

Discovering Natural Latent Abilities

Potenziale

Erläuterungen sozialer und emotionaler Kompetenzfaktoren im beruflichen Bereich für ESK, ASK, Azubi/Jobstarter, Young Professionals



Beruflicher Erfolg ist nicht vom Glück abhängig

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

die Zusammenhänge der Faktoren, die letztlich den beruflichen Erfolg bestimmen, sind sehr komplex und greifen ineinander: Die Fach-Kompetenz, die intellektuelle Kompetenz, die Förderung durch den Vorgesetzten, die Unternehmenskultur, die Unterstützung durch den Partner, die Beziehung zu Teamkollegen und die soziale oder emotionale Kompetenz. Letztere wird auch als Basiskompetenz bezeichnet.

Insgesamt entscheiden 17 Faktoren in den Bereichen Leistungsdynamik, interpersonelles Umfeld, Erfolgswille und Belastbarkeit, wie wir uns im Beruflichen mit den vielfältigsten Belastungen, Konflikten und Widerständen zurechtfinden, wie wir mit anderen kommunizieren, wie wir Verantwortung für uns selbst und andere übernehmen und umsetzen. Nicht einzelne Faktoren bestimmen also über beruflichen Erfolg, sondern das Vorhandensein von genügend Potenzial bei möglichst allen Faktoren, sowie die richtige Mischung.

Wenn alles "stimmt" (persönliches Umfeld, Beziehungen zum Vorgesetzten, Beziehungen zum Team und soziale Kompetenz) ist man leistungsmotiviert und wird mittel- oder langfristig erfolgreich sein. Fehlt jedoch in einem Faktor (oder in mehreren) deutlich Potenzial, kann es zu Benachteiligungen kommen

Beispiel: Nach einer Neueinstellung kommt man nicht so recht vorwärts oder die berufliche Weiterentwicklung im Unternehmen ist behindert. Oft kann man selbst die Ursache nicht erkennen oder analysieren. Mögliche Veränderungen des Verhaltens, die manchmal sehr einfach wären, unterbleiben somit. Gleichermaßen kann der Vorgesetzte bzw. das Unternehmen nicht mit gezielten Fördermaßnahmen helfen.

Erfolg im Beruf heißt also, erst einmal objektiv messen – um dann entscheiden zu können, welche gezielte Fördermaßnahme (Audiokurse, Literatur, Seminare, Assessment-Center, Coachingmaßnahmen) geeignet sind. DNLA gibt Ihnen die Chance, Ihre Potenziale im Bereich der sozialen Kompetenz kennen zu lernen. Ihr persönliches Ergebnis ist objektiv (frei von Antipathie- oder Sympathie-Effekten) und umfassend. Wenn Sie die Empfehlung zur Potenzialnachbildung annehmen, werden Sie Ihre Chancen auf beruflichen Erfolg erhöhen. Verfügen Sie in allen Bereichen/Faktoren über ausreichende Potenziale, dann kennen Sie ihre starken und etwas schwächeren Seiten.

Mit DNLA gewinnen Sie also immer.

Das DNLA Entwicklerteam

Was bedeutet DNLA-ESK?

(Englisch) DNLA = Discovering Natural Latent Abilities (Deutsch) DNLA = Die Aufdeckung der natürlich vorhandenen persönlichen Potenziale. "DNLA-ESK" = Erfolgsprofil Soziale Kompetenz ist ein Verfahren, das die vorhandenen Potenziale der sozialen Kompetenz in den vier Hauptbereichen ("Leistungsdynamik", "Interpersonelles Umfeld", "Erfolgswille" und "Belastbarkeit") bis zu 17 Dimensionen (Faktoren) aufzeigt.

Welche Zielsetzung hat das Verfahren?

Das wichtigste Ziel des Verfahrens ist es, den Teilnehmer beruflich erfolgreicher zu machen bzw. seinen beruflichen Erfolg dauerhaft zu sichern. Indem einerseits die starken Seiten der sozialen und andererseits auch die Kompetenz schwächeren Seiten aufgezeigt werden, können entsprechende Weiterentwicklungsmöglichkeiten eingeleitet werden. DNLA ist somit Förderverfahren und kein "Beurteilungsverfahren". Eben so wenig ist es ein Verfahren, das die Persönlichkeit des Teilnehmers beschreibt.



Welche Rolle spielt der Faktor Glück?

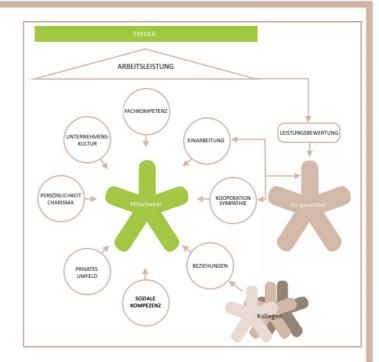
In der überwiegenden Mehrheit aller Fälle ist Berufserfolg nicht vom Glück abhängig, auch wenn es manchmal so aussehen mag. Trotzdem fallen uns manchmal besonders Erfolgreiche auf, denen anscheinend alles in den Schoß gefallen ist, denen "der große Wurf" gelungen ist, die durch eine "zündende Idee" oder durch eine clevere Masche an viel Geld kamen.



Dies sind alles Ausnahmen und nicht die Regel! Wir sprechen hier von der Mehrheit der Berufstätigen, also denen, die ihre Leistungsfähigkeit im täglichen Leben unter Beweis stellen, z.B. Sachbearbeiter, Berater im Außendienst, Sekretäre, Facharbeiter, IT-Spezialisten, Buchhalter, Auszubildende oder Teilnehmer einer Umschulungsmaßnahme (um nur einige zu nennen).

Erfolg kann man nicht vorhersagen, aber systematisch planen

Beruflicher Erfolg beruht ganz sicher auf kontinuierlicher Arbeit, sowie auf verschiedenen Umfeldbedingungen und setzt sich aus verschiedenen Bausteinen zusammen: Ausreichende Fachkompetenz, der "richtige" Arbeitsplatz mit dem "richtigen" Vorgesetzten und der "richtigen" Unternehmenskultur, ein Gehalt, das stimmt, die Förderung am Arbeitsplatz, ein gutes Verhältnis zu Kolleginnen und Kollegen, die Unterstützung des Partners und ...ein hohes Maß an sozialer Kompetenz. Um Erfolg zu haben, müssen also mehrere Umstände gleichzeitig passen.



Leider trifft das nicht immer zu und es gibt auch die beruflichen Verlierer. Es sind die, die häufig anecken, ins Fettnäpfchen treten, Vorgesetzte und Kollegen gewollt oder ungewollt vor den Kopf stoßen, den Ihnen übertragenden Aufgabenbereich nur im Sinne von "Dienst nach Vorschrift" erledigen und um 16 Uhr "pünktlich" den Stift aus der Hand fallen lassen. Das führt dazu, dass es sich hier um "Nichterfolgreiche" handelt. Das in seinem Unternehmen zu entdecken ist ärgerlich genug. Noch ärgerlicher ist es, Nichts zu tun, um die Ursachen dafür zu analysieren und zu beheben.

Gibt es messbare Unterschiede in den Verhaltensmerkmalen bei Erfolgreichen und Nichterfolgreichen?

Dass es keine Zufälligkeiten sind, die Jemanden zum erfolgreichen Mitarbeiter machen, steht außer Zweifel. So weiß jede Führungskraft, dass gute Leistungen nicht von Zufällen abhängen und suchen deshalb nach bestimmten Eigenschaften und Merkmalen, um sich ein möglichst objektives Urteil bilden zu können. Natürlich will man nicht Menschen gesamten in all Ausprägungen beschreiben, sondern man sucht nur nach Eigenschaften, die für den beruflichen Erfolg ausschlaggebend sind. Manche behaupten, es gäbe diese "bestimmten" Eigenschaften nicht, doch diese Meinung ist unwahr. Jedem, der Menschen genauer beobachtet, fällt auf, dass diese sich in vergleichbaren Situationen immer wieder ähnlich verhalten. Unsere nächsten Angehörigen können uns sogar an diesem Verhalten wieder erkennen, da unser gesamtes



Zusammenleben darauf basiert. Theoretisch könnten wir uns in den jeweiligen Situationen natürlich immer anders verhalten. Da die Denkmuster sich aber mit den Situationen wiederholen, tun wir es nicht oder nur sehr selten.

Ein Beispiel aus dem privaten Bereich: Der nette Nachbar, der immer ein Lächeln auf den Lippen hat, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit weiter nett bleiben, während genau so der Griesgram, mit dem Sie immer aneinander geraten, nicht plötzlich freundlicher wird.



Es muss also konstante Verhaltensmerkmale, Eigenschaften und Faktoren geben, die z.B. nette von weniger netten Leuten oder im beruflichen Bereich erfolgreiche von nichterfolgreichen Menschen unterscheidet.

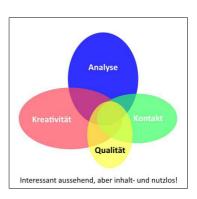
Ein Beispiel aus dem Berufsleben: Der Bezirksleiter einer Versicherung ist hochintelligent, fachlich unumstritten Nummer Eins und trotzdem erleidet er häufig Misserfolge. Der Grund: Er kann nicht richtig auf die Wünsche seiner Kunden eingehen, versteht ihre Probleme nicht richtig, weil er die Botschaften, die sie Ihm "zwischen den Zeilen" senden, nicht verstehen kann. Schließlich sinken seine Leistungen so stark, dass er nicht mehr im Außendienst arbeiten kann. Er wirft das Handtuch, als der Druck auf ihn zu groß wird. Eine Überprüfung seiner sozialen Kompetenz ergibt, dass er erhebliche Probleme in den Bereichen Selbstsicherheit, Misserfolgstoleranz, Kritikstabilität, Kontaktfähigkeit, Auftreten und Einfühlungsvermögen hat. Sein Nachfolger verfügt über relativ wenig Fachkompetenz, weshalb die Kollegen ihm nicht viel "Überlebenszeit" geben.

Aber siehe da, mit seinem eisernen Willen eignet er sich in kurzer Zeit das fehlende Fachwissen an. Seinen Kunden begegnet er mit Aufmerksamkeit und Einfühlungsvermögen. Gegenüber den Kollegen verhält er sich kooperativ und setzt sich für ihre Belange ein. Nach wenigen Monaten sitzt er nicht nur "fest im Sattel" sondern steigt sogar zum Spitzenmann auf.

Hatte er nur Glück oder ein "besonderes Händchen fürs Geschäft", wie man so sagt oder verfügte er über außergewöhnliche Eigenschaften? Die Antwort: Der neue Bezirksleiter brachte ein nachweislich hohes Maß an sozialer Kompetenz mit. Die Messung seiner Potenziale ergab: Er ist hoch motiviert, verfügt über eine Kontaktfreudigkeit und Einfühlungsvermögen. Seine Kunden schenken ihm deshalb ihr Vertrauen, was schlussendlich seinen beruflichen Erfolg brachte. Kontaktfähigkeit und Einfühlungsvermögen sind (neben anderen) zwei Faktoren der sozialen Kompetenz, die hier entscheidend waren.

Kann man Potenziale messen?

Es existiert eine Vielzahl von Messverfahren im Markt, die die verschiedensten Aussagen treffen. Sehr viele versuchen die Persönlichkeit des Testanten zu erfassen und diese im darzustellen. Ist die Person extrovertiert oder introvertiert? Ist Sie eher ruhig, berechnend oder aber impulsiv? Diese Aussagen können gewiss sehr interessant für den Testanten sein, doch welchen haben Einfluss Sie auf die Erfolgswahrscheinlichkeit? Kann Sie z.B. ein extrovertierter Verkäufer besser von einem Produkt überzeugen als ein introvertierter? Nicht wirklich!



Verfahren, die sich durch besondere Farbschemata oder Grafiken einen seriösen Anstrich verleihen möchten, versuchen oft zu verbergen, dass Ihnen



die Wissenschaftlichkeit und/oder der Zusammenhang zum beruflichen Erfolg fehlen.

Sie ermitteln keine gesicherten Werte und sind somit in der Praxis nicht haltbar. Assessment-Center werden auch sehr gerne für die Weiterentwicklung von Mitarbeitern herangezogen. Hier gibt es allerdings Schwierigkeit, dass die Ursachen für Misserfolg vorher nicht geklärt werden. So ist es vom Glück abhängig, ob die AC's die für die Teilnehmer passenden Themen behandeln. Fragen Sie also nach den wissenschaftlichen Güterkriterien eines Verfahrens, bevor Sie es anwenden und bereiten Sie sich auf ein mögliches Assessment-Center ausgiebig vor.



Außerdem gibt es Verfahren, die ursprünglich für klinische Zwecke erstellt wurden und die dann von "cleveren" Geschäftsleuten nur für den beruflichen Bereich umgebaut wurden. Protestieren Sie, wenn Ihnen derartige Verfahren unterkommen. Sie erkennen diese an den beinhaltenden Fragen, die offensichtlich nicht aus der Berufswelt stammen:

"Singen oder Pfeifen Sie oft einfach so zum Spaß?"

"Wenn Sie jagen oder fischen, sind Sie über den Schmerz besorgt, den Sie den Tieren zufügen?" "Beginnen einige Ihrer Muskeln zu zucken, wenn etwas Unerwartetes geschieht?"

"Glauben Sie, dass die modernen Gefängnisse ohne Gitter zum Scheitern verurteilt sind?"

"Meine Hände und Füße sind im allgemeinen genügend warm"

"Man sollte versuchen, seine Träume zu verstehen und sich von Ihnen leiten oder warnen zu lassen"

"Mein Sexualleben ist zufriedenstellend" "Manchmal bin ich von bösen Geistern besessen"

"Ich habe seltene und fremdartige Erlebnisse gehabt"

"Meine Seele verlässt manchmal meinen Körper"

Immer dann, wenn diese oder ähnliche Fragen

in Testverfahren auftauchen, dann wissen Sie, dass sie mit beruflichen Erfolgsfaktoren nichts zu tun haben.

DIN 33430

Seriöse Verfahren können ihren Ablauf nach der DIN 33430 zertifizieren lassen, wenn sie die Anforderungen erfüllen. Initiator dieser Norm war der Berufsverband Deutscher Psychologen in Verbindung mit der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Bereits im Juni 2002 wurde die DIN durch das Deutsche Institut für Normung verabschiedet. Sie gibt allen, die mit Personalentscheidungen zu tun haben, insbesondere den Teilnehmern am Verfahren, durch strenge Vorgaben und Regeln hohe Sicherheit.

Die DIN 33430 ist eine Prozessnorm, die die erforderlichen Qualitätskriterien nennt. Sie erläutert Verantwortlichkeiten und die Qualitätsanforderungen für den Auftragnehmer und beschreibt die Arbeitsschritte für die Vorgehensweise. Damit schützt sie den Mitarbeiter bzw. Bewerber vor unsachgemäßer oder bräuchlicher Handlung bei Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und verhindert entscheidungen bei Einstellungen. Gleichermaßen verhindert die DIN 33430, wichtige dass Personalentscheidungen aufgrund "Menschenkenntnis" gefällt werden. Ein hohes Maß an Lebenserfahrung ist sehr hilfreich bei der Bewertung von Eigenschaften. Aber: Wer nach "Menschenkenntnis" bewertet. kann die vorhandenen oder auch nicht vorhandenen erfolgsrelevanten Potenziale nicht erkennen und trifft Fehlentscheidungen.

Bei einem Verfahren mit zertifiziertem Ablauf erhalten die Mitarbeiter oder Bewerber nicht nur ein ausführliches Feedback und entsprechende Unterlagen, sondern auch individuelle Angebote zum gezielten Potenzialaufbau und zur Weiterentwicklung.

Bei herkömmlichen Verfahren besteht die Gefahr, dass die Teilnehmer mit Ihrem Ergebnis allein gelassen werden. Niemand macht sich die Mühe zu erklären, warum ein Ergebnis positiv oder negativ ausgefallen ist. Somit wird der Nutzen für den Teilnehmer von dessen eigenen Interpretation abhängig gemacht und kann sich auf ein Minimum reduzieren.



DNLA-Entwicklung

DNLA bedeutet Discovering Natural Latent Abilities und ist ein online-gestütztes Entwicklungs- und Auswahlverfahren (Expertensystem), das sowohl auf vielfältigen Erfahrungen der Arbeitswelt (Führungsbe- und -entlastung, Teamfähigkeit usw.) als auch auf Forschungen und Erkenntnissen im Bereich der Arbeitspsychologie basiert.

Dr. Wolfgang Strasser hat unter der Leitung von Prof. Dr. Dr. Brengelmann am Max-Planck-Institut Grundlagenforschung im Bereich Berufserfolg betrieben. Daraus entstand ein wissenschaftlich abgesichertes Modell. 17 Faktoren der sozialen Kompetenz, die genügend Potenzial aufweisen müssen, will der Mitarbeiter dauerhaft erfolgreich sein und mit sich und den Menschen im Bereich seiner Arbeitswelt gut umgehen. Ein Team von erfahrenen Personalfachleuten, Trainern, Unternehmensberatern und EDV-Spezialisten entwickelte auf Grundlage dieser Erkenntnisse das DNLA-Experten-System. Dabei wurde besonderer Wert auf einfaches Handling, höchste Verfahrenssicherheit, absoluten Datenschutz und Präzision Ergebnisse gelegt. Erstmals in der Geschichte der Personalentwicklung wurden auf Grund der modernen technischen Möglichkeiten die Ergebnisse von tausenden Teilnehmern ausgewertet und die Profile der Erfolgreichen (nach beruflichen Ebenen und Arten der Tätigkeit geordnet) im Programm hinterlegt. Dieses einzigartige Potenzial von Vergleichsdaten wird bei DNLA automatisch mehrfach jährlich durch die anonymisierten Daten von vielen tausend neuer DNLA-Teilnehmer ergänzt. In der Regel werden herkömmliche Verfahren einmal entwickelt und dann über viele Jahre, nicht selten sogar Jahrzehnte, unverändert angeboten. Die Ergebnisse dieser Verfahren sind natürlich dann verfälscht! Gerade in unserer schnelllebigen Zeit mit sich ständig verändernden Rahmen-Bedingungen der Arbeitswelt kommt der Aktualität der hinterlegten Vergleichsdaten eine Schlüsselposition zu.

DNLA-Qualitätsstandards

- Entwickelt von anerkannten Wissenschaftlern und Personalexperten
- Überprüfung durch unabhängige Wissenschaftler
- Zertifizierung in 2003 durch die Offizielle Qualitätsgemeinschaft Internationaler Wirtschaftsprüfer
- Laufende Überprüfung und Anpassung an die möglicherweise veränderten Einstellungen der Mehrheit der Berufstätigen (mentale, ethnische und historische Gegebenheiten) z.B. in: Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Italien, Spanien, Schweiz, Österreich, Ungarn, Finnland, Schweden, Dänemark, Lettland, Estland, USA, Russland
- Hinterlegte Anforderungsprofile aller beruflichen Ebenen und Arten der Tätigkeit



Wie unterscheidet sich DNLA zu herkömmlichen Verfahren?

1. Statt Persönlichkeitsbeurteilung: konkrete Einarbeitungshilfen und eine detaillierte, individuelle Fördervereinbarung bzw. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Das bedeutet: Die Potenzialmessung dient nicht dazu, Testanten in ihrer Persönlichkeit zu beurteilen, sondern festzustellen, wo und in welchen Kompetenzbereichen Hilfen zur Weiterentwicklung angeboten werden müssen. In jedem Fall wird mit dem Vorgesetzten nach einem ausführlichen Gespräch eine Fördervereinbarung "geschlossen".



Darin wird konkret festgelegt, welche Maßnahmen und Hilfen während der Einarbeitungszeit bzw. welche Maßnahmen für eine Aus- und Weiterbildung in Frage kommen. Daran müssen sich der Mitarbeiter und der Vorgesetzte gleichermaßen halten.

2. Statt "Ausleseverfahren" - Mehrstufige Hilfen bei der Einarbeitung. Das bedeutet: DNLA wird niemals alleine angewendet, sondern ist Bestandteil eines mehrstufigen Verfahrens, dessen Ziel in keinem Fall die Beurteilung einer Person ist. Stattdessen wird vom Expertensystem ermittelt, welche Hilfen notwendig sind um beruflich erfolgreicher zu werden.



- 3. Statt schöner Worte oder Geheimniskrämerei Transparenz. Das bedeutet: Umfassende Erläuterungen und Gespräche, die nicht mit der Fördervereinbarung enden sondern psychologische Aufbaukurse und individuelles Coaching ihren Abschluss finden. Vorgehensweise garantiert, dass nicht nur der Mitarbeiter. sondern auch (wenn vom Teilnehmer gewollt) der Vorgesetzte gemeinsamen Ziel, nämlich dem angestrebten beruflichen Erfolg, mitarbeitet und in die Pflicht genommen wird.
- 4. Statt Massenabfertigung individuelles Training. Das bedeutet: Für jeden einzelnen Kompetenzfaktor gibt es ein abgestimmtes Aufbauprogramm. Jedem Teilnehmer werden bei fehlenden Potenzialen individuelle Coachingmaßnahmen, Seminare und Trainingsprogramme z.B. als MP3 angeboten. Damit wird sichergestellt, dass jeder Teilnehmer individuell Potenzial aufbauen kann. (Siehe Seiten 14 bis 33)

5. Statt grenzenlosem Vertrauen - eine individuelle Lernzielkontrolle. Das bedeutet: Nach Ablauf einer drei- bis sechsmonatigen Frist mit vorangegangenen Trainingsmaßnahmen kann eine erneute Potenzialmessung durchgeführt werden, um den Lernerfolg zu dokumentieren und dem Trainer bzw. Coach Rückmeldung über den Erfolg seiner Arbeit zu geben.

Wie funktioniert die Potenzialmessung beim DNLA - Verfahren?

Grundlage und erster Baustein des DNLA ist ein dynamischer Fragenkatalog. Dabei handelt es sich nicht um irgendwelche belanglosen Fragen, sondern in jedem Fall um berufsrelevante Fragen, die jeder Mensch ganz individuell, entsprechend seinen Vorstellungen mit ja oder nein, also mit Zustimmung oder Ablehnung beantwortet. (Es werden also keine Fragen gestellt, die mit mentalen Strukturen zu tun haben) Aus der Antwortstruktur des Testanten lässt sich durch verschiedene hintereinander geschaltete Auswerteverfahren ableiten, ob ein vom Unternehmen vorgegebener Anforderungsgrad bei einem bestimmten sozialen Kompetenzfaktor erreicht wird oder ob nicht genügend Potenzial vorhanden ist. Nicht genügend Potenzial bedeutet nicht, dass der Testant nun ungeeignet ist, sondern lediglich, dass in diesem Bereich Führungsaufwand erforderlich ist und entsprechende Hilfen angeboten werden müssen, damit der Mitarbeiter fehlende Potenziale entwickeln kann. Je höher die beruflichen Anforderungen, um so mehr Kompetenzfaktoren müssen mit ausreichend Potenzial vorhanden sein.

Warum Sie sich auf die Ergebnisse von DNLA verlassen können

Ziel eines jeden Verfahrens, ob Assessment-Center, strukturiertes Interview oder Potenzial-Messverfahren ist es, eine möglichst hohe Sicherheit in der Vorhersage zu produzieren.

Neben praktischen Gesichtspunkten (z.B. leichte und sichere Handhabung) geben insbesondere die wissenschaftlichen Gütekriterien darüber Aufschluss, ob ein Verfahren sicher ist oder nicht. Die Sicherheit eines Verfahrens wird insbesondere durch zwei Faktoren bestimmt: Die Validitäts- und die Reliabilitätskennziffer (Fragen Sie also bei jedem Verfahren nach diesen Kennwerten, spätestens dann, wenn ihnen die Ergebnisse mitgeteilt werden).

Reliabilität und Validität

Mit Reliabilität wird gemessen, ob das Verfahren zuverlässig und präzise arbeitet. Werte zwischen 0.69 und 0.86 sind gut. Mit Validität wird gemessen, ob ein Verfahren das voraussagen kann, was es vorgibt zu können, z. B. zu messen, ob der Teilnehmer für die angestrebte berufliche die erforderlichen Potenziale in Position bestimmten Faktoren mitbringt. Bei den nachfolgenden Werten handelt sich um Auszüge einer umfassenden Studie aud dem Jahr 2011, durchgeführt von Frau Dr. Dipl. Psych. Jessica Seidenstücker, Leuphana Universität Lüneburg.

Reliabilität	
Crombach's Alpha	
Eigenverantwortlichkeit	.625
Leistungsdrang	.805
Selbstvertrauen	.887
Motivation	.741
Kontaktfähigkeit	.903
Auftreten	.794
Einsatzfreude	.790
Statusmotivatlon	.774
initiative	.863
Kritikstabilität	.773
Emotionale Grundhaltung	.811
Selbsisicherheit	.810
Flexibilität	.750
Arbeitszufriedenheit	.72 (2003)
Systematik	.771
Einfühlungsvermögen	.898

Daraus ergibt sich ein Mittelwert von .795 über alle Werte.

Validitätsanalyse einzelner Faktoren

Zur Leistungseinschätzung durch Vorgesetzten wurden in der Studie des Institute of Business Psychology and Evaluation, Institut im Competence Centrum Lüneburger Hochschulen (Institutsleitung Prof. Dr. S. Remdisch, Professur für Evaluation & Organisation, Geschäftsführer: Dipl.-Psych. A.Utsch) von 2003 die folgenden Außenkriterien verwendet: "Fleiß", "Teamverhalten", "Potenzial für entwicklung" und "Qualität der Arbeit". (Weitere Außenkriterien werden in der umfassenden Studie beschrieben)

In der Tabelle sind die Korrelationen der Vorgesetzteneinschätzung mit den einzelnen Faktoren dargestellt. Insgesamt ist die Vorhersagekraft der Faktoren bezüglich der Leistungsbeurteilungen als sehr hoch einzuschätzen.

N=1.066 1=Fleiß, 2=Teamverhalten, 3=Potenzial für Weiterentwicklung, 4=Qualität der Arbeit

Faktor	1	2	3	4
Eigenverantwortlichkeit	.510	.321	.308	.459
Leistungsdrang	.461	.538	.364	.559
Selbstvertrauen	.542	.216	.363	.402
Motivation	.490	.256	.232	.393
Kontaktfähigkeit	.430	.496	.402	.500
Auftreten	.427	.536	.451	.498
Einfühlungsvermögen	.150	.375	.431	.169
Einsatzfreude	.551	.268	.356	.442
Statusmotivation	.284	.099	.362	.224
Initiative	.193	.030	.254	.127
Kritikstabilität	.365	.574	.304	.556
Emotionale Grundhaltung	.381	.448	.343	.486
Selbstsicherheit	.385	.572	.332	.577
Flexibilität	.234	.381	.231	.335
Arbeitszufriedenheit	.259	.366	.176	.350

Regressionsanalyse

In dieser Übersicht sind die Ergebnisse der Regressionsanalyse aller Faktoren auf die Leistungsbeurteilungen der Vorgesetzten zusammengefasst.

Validitäten Regressionsanalys	e
Fleiß	.71
Teamarbeit	.72
Potenzial für Weiterentwicklung	.68
Qualität der Arbeit	.71
Erneute Einstellung	.53
Potenzial Führungsqualität	.42



Wer kann am DNLA teilnehmen und was passiert, wenn die Teilnahme abgelehnt wird?

Jeder kann am DNLA teilnehmen, wenn er mindestens 16 Jahre alt ist und die Fragen in seiner Muttersprache oder einer von Ihm sehr gut beherrschten Sprache beantworten kann. Die Teilnahme ist völlig freigestellt. Eine Nicht-Teilnahme hat keinerlei negative Auswirkungen für eine Beurteilung!

Anspruch des Teilnehmers auf Aushändigung der Ergebnisse und Erläuterungsbroschüre

Dem Teilnehmer sind seine Ergebnisse in Form eines Ausdrucks mitzugeben. Dieser enthält die Profilvorgabe, das Datum der Auswertung, die genaue Uhrzeit der Auswertung, den Namen des Anwenders, das Datum der Beantwortung der Fragen und die genaue Uhrzeit. Außerdem beinhalten die Unterlagen ein Zertifikat, das alle Stärken des Teilnehmers aufzeigt. Der Teilnehmer kann verlangen, dass seine eingegebenen Daten unverzüglich und vollständig gelöscht werden. Dazu kann er sich an seinen DNLA-Berater wenden oder meldet er sich in der DNLA-Zentrale.



Kann man als Teilnehmer die Ergebnisse manipulieren?

Das mehrstufige Antwortsystem mit seinen unterschiedlichen Fragebereichen aus der Arbeitswelt und die differenzierte Auswertung der Fragen ermöglichen eine Unterscheidung der "wahren" und " unwahren" Antworten. Der Teilnehmer hat keine Chance herauszufinden, wie er seine rund 300 zu gebenden Antworten zu manipulieren hat. Selbst ein erfahrener Test-Psychologe kann nicht durch manipulatives Antwortverhalten ein von ihm gewünschtes Testergebnis erzielen.

Im Gegenteil: DNLA würde erkennen, in welchem Umfang manipuliert wurde! Darüber hinaus

erfasst das Verfahren auch die Übersteigerungen Oszillationen, die zu entsprechenden Bewertungen führen. Oszillierendes Verhalten ist für andere schwer einschätzbar, denn dann reagiert ein Mensch in der gleichen Situation heute so und morgen anders. Weiterhin werden vom DNLA Manipulationen in Richtung Erwünschtheit" festgestellt. Ein Hinweis erfolgt immer dann, wenn der Teilnehmer versucht hat, sich besser darzustellen, als sein Verhalten im beruflichen Alltag ist. Zudem lohnt sich eine Manipulation aus Sicht des Teilnehmers nicht, da ein zutreffendes Bild im Ergebnis seinem Umfeld und ihm hilft, glücklicher und erfolgreicher zu werden.

Unterschiedliche Ergebnisse bei männlichen oder weiblichen Teilnehmern

Eine Differenzierung nach Geschlechtern nimmt DNLA nicht vor (die im Fragenkatalog gestellten Fragen bezüglich der Altersgruppe und des Geschlechtes dienen nur statistischen Zwecken). Wir haben festgestellt, dass Selbstbewusstsein oder Selbstvertrauen bei weiblichen Teilnehmern manchmal etwas niedriger ausfallen. Diese Abweichungen sind jedoch so gering, dass sie unberücksichtigt bleiben können.

Datenschutz

Bei handschriftlichen Verfahren werden die Antworten des Bewerbers auf Papier festgehalten. Das ist gesetzlich unzulässig und ein Verstoß gegen den Datenschutz, wenn die Antworten nicht unmittelbar nach der Auswertung vernichtet werden. Beim DNLA dagegen wird niemals ein Dritter sehen können, welche Antworten ein Bewerber oder Mitarbeiter gegeben hat (Daraus ließen sich ja Rückschlüsse auf persönliche Einstellungen ziehen -> Nicht erlaubt!).

Beim DNLA werden die Antworten (für Dritte nicht sichtbar, da verschlüsselt) bei der Auswertung mit Antwortstrukturen von Vergleichsgruppen verrechnet und nach bestimmten wissenschaftlichen Verfahren ausgewertet. So ist sichergestellt, dass das System nicht für andere, als die vorgesehenen Zwecke verwendet werden kann. Weder das Unternehmen noch andere Personen haben Zugriff auf geschützte Daten.



Einsatzbereiche

1. Bei Einstellungen

In welchem Umfang werden die vom Unter nehmen vorgegebenen Anforderungsgrade bei verschiedenen Kompetenzfaktoren erreicht? Ist es in einem oder mehreren Kompetenzfaktoren erforderlich, gezielte Hilfen für die Weiterentwicklung zu geben, und wie hoch wird der Führungsaufwand während der Einarbeitungszeit sein, um den Testanten (Bewerber) zum gewünschten beruflichen Erfolg zu führen. Dies gilt auch für die nachfolgenden Punkte.

2. Bei Beförderungen oder Neubesetzungen

In welchem Umfang kann der Mitarbeiter für die vorgesehene Position dem vom Unternehmen vorgegebenen Anforderungsgrad bei verschiedenen Kompetenzfaktoren entsprechen? Welche Hilfen muss der Vorgesetzte geben, um den Mitarbeiter zum Erfolg zu führen?

3. Vor Schulungsmaßnahmen

Die Ermittlung des Schulungsbedarfs im Bereich Fachkompetenz vor betrieblichen Schulungen ist Standard in allen Unternehmen. Leider haben nur wenige Unternehmen erkannt, dass es vor allem auf Schulungsmaßnahmen im Bereich sozialer Kompetenz ankommt.



Und dazu gehört, dass die Potenziale erst einmal gemessen werden. Alles andere führt zu Schulungen nach dem Gießkannenprinzip. Beispiel Vertrieb: Ein Mitarbeiter, dem Potenziale in den Faktoren Einfühlungsvermögen und Kontaktfähigkeit fehlen, wird durch den Besuch eines Verkaufsseminars seine verkäuferische Technik verbessern können. Aber: Er wird diese im beruflichen Alltag nicht realisieren können, weil ihm wegen fehlender Potenziale im Bereich sozialer Kompetenz der "Zugang" zum Kunden fehlt.

4. Leistungskrisen bei Mitarbeitern

Leistungskrisen sind manchmal wie vorübergehende Krankheit. Oft werden nicht die Ursachen, sondern nur die Symptome behandelt. Daraus können sich "chronische Leiden"entwickeln, die darin gipfeln, dass der Mitarbeiter dem Unternehmen die sogenannte "innere Kündigung" ausspricht. Um bei einer Leistungskrise eine objektive Gesprächsgrundlage zu haben, auf die der Vorgesetzte mit Fördermaßnahmen reagieren kann, empfiehlt sich der Einsatz von DNLA und danach gezielte Coaching-Trainingsmaßnahmen.

Die Auswertung für den Teilnehmer

Vom Expertensystem werden die drei nachfolgenden Dokumente produziert: Gutachten für den Teilnehmer. Zertifikat für den Teilnehmer. Gutachten für das Unternehmen. Strukturiertes Interview mit Fördervereinbarung.



Die ausgegebenen Dokumente enthalten immer den Namen des Bewerbers, das Datum und die Uhrzeit der gegebenen Antworten, die genaue Beschreibung der Position (Berufliche Ebene, Art der Tätigkeit) und das Datum der Erstellung der Dokumente sowie die Firmierung des Unternehmens, das die Dokumente erstellt hat. Letzteres bedeutet, das ein beim Unternehmen Müller AG erstelltes DNLA - Profil nicht gleichermaßen Gültigkeit für das Unternehmen Schulte AG haben kann, da das Anforderungsprofil von Unternehmen zu Unternehmen schwankt.

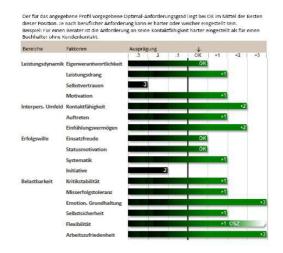


Der erste Überblick

Jeder Gutachtenausdruck bietet zunächst einmal einen groben Überblick (durch die OK - Linie), bei welchen Kompetenzfaktoren das vom Unternehmen vorgegebene Potenzial erreicht wurde oder nicht.

Ausnahme: Die Teilnehmerauswertung in der Text-Variante, bei der alle Stärken der Sozialen Kompetenz (mindestens im OK - Bereich) im schwarzen und bis zu zwei schwächere Faktoren im grauen Text beschrieben werden.

Ausdruck Der bei den einzelnen Kompetenzfaktoren zeigt damit schon optisch, ob der Anforderungsgrad erreicht wurde oder nicht. Die einzelnen Kompetenzfaktoren zeigen in ihrer Ausprägung, wie viel Potenzial in jedem Faktor gemessen wurde. Ein "OK"-Wert bedeutet, dass der Teilnehmer bei diesem Kompetenzfaktor im ausreichenden, allgemeinen Durchschnitt, liegt. Werte im +1, +2 oder +3-Bereich weisen auf über durchschnittliche Potenziale hin. Werte im -1, -2 oder -3 - Bereich bedeuten, dass der Teilnehmer den Unternehmen vorgegebenen vom bestimmten Anforderungsgrad für diesen Kompetenzfaktor nicht erreicht hat und nur unterdurchschnittliches Potenzial (im Vergleich zur Referenzgruppe) vorhanden ist.



Zertifikat für den Teilnehmer: Die starken Seiten

Auf Wunsch wird für jeden Teilnehmer eine Übersicht seiner persönlichen Stärken ausgedruckt. In dieser Unterlage werden alle Faktoren beschrieben und die Bedeutung der Potenziale im beruflichen Bereich erklärt.



Die Auswertung für das Unternehmen

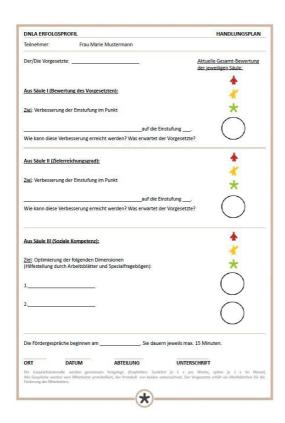
Die im Zusammenhang mit der im Profil beschriebenen Position gestellten betrieblichen Anforderungen hinsichtlich einzelner Potenziale wird der Teilnehmer dann erfüllen können, wenn er in keinem oder wenigen der Kompetenz-Faktoren ausgeprägten Förderbedarf hat.





Einleitung von Fördermaßnahmen

Wird bei einer Einstellung genügend soziale Kompetenz ermittelt, wird das Unternehmen noch weitere Bewertungskriterien hinzuziehen, z. B. das strukturierte Interview, auf das in keinem Fall vor einer Einstellung verzichtet werden darf. Im strukturierten Interview lernt der Vorgesetzte den Teilnehmer gut kennen. Das strukturierte Interview endet in einer Fördervereinbarung, in der der Teilnehmer bzw. Mitarbeiter mit dem Vorgesetzten eine Vereinbarung trifft, wie und in welchem Umfang er durch den Vorgesetzten gefördert wird. Dazu zählen Trainingsmaßnahmen, Seminare, Coachingmaßnahmen, Literatur und Trainingskurse als MP3 oder CD, die es für jeden einzelnen Faktor gibt.



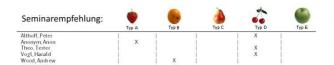
Jeder Teilnehmer hat also Anspruch auf gezielte Fördermaßnahmen, wenn Potenziale fehlen sollten. In diesen Fällen wird der Vorgesetzte dem Mitarbeiter bei seiner Weiterentwicklung helfen. Diese Förderung ist von Bedeutung, denn für den Berufserfolg spielt neben der fachlichen Qualifikationen und der sozialen Kompetenz auch die Qualität der Einarbeitung eine entscheidende Rolle.



Eine Führungskraft kann insbesondere dann eine optimale Unterstützung geben, wenn sie die starken Seiten des Mitarbeiter kennt und ebenso die eventuell schwächeren Seiten (um dann entsprechend Rücksicht nehmen zu können).

Gleichermaßen werden vom Unternehmen Fördermaßnahmen eingeleitet, wenn Potenziale bei Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen ermittelt wurden, um diese dann beruflich erfolgreicher zu machen.

Alle Maßnahmen haben aber nur dann Erfolg, wenn von Seiten des Teilnehmers eine Bedingung eingehalten wird, die der bekannte englische Marketingstratege Eric Mackereth so auf den Punkt gebracht hat: "If you want to earn more, you have to learn more."



Zielgerichtete Trainingsmaßnahmen zum Potenzialaufbau

Wenden Sie sich an ihre Führungskraft, wenn es um individuelle Trainingsmaßnahmen für Sie geht. Das Expertensystem erarbeitet dazu automatisch Vorschläge, die zielgerichtet Potenziale aufbauen. Dabei wird die Gewichtung der einzelnen Faktoren und der Ausprägungsgrad berücksichtigt. Wenn nur wenig Potenzial nachgebildet werden muss. stehen Weiterbildungsmöglichkeiten in Form von Audio-CD's oder MP3's für jeden Faktor zur Verfügung.





Bitte fordern Sie gerne separate Informationen zu den Verfahren an.

Bezeichnung des DNLA - Verfahrens	Einsatzbereich und Kurzbeschreibung	Einsatz erfolgt durch
DNLA (ESK) AZU/Jobstarter	Potenzialermittlung, Analyse und Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich (ESK) Soziale Kompetenz für Berufsanfänger (Schüler und Studenten)	Industrie, Handel, Banken, Dienstleister, Handwerk, Unternehmensberater, Coachs, Psychologen, Trainer
DNLA (ESK) Arbeitsmarkt	Potenzialermittlung, Analyse und Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich Soziale Kompetenz (ESK) für Mitarbeiter und Führungskräfte	Bildungsträger und Schulungsinstitutionen, Berufsbildungszentren, Arbeitsämter
DNLA (ESK) Young Professionals	Potenzialermittlung, Analyse und Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich Soziale Kompetenz (ESK) und Potenzialermittlung im Bereich Fachkompetenz für Berufsanfänger	Industrie, Handel, Banken, Dienstleister, Handwerk, Unternehmensberater, Psychologen, Coachs, Trainer
DNLA Management	Potenzialermittlung, Analyse und Weiterbildungsmaßnahmen zur Manager- Weiterbildung in den Bereichen: Führungstechniken, Kooperation und Konsens und Unternehmerisches Denken und Handeln	Industrie, Handel, Banken, Dienstleister, Handwerk, Unternehmensberater, Coachs, Psychologen, Trainer
DNLA Verkäuferisches Potenzial	Potenzialermittlung, Analyse und Weiterbildungsmaßnahmen in den Bereichen Kontakt, Aufmerksamkeit,Analyse, Angebot, Prüfung und Abschluss	Industrie, Handel, Banken, Dienstleister, Handwerk, Unternehmensberater, Coachs,Trainer
DNLA Teamanalyse	Potenzialermittlung, Analyse und Weiterbildungsmaßnahmen in den Bereichen: Effizienz, Motivation, Organisation, Kooperation, Unternehmenskultur. Umfeld, Interessengegensätze, Teammitglieder, Teamleiter.	Unternehmensberater, Coachs, Trainer
DNLA Personalwirtschaftliche Analyse	Stärken und Schwachstellen-Ermittlung der betrieblichen Organisation im HR-Bereich mit Situationsanalyse und Maßnahmenkatalog	Unternehmensberater, Coachs, Trainer, Industrie, Handel, Banken, Dienstleister, Handwerk
DNLA Managerial Stress Survey	Analysen Gutachten für eine medizinisch therapeutische Betreuung für den gesamten Stressbereich	Industrie, Handel, Banken, Dienstleister, Handwerk, Unternehmensberater, Coachs, Trainer, Therapeuten, Psychologen, Ärzte

