungen von denen, die an einen Firmenkundenberater gestellt werden müssen.“ Das ist richtig. Recht früh erkannte man, dass sich erfolgreiche Führungskräfte in der Ausprägung ihrer sozialen Kompetenz gleichen. Sie unterscheiden sich aber deutlich von erfolgreichen Verkäufern oder von IT-Fachleuten. Die Weiterentwicklung dieser Kenntnisse führte zu einem weiteren Meilenstein in diesem System. Über 200 Anforderungsprofile decken alle beruflichen Situationen ab und können zudem noch auf die jeweilige Position fein abgestimmt werden. Würde ein einzelner Mensch alle Rahmenbedingungen, die einen Arbeitsplatz ausmachen, berücksichtigen wollen und in seine Bewertung mit einbeziehen, wäre er schnell überfordert. Deshalb ist die Qualität des DNLA-Expertensystems nur vor dem Hintergrund heutiger Computerleistungen zu verstehen.

Zur Erstellung der Profile werden Umfeld und Arbeitsbedingungen ebenso mit einbezogen wie die Position (berufliche Ebene). Außerdem kommen bei Führungskräften die Anforderungen an die Kooperationsfähigkeit, der Umfang der Verantwortung für Entscheidungen und Investitionen sowie die Qualifikation der Mitarbeiter zum Tragen. Das bedeutet: Der Marktbereichsleiter wird mit einem identischen Profil verglichen und ebenso der Leiter oder die Mitarbeiter der Kreditabteilung. Auch die Branche wird bei der Profileinstellung berücksichtigt. So wird der Personalleiter einer Bank nicht mit dem Profil eines Personalleiters aus einem Produktionsbetrieb verglichen, sondern mit einem, das seinen Anforderungen entspricht. Seit einigen Jahren gibt es auch für Auszubildende entsprechende Vorgaben.

Training nach Maß

Personalverantwortliche schätzen das System, weil sich in wenigen Augenblicken

für die jeweilige Position Profilvorgaben erstellen lassen, die die Anforderungen an den Arbeitsplatz exakt widerspiegeln. Der Vergleich zur Referenzgruppe zeigt sofort den Schulungsbedarf, um beispielsweise eine angestrebte Position adäquat ausfüllen zu können. DNLA wird heute sowohl bei der Einstellung neuer Mitarbeiter eingesetzt als auch für die professionelle Personalentwicklung langjähriger Mitarbeiter und Führungskräfte. Dieses Expertensystem macht es möglich, verlässliche Voraussetzungen darüber zu machen, wie sich ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft entwickeln wird. Noch wichtiger ist die Beantwortung der Frage: „Welche Unterstützung sollte einem Mitarbeiter oder einer Führungskraft angeboten werden, damit diese langfristig erfolgreich sind?“ Die Personalentwicklung erhält Werkzeuge und die nötigen Erkenntnisse, um Mitarbeiter und Führungskräfte professionell zu unterstützen.

Jeder benötigt individuelle Trainingsmaßnahmen. Die präzise Beschreibung des Status quo durch DNLA ermöglicht ein punktgenaues Training, wodurch Ausbildungskosten und Weiterbildungskosten erheblich reduziert werden. Weniger Training ist mehr, wenn es zielgerichtet eingesetzt wird. Der Aufwand sinkt, während die Effizienz deutlich steigt. Der interne Coach oder die Führungskraft kann sich von Mitarbeitern, die er noch nicht oder wenig kennt, schnell ein Bild machen. Und bei Mitarbeitern, die man schon lange kennt und gut einschätzen kann, ist es eine ideale Ergänzung. Man erhält Informationen über Potenziale, die vorher nicht aufgefallen sind oder übersehen wurden. Ist uns bewusst, wie viele Talente in den Banken verloren gehen, weil sie nicht entdeckt werden und so auch nicht zum Erfolg beitragen können?

Weil das Auswertungsprogramm ohne PC-Vorkenntnissen innerhalb eines Tages zu erlernen ist, erlaubt es selbst kleineren Banken ohne eigene Coaches, die qualifizierte Unterstützung ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte.

Auch bei der Einführung einer leistungs- und erfolgsorientierten Vergütung (LEV) stellt dieses System eine große Hilfe dar. Es können Bereiche erfasst werden, die bis dato kaum oder gar nicht gemessen werden konnten. Die Vertriebsleistung eines Mitarbeiters zu erfassen, ist weniger schwierig. Um aber die Servicequalität, das kundenorientierte Verhalten eines Mitarbeiters in einer Geschäftsstelle zu messen, fehlen in der Regel die Instrumente. Durch DNLA können die vorhandenen und nicht vorhandenen Servicequalitäten der Mitarbeiter ermittelt werden. Außerdem wird aufgezeigt, was der Einzelne tun kann, um seine Fähigkeiten zu verbessern.

Man stößt auch an Grenzen, wenn man die Führungsqualität in das Beurteilungssystem einbeziehen will. Die Beurteilung durch die Mitarbeiter als Bewertungsmaßstab scheidet aus. Die durch den nächsten Vorgesetzten stellt auch keine zwingende Alternative dar. Hier bietet DNLA eine sinnvolle Wahl, da es absolute Neutralität bietet. Es stellt ein Programm zur Verfügung (DNLA-Management), mit dem in drei Bereichen 25 Führungsfaktoren gemessen werden, die für jede Führungskraft heute zwingend notwendig sind (siehe Abbildung auf Seite 50).

Der Status quo wird ermittelt

Was genau sind die bisherigen Erfolgsfaktoren und was wird weniger gut beherrscht? Lernziele werden aufgezeigt und was der Einzelne nun konkret tun muss, um diese zu erreichen. Ein Bündel von Maßnahmen wird beschrieben, um die Führungsqualität zu steigern. Nach einem Jahr kann der Erfolg der Maßnahmen durch DNLA überprüft werden, was zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Führungsqualitäten führt. Dieses Vorgehen kann selbst von kleineren Banken geleistet werden. Eine häufig gestellte Frage ist auch, ob mit DNLA die Vertriebsleistung schnell und effektiv zu

verbessern ist? Gerade zur Optimierung der Vertriebsleistung ist dieses System gut geeignet. Es unterstützt die Führungskräfte und internen Trainer bei der Qualifizierung ihrer Mitarbeiter.

Der Erfolg eines Beraters hängt von drei Komponenten ab: der fachlichen Qualifikation, dem verkaufstechnischen/-taktischen Verhalten und der sozialen Kompetenz, wobei dem letzten Punkt

werden muss, um schwächeren Mitarbeitern Hilfestellung zu geben.

Selbstdisziplin und Unterstützung durch die Führungskraft

Über alle Faktoren der sozialen Kompetenz – sowohl den starken Seiten, als auch den fehlenden Potenzialen – erhält der Mitarbeiter eine ausführliche Be-

ratings- oder Lernerfolgs gibt. DNLA bietet in jedem Fall die Möglichkeit zur Kontrolle. Nach ein paar Monaten kann überprüft werden, ob die eingeleiteten Maßnahmen erfolgreich waren. Dazu erhält der Mitarbeiter erneut eine Diskette und anhand seines Antwortverhaltens werden die Veränderungen sichtbar, wie aus der Grafik zu ersehen ist (siehe Abbildung auf Seite 49). Ein wichtiger Schritt für eine effiziente und qualitativ hochwertige Personalentwicklung.

Veränderungen sind möglich

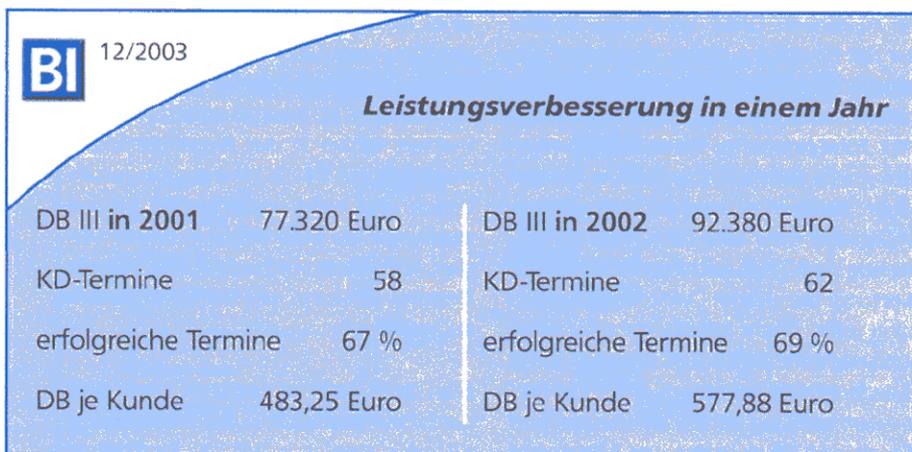
Veränderungen sollten nicht nur in der Grafik des DNLA-Programms ablesbar, sondern auch anhand der Leistung messbar sein. Hierzu das Beispiel eines Beraters, der im Vergleich mit den guten Kollegen kaum 70 Prozent von deren Ergebnis brachte, obwohl er fachlich gut ausgebildet war. Er spielte schon mit dem Gedanken die Bank zu wechseln oder seinen Beruf aufzugeben, obwohl ihm seine Arbeit grundsätzlich Spaß machte. Die DNLA-Analyse und ein Benchmark mit den erfolgreicherer Kollegen ergab, dass ihm im Vergleich mit den anderen Potenziale im Bereich des Auftretens und der Kontaktfähigkeit fehlten. Er erhielt ein kurzes aber intensives Coaching und gezielte Unterstützung durch seine Führungskraft, um diese Potenziale zu verbessern. Nach einem Jahr gab es bereits einen deutlichen Fortschritt in den Ergebnissen (siehe Abbildung auf dieser Seite).

Ziel von DNLA ist es, die Wirtschaftlichkeit und die Produktivität zu steigern, die Dienstleistung zu verbessern, Kundenbindung und Servicequalität zu intensivieren sowie neue Marktbereiche zu erschließen. ■

Zum Autor



Harald G. Butzko ist Sozialwissenschaftler und Inhaber von butzko consult in Pulheim bei Köln. Seit zehn Jahren ist er auch Dozent bei der ADG und seit sieben Jahren Inhaber einer DNLA-Lizenz.
E-Mail: consult@butzko.de



ein starkes Gewicht zufällt. Ein Berater kann trotz ausgezeichneter Produktkenntnisse wenig Erfolg haben, weil er Defizite in einem oder mehreren Faktoren der sozialen Kompetenz hat. Jedes weitere Training zur Verbesserung der Verkaufstechnik würde das Problem nicht lösen. Stattdessen bekommt der Mitarbeiter nun eine Diskette mit über 160 Fragen und Situationen aus dem Arbeitsleben, die er bewerten muss. Nach Bearbeitung der Fragen werden die Daten verschlüsselt gespeichert und sind durch Dritte nicht mehr lesbar. Damit erfüllt das Verfahren auch die heutigen Anforderungen des Datenschutzes. Ein hocheffizientes Auswertungsprogramm erstellt daraus eigenständig Gutachten, Weiterentwicklungspläne (Hinweise für das Selbstcoaching), Coachingpläne für den Vorgesetzten und konkrete Trainingsanleitungen. Selbst Benchmarks mit anderen Teilnehmern oder Teams können erstellt werden. Solche Vergleiche sind hervorragend geeignet, um zu erkennen, worin sich der erfolgreiche vom weniger erfolgreichen Vertriebsmitarbeiter unterscheidet. Man erkennt exakt, wo angesetzt

schreibung („Gutachten“). Auf etwa 20 bis 30 Seiten werden einerseits die bisherigen Erfolgsfaktoren detailliert beschrieben. Aber auch die Potenziale, die weniger gut ausgeprägt sind, an denen er unbedingt arbeiten sollte, werden dargestellt und erklärt. Gleichzeitig erhält der Mitarbeiter Hinweise auf mögliche Ursachen und was er konkret tun kann, um seine Potenziale zu verbessern. Zusätzlich zu dieser Unterstützung in Papierform gibt es ein Selbstlernprogramm auf Audiokassetten oder CD.

Jedes Trainingsprogramm hat seine Grenzen, wenn es nicht von der Führungskraft unterstützt wird. Deshalb erstellt DNLA für die jeweilige Führungskraft einen „Coachingplan“ um ihrem Mitarbeiter zur Seite zu stehen. Außerdem bekommt die Führungskraft für ihre Coachinggespräche einen Gesprächsleitfaden und einen Ausdruck, in dem die Vereinbarungen, Einzelschritte und Termine festgehalten werden. Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung verursachen zumeist erhebliche Kosten. Allzu oft versickern diese Investitionen auf Nimmerwiedersehen, weil es keine Überprüfung des Trai-