



Soziale Kompetenz

ESK - Mitarbeiter und Führungskräfte

ESK - Job-Starter

ESK - Young Professionals

Verfahrenshinweise



Software für Management und Personalentwicklung GmbH

Rugenkamp 32 * 59302 Oelde

Tel.: 05245/858181 * Fax: 05245/858182 * e-Mail: smp@dnla.de

www.dnla.com

Inhaltsverzeichnis	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung	1
1.1 Erfolg ist systematisch planbar	1
1.2 Kann man Potenziale messen?	3
2. DNLA-ESK - Erfolgsprofil Soziale Kompetenz	5
2.1 Wissenschaftliche und historischer Hintergrund und die Zielsetzung von DNLA	5
2.2. Anwendungsbereiche und Zielgruppe des Verfahrens	8
2.2.1 Anwendungsbereiche des DNLA-ESK-Verfahrens	8
2.2.1.1 Anwendungsbereich: vor Trainingsmaßnahmen	9
2.2.1.2 Anwendungsbereich: vor Neueinstellungen	9
2.2.1.3 Anwendungsbereich: vor Assessment-Centern	10
2.2.1.4 Anwendungsbereich: bei Leistungskrisen von Mitarbeitern	10
2.2.2 Zielgruppe des Verfahrens	10
2.3 Wie unterscheidet sich DNLA zu herkömmlichen Verfahren?	12
2.4 DNLA - Faktoren sozialer Kompetenz und deren Potentialausprägungen	13
2.4.1 Eigenverantwortlichkeit	14
2.4.2 Leistungsdrang / Anspruchsniveau	14
2.4.3 Selbstvertrauen / Selbstbewusstsein	15
2.4.4 Motivation	16
2.4.5 Kontaktfähigkeit	16
2.4.6 Auftreten	17
2.4.7 Einfühlungsvermögen	17
2.4.8 Einsatzfreude	18
2.4.9 Statusmotivation	18
2.4.10 Systematik	19
2.4.11 Initiative	19
2.4.12 Misserfolgstoleranz	20
2.4.13 Kritikstabilität	20
2.4.14 Emotionale Grundhaltung	21
2.4.15 Selbstsicherheit	21
2.4.16 Flexibilität	22
2.4.17 Arbeitszufriedenheit	22

3. Testmanual	23
3.1 Verfahrensdurchführung und –ablauf	23
3.2 Vorgehen bei potentielle Störungen im Verfahrenseinsatz	26
3.2.1 Stromausfall	26
3.2.2 Beantwortung unterbrochen	26
3.2.3 Passwort vergessen	27
3.2.4 Falsche Antwort	27
3.2.5 Untertests	27
3.2.6 Fehlerhafte Datenübertragung	27
3.2.7 Vorhersehbare Nachfragen	28
3.3 Verfahrensauswertung und- interpretation	29
3.3.1 Technische Systemeinstellungen	29
3.3.2 Ergebnisdarstellung	31
3.3.3 Schriftliche Teilauswertungen	33
3.3.4 Interpretation der Ergebnisse und Gutachterschulung	34
4. DNLA-Qualitätsstandards	35
4.1 Normwerte / Referenzkennwerte	36
4.2 Objektivität	37
4.2.1 Durchführungsobjektivität	37
4.2.2 Auswertungsobjektivität	38
4.3 Zuverlässigkeit / Reliabilität	39
4.4 Gültigkeit / Validität	42
4.4.1 Korrelation mit Außenkriterien: Einschätzung der Vorgesetzten	44
4.4.2 Korrelation mit Außenkriterien: Selbsteinschätzung Stress	48
4.4.3 Zusammenfassung	49
4.5 Sonstiges	49
4.5.1 Datenschutz	49
4.5.2 Verfälschungsmöglichkeiten und die soziale Erwünschtheit	50
4.5.3 Zumutbarkeit	53
4.5.4 Ökonomie und Fairness	54
Literaturangaben und -empfehlungen	VI
Anhang	IX

Abbildungsverzeichnis

<u>Abbildung 1</u> : Phasen des Motivationsverlaufs bei Neueinstellungen	9
<u>Abbildung 2</u> : Einleitende Fragen zum DNLA-Fragenprogramm (Beispiel: Berufserfahrung)	24
<u>Abbildung 3</u> : Beispielfrage für die Position Mitarbeiter im Vertrieb Finanzdienstleistungen.	25
<u>Abbildung 4</u> : Beispielfrage für die Position als Berater im Bereich Finanzdienstleistungen.	25
<u>Abbildung 5</u> : Übersicht zu den Kandidaten innerhalb der Auswertungssoftware inkl. der Darstellung der Sprachauswahl (siehe Pull-down-Menü auf der rechten Bildseite).	29
<u>Abbildung 6</u> : Generierung eines Stellenprofils innerhalb der Auswertungssoftware.	31
<u>Abbildung 7</u> : Beispielgutachten (weitere Auswertungen sind im Anhang dargestellt)	32
<u>Abbildung 8</u> : Visualisierung der Erfolgstendenzen für ehrlich und sozial erwünscht Antwortende Kandidaten.	51
<u>Abbildung 9</u> : Profile von „gefälschten“ Testfaktoren (rot)	52

Tabellenverzeichnis

<u>Tabelle 1</u> : Erfolgskriterien aufgestellt von Managern/Führungskräften (Bates, Ekehammar & Strasser, 1993)	7
<u>Tabelle 2</u> : Zielgruppenspezifizierung des DNLA nach Art der Ebenen und Tätigkeiten	11
<u>Tabelle 3</u> : Alterstruktur der Mitarbeiter/innen	40
<u>Tabelle 4</u> : Konsistenzkoeffizienten (CRONBACH-ALPHA) bei der Reliabilitätsanalyse	41
<u>Tabelle 4</u> : Altersstruktur der Mitarbeiter/innen, die durch die Führungskräfte beurteilt wurden	43
<u>Tabelle 6</u> : Validierungsstichprobe nach Art der beruflichen Ebene	43
<u>Tabelle 7</u> : Validierungsstichprobe nach Art der Tätigkeit	44
<u>Tabelle 8</u> : Interkorrelationen der Außenkriterien (N=1066, bzw. für „Potenzial Führung“ N=379)	45
<u>Tabelle 9</u> : Korrelationen der Faktoren mit der Leistungseinschätzung der Vorgesetzten (N=1066, Ausnahme für „Potenzial Führungsqualität“ N=379)	46
<u>Tabelle 10</u> : Ergebnisse der Regressionsanalyse aller Faktoren auf die Leistungsbeurteilungen der Vorgesetzten.	47
<u>Tabelle 11</u> : Korrelationen der Faktoren mit den Stresswerten	48

Abkürzungsverzeichnis

d.h.	das heißt
inkl.	inklusive
n.s.	nicht signifikant
o.g.	oben genannt
sog.	sogenannt/e/en
StPO	Strafprozessordnung
u.a.	und andere
usw. / etc.	und so weiter / <i>et cetera</i>
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
zw.	zwischen

Allgemeine Anmerkungen

Dieses gesamte Dokument ist öffentlich zugänglich und kann auf unserer Homepage unter:

http://www.gmp.de/images/stories/pdfs/verfahrenshinweise_dnla_esk.pdf

kostenlos heruntergeladen werden.

Um den Lesefluss der Verfahrenshinweise zu erhalten, wurden im vorliegenden Dokument Personen, Berufsbezeichnungen, Ämter und Funktionen in der männlichen Form bezeichnet. Dieser Terminus ist allerdings ausdrücklich als geschlechtsneutral zu verstehen.

„Mit den DNLA Human Resources Expert Systems ein Erfolgsklima schaffen und erhalten, das es jedem Mitarbeiter ermöglicht, Bestleistungen zu erbringen!“

1. Einleitung

Gleich welche Ziele man im Unternehmen erreichen möchte – man kann dies nicht alleine mit Plänen, Systemen und Werkzeugen tun. Erst durch die Menschen im Unternehmen, durch ihre Tatkraft, ihre Ideen, ihr Engagement und ihre Potenziale wird eine Organisation ihre Ziele verwirklichen können! Denn es ist der „Faktor Mensch“, der heute den größten Raum für Unternehmenswachstum und Erfolg im Wettbewerb mit anderen Unternehmen bietet. Wenn Menschen erfolgreich sein wollen, brauchen sie bestimmte Schlüsselqualifikationen im Bereich der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz. Hohe Potenziale in diesen Bereichen sind quasi der Garant für beruflichen Erfolg (Bergmann, Fritsch & Göpfert, 2001; Langmaack, 2004; Rose-Krasnor, 1997).

Mit den DNLA_ESK stellen wir Ihnen professionelle, auf Ihre speziellen Belange ausgerichteten Verfahren zur gezielten Auswahl, Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ausschließlich im Bereich der sozialen Kompetenz zur Verfügung. Das bedeutet: Mitarbeiter/-innen bauen gezielt bestimmte Potenziale auf, um sich im Umgang mit anderen optimaler im Sinne von „Kooperation“, „Kontakt- und Teamfähigkeit“ zu verhalten zu können.

Häufig kann man die Meinung hören: „Der hat halt Glück mit seinem Aufstieg gehabt!“. Auch wenn es manchmal so erscheint, in der überwiegenden Mehrheit aller Fälle ist Berufserfolg nicht vom Glück abhängig. 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 ans große Geld kamen. Dies sind alles Ausnahmen und nicht die Regel! Erfolgreiche, so weisen unsere Statistiken nach, verfügen über höhere Potenziale bei Schlüsselqualifikationen als weniger Erfolgreiche.

1.1 Erfolg ist systematisch planbar

Bei der Mehrheit der Berufstätigen, also denen, die ihre Leistungen im täglichen Leben unter Beweis stellen müssen (z.B. Sachbearbeiter, Berater im Außendienst, Sekretärin, Facharbeiter, IT-Spezialist, Buchhalter, Auszubildender, Teilnehmer eine Umschulungsmaßnahme) beruht beruflicher Erfolg ganz sicher auf kontinuierlicher Arbeit in verschiedenen Umfeldbedingungen und setzt sich aus vielen Schlüsselqualifikationen zusammen: ausreichende Fachkompetenz, der „richtige“ Arbeitsplatz mit dem „richtigen“ Chef und der „richtigen“ Unternehmenskultur, ein Gehalt das stimmt, die Förderung am Arbeitsplatz, ein gutes Verhältnis zu Kollegen und Kolleginnen, die

Unterstützung des Partners und insbesondere ein hohes Maß an sozialer Kompetenz (Bergmann et al., 2001; Knauf, 2003).

Um Erfolg zu haben müssen also mehrere Umstände gleichzeitig zusammen treffen. Leider ist dies nicht immer der Fall und so gibt es 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 übertragenen Aufgabenbereich nur im Sinne von „Dienst nach Vorschrift“ erledigen und um 16.00 Uhr „pünktlich“ den Bleistift aus der Hand fallen lassen. Alle wissen, dass es sich hier um „Nichterfolgreiche“ handelt und das ist schlimm genug. Noch schlimmer ist es jedoch, wenn nichts getan wird, die Ursachen (im Bereich der sozialen Kompetenz) zu analysieren und zu beheben.

Es steht somit außer Zweifel, dass es keine Zufälligkeiten sind, die jemanden zum erfolgreichen Mitarbeiter machen. So weiß jede Führungskraft, dass gute Leistungen nicht von Zufällen abhängen. Darum suchen Vorgesetzte nach bestimmten Eigenschaften und Merkmalen, um sich ein möglichst objektives Urteil bilden zu können. Bei einer solchen Analyse will man natürlich nicht den ganzen Menschen in all seinen Ausprägungen und Facetten beschreiben, sondern sucht nur nach Eigenschaften, die für den beruflichen Erfolg ausschlaggebend sind (Breisig, 2001; Knauf, 2003).

Manche behaupten, es gäbe diese „bestimmten“ Eigenschaften nicht, doch diese Meinung ist völlig unsinnig. Jeder, der Menschen genau beobachtet, weiß, dass sich ein Mensch in bestimmten Situationen immer wieder ähnlich verhält. Wenn das nicht so wäre, könnten wir unsere Mitmenschen nicht einmal mehr wiedererkennen. Unser gesamtes Zusammenleben basiert darauf, dass unsere Verhaltensweisen in bestimmten Situationen relativ konstant bzw. ähnlich sind. Wir könnten uns theoretisch immer wieder anders verhalten, aber praktisch tun wir es nicht oder relativ selten.

Ein Beispiel aus dem privaten Bereich: Der nette Herr Müller von nebenan bleibt der nette Herr Müller, während das Ekel, der Herr „Miesmach“ von gegenüber, sich immer wieder als Ekel erweist. Es muss also konstante Verhaltensmerkmale, Eigenschaften und Faktoren geben, die z.B. nette Leute von weniger netten unterscheiden. Das gleiche gilt auch im beruflichen Bereich

Ein Beispiel aus dem Berufsleben: Der Bezirksleiter einer Versicherung ist hochintelligent, fachlich unumstritten die „Nummer Eins“, dennoch erleidet er häufig Misserfolge. Der Grund: Er kann auf die Wünsche seiner Kunden nicht richtig eingehen, versteht ihre Probleme nicht richtig, weil er die Botschaften, die sie ihm „zwischen den Zeilen“ senden, nicht entschlüsseln 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 mit Hilfe des DNLA-Verfahrens ergibt, dass er erhebliche Probleme in den Bereichen Selbstsicherheit, Misserfolgstoleranz, Kritikstabilität, Kontaktfähigkeit, Auftreten und Einfühlungsvermögen hat. Sein Nachfolger

kommt von einer Bausparkasse und verfügt über relativ wenig Fachkenntnisse im Versicherungsbereich. Seine Kollegen geben ihm maximal ein paar Monate im neuen Job. Aber siehe da, mit eisernem Willen eignet er sich in relativ kurzer Zeit das fehlende Fachwissen an. Seinen Kunden begegnet er mit Aufmerksamkeit und Einfühlungsvermögen. Gegenüber seinen Kolleginnen und Kollegen verhält er sich kooperativ und setzt sich für ihre Belange ein. Nach wenigen Monaten sitzt er nicht nur fest im Sattel, er steigt sogar zum Spitzenreiter auf.

Hatte er nur Glück, ein „besonderes Händchen fürs Geschäft“ oder verfügte er über außergewöhnliche Eigenschaften? Die Antwort: Der neue Bezirksleiter brachte nachweislich ein hohes Maß an sozialer Kompetenz mit. Die Messung seiner Potenziale ergibt: Er ist hoch motiviert, verfügt über eine außergewöhnlich hohe Kontaktfähigkeit und viel Einfühlungsvermögen. Seine Kunden schenken ihm wegen seiner hohen Kontaktfähigkeit und seines Einfühlungsvermögens ihr Vertrauen und damit wurde er beruflich erfolgreich. Kontaktfähigkeit und Einfühlungsvermögen gehören u.a. zu den Faktoren der sozialen Kompetenz.

1.2 Kann man Potenziale messen?

Es gibt eine Vielzahl von Verfahren im Markt, angefangen von „Farbschablonen“ über „magische Kreise“ oder graphologischen Gutachten bis hin zu umfangreichen Fragebogen, die angeben, beruflichen Erfolg zu messen. Viele geben sich einen seriösen Anstrich und wollen damit den Eindruck erwecken, dass es sich um ein wissenschaftlich abgesichertes Verfahren handelt und messen „Offenheit“, „Arbeitskapazität“, „Introvertiertheit“ oder „Extrovertiertheit“. Alles Eigenschaften, die mit beruflichen Erfolgsfaktoren nicht unbedingt etwas tun haben bzw. eher eine unbedeutende Nebenrolle spielen.

Demnach sind Verfahren, die nichts mit beruflichen Erfolgsfaktoren zu tun haben und über keinen wissenschaftlichen Background verfügen, d.h. keine empirische gesicherten Werte ermitteln, in der Praxis unhaltbar. Anders ausgedrückt, diese Verfahren ermitteln falsche und somit für den Testanten (oder das Unternehmen) schädliche Ergebnisse. Das gilt auch für aufwendige Assessment-Center, wenn ihnen die wissenschaftliche Basis oder die Überprüfung durch unabhängige Wissenschaftler fehlt. Fragen Sie also nach den wissenschaftlichen Gütekriterien (vgl. Kapitel 4) oder lehnen Sie derartige, wissenschaftlich fundierte Verfahren ab.

Diese Kritikpunkte gelten für eine ganze Reihe von Verfahren, die tatsächlich „wissenschaftlich abgesichert“ sind. Bei näherem Hinsehen sind diese aber nicht für den Bereich der Potenzialmessung im beruflichen Bereich geeignet. Sie wurden ursprünglich für klinische Zwecke entwickelt und später von „cleveren“ Geschäftemachern einfach zweckentfremdet. Sie sollten sofort protestieren, wenn Sie mit derartigen Verfahren

konfrontiert werden (vgl. Strasser 1989). Sie können diese inadäquaten Messverfahren an den folgenden oder ähnlichen Fragen, die mit der Arbeitswelt natürlich nichts zu tun haben und stattdessen Ihre Intimsphäre verletzen, erkennen:

- „Singen oder pfeifen Sie oft einfach so zum Spaß?“
- „Wenn Sie jagen oder fischen, sind Sie über den Schmerz besorgt, den Sie dem Wild, dem lebenden Köder oder den Fischen 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.“
- „Mein Sexualleben ist zufriedenstellend.“

2. DNLA-ESK - Erfolgsprofil Soziale Kompetenz

DNLA ist ein voll PC-gestütztes Entwicklungs- und Auswahlverfahren, das sowohl auf vielfältigen Erfahrungen der Arbeitswelt (Führungsbelastung und -entlastung, Teamfähigkeit usw.) als auch auf Forschungen und Erkenntnissen im Bereich der Arbeitspsychologie basiert. DNLA ist die englische Kurzbezeichnung für „The Discovery of Natural Latent Abilities“ oder zu Deutsch „Die Aufdeckung der natürlich vorhandenen Fähigkeiten und Potentiale“. DNLA ist ein Förder- oder Beurteilungsverfahren, jedoch *kein* „Aburteilungsverfahren“. DNLA basiert auf wissenschaftlichen Grundlagen und dient ausschließlich zur betrieblichen Weiterentwicklung von Mitarbeitern.

Dies liegt – wie eingangs bereits erwähnt – darin begründet, dass Erfolg wesentlich von der Förderung und dem Aufbau von Potentialen im Bereich sozialer Kompetenz abhängt. Sollen Mitarbeiter gefördert werden, müssen zuerst die Potentiale der sozialen Kompetenz gemessen werden, um anschließend gezielt fördern zu können. Ohne Ist-Aufnahme ist eine gezielte Förderung nicht möglich, denn Vorgesetzte, Coaches und Trainer können die Potentiale ohne ein entsprechendes Messverfahren nicht ermitteln (Gaugler, 2008). Bei DNLA werden die vorhandenen Potentiale der sozialen Kompetenz in den Bereichen „Leistungsdynamik“ (Fleiß), „Interpersonelles Umfeld“ (Umgang mit anderen, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit), „Erfolgswille“ und „Belastbarkeit“ ermittelt. Diese gliedern sich in die Faktoren: Eigenverantwortlichkeit, Leistungsdrang / Leistungsangst, Motivation, Kontaktfähigkeit, Auftreten, Einfühlungsvermögen, Einsatzfreude, Statusmotivation, Systematik, Initiative, Misserfolgstoleranz, Kritikstabilität, Selbstsicherheit, Emotionale Grundhaltung, Selbstsicherheit /Selbstwertgefühl, Flexibilität sowie Arbeitszufriedenheit auf und werden nachfolgend detailliert erläutert (vgl. Kapitel 2.4)

2.1 Wissenschaftlicher Hintergrund und die Entwicklung des DNLA-Verfahrens

Aufgrund immer wieder nachgewiesener Wirksamkeit bestimmter Persönlichkeitsfaktoren für den beruflichen Erfolg wurde am Max-Planck-Institut in München auf diesem Gebiet intensive Grundlagenforschung im Rahmen des Projekts „Lebenserfolg und Persönlichkeit“ von Dr. W. Strasser unter der Leitung von Prof. Dr. Dr. Dr. Brengelmann betrieben (vgl. Brengelmann, 1960; GMP & SMP, 1991). Es wurde also von Beginn an nach berufsbezogenen Grundlagen und nicht nach allgemeinen Persönlichkeitseigenschaften gesucht (vgl. Strasser, 1989). In diesem zweiten Hauptkapitel sollen sowohl die wissenschaftlichen und historischen Hintergründe als auch die Anwendungsbereiche und die Zielsetzung des DNLA-Verfahrens erläutert werden. Weiterhin soll das DNLA-Verfahren von herkömmlichen Verfahren abgegrenzt werden.

Bei der Konstruktion der Tests wurden zunächst die wichtigsten psychologischen Arbeiten zu den Themen Motivation, soziale Kompetenzen, Selbstwertkonzept sowie Belastbarkeit aufgearbeitet. Im Rahmen der Forschungen von Strasser wurde auf Basis theoretischer Vorüberlegungen, die v.a. auf Untersuchungen zur Leistungsmotivation (Heckhausen, 1967), zur Sozialen Lerntheorie (Rotter, 1954), zur Attribuierungstheorie (Weiner, 1976) und zum Selbstwertgefühl (Satir, 2004; Secord, 1968) fußen, ein standardisierter Fragebogen entwickelt, der eine Messung der einzelnen Leistungsprädiktoren ermöglicht.¹

Grundlage sollten jedoch einzig berufsrelevante Faktoren sein. Im Rahmen von Forschungsarbeiten zum Thema „Lebenserfolg und Persönlichkeit“ wurden auf Basis dieser Literatur mehrere hundert Items konstruiert, die die berufsbezogenen Erfolgsfaktoren erfassen sollten. In einem ersten Schritt wurde eine *dichotomisierte Gruppe von Verkäufern* (erfolgreich/nicht erfolgreich) einem ausführlichen *Interview* unterzogen. Die Auswertung bestätigte im Wesentlichen die theoretisch als wirksam angenommenen *Verursachungsfaktoren*. Insbesondere die zentrale Rolle der *Leistungsmotivation* (dokumentiert in Aussagen als „Einsatzbereitschaft“, „Begeisterungsfähigkeit“, „Fleiß“) wurde immer wieder betont. Diese *Beobachtungen* wurden während Seminarveranstaltungen mit Verkäufer/innen, Büroangestellten Sekretär/innen, Kundendiensttechniker/-innen und Führungskräften weitergeführt und in einen größeren Zusammenhang gestellt. Dabei wurden über 100 Manager/Führungskräfte über die Charakteristiken und Verhaltensweisen von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Angestellten befragt (Bates, Ekehammar & Strasser, 1993). Die Ergebnisse dieser Befragung sind in folgender **Tabelle 1** dargestellt.

¹ Für einen tieferen Einblick in die Entstehung und die theoretischen Vorüberlegungen zur Entwicklung des DNLA-ESK-Verfahrens sei auf das Dokument „Entstehung, Hintergründe und Entwicklung“ verwiesen, welches öffentlich zugänglich ist und auf unserer Homepage unter http://www.gmp.de/images/stories/pdfs/entstehung_hintergruende_entwicklung_dnlaesk.pdf kostenlos heruntergeladen werden kann.

Tabelle 1:

Erfolgskriterien aufgestellt von Managern/Führungskräften (Bates et al., 1993)

TECHNISCHE FÄHIGKEITEN	PERSÖNLICHKEITSAKTOREN Selbstvertrauen Initiative Selbstsicherheit Energie Flexibilität Integrität
MOTIVATION Arbeitswille Identifikation	INTELLIGENZFAKTOREN Analytisches Gedächtnis Lernwille Urteilungsvermögen Strukturiertheit Kreativität
SOZIALE FÄHIGKEITEN Geselligkeit/Umgänglichkeit Offenheit, Auftreten Kommunikation Durchsetzungsvermögen Teamgeist	

Es wurde festgestellt, dass beträchtliche Unterschiede zwischen den psychologischen Analysen des Motivations-/Erfolgskomplexes und den praxisbezogeneren Urteilen von Führungskräften bestehen. Eine Reihe von wichtigen Erfolgskriterien hängen (laut Führungskräften) von diesen Persönlichkeitskonzepten ab, die zum damaligen Zeitpunkt des Beginns der Entwicklung von DNLA kaum erforscht waren (Bates et al., 1993).

Erste Testitems wurden aufgrund dieser Erhebungen formuliert - einige Aussagen der Befragten wurden auch direkt übernommen. Items von Bereichen deren Beantwortung ein gewisses Vorverständnis für psychologische Zusammenhänge verlangen, wurden aufgrund der theoretischen Vorannahmen formuliert bzw. auf berufliche Zusammenhänge umformuliert. Auf diese Art und Weise wurden mehrere *unterschiedliche Fragebögen* mit *mehreren hundert Items* zusammengestellt.

Nach Auswertung der Fragebögen erfolgte die *Item-Auswahl* nach dem Modell der *Faktorenanalyse*. Die Items, die ausreichend konsistent auf Faktoren luden und auch vom Inhalt einen logischen Zusammenhang aufweisen, wurden zunächst beibehalten (Backhaus et al., 2006; Bühl, 2006; Clauß, Finze & Partzsch, 1999; Strasser, 1989). Schließlich wurden *17 Faktoren aufgeteilt in 4 Dimensionen extrahiert*, deren individuelle Ausprägungen das ausmachen was im Rahmen dieser Ausführungen als "Soziale Kompetenz" bezeichnet wird (ebd.) Diese Faktoren werden durch 187 Items erhoben, deren Beantwortung in etwa 60 bis 90 Minuten in Anspruch nimmt. Bis zur heutigen DNLA-Form wurden weitere Modifikationen am ursprünglichen Itempool bzw. den daraus

resultierenden Skalen anhand von Reliabilitäts- und Validitätsstudien durchgeführt, welche den Kapiteln 4.3 und 4.4 zu entnehmen sind (vgl. Remdisch & Utsch, 2003).

Ein Team von erfahrenen Personalfachleuten, Trainern, Unternehmensberatern und EDV-Spezialisten entwickelte auf Grundlage dieser Erkenntnisse im Laufe von zwei Jahrzehnten das DNLA-Expertensystem in seiner heutigen Form. Dabei wurde besonderer Wert auf einfaches Handling (vgl. Kapitel 3.1), höchste Verfahrenssicherheit (vgl. Kapitel 4.5.2) und absoluten Datenschutz (vgl. Kapitel 4.5.1) sowie Präzision der Ergebnisse gelegt (vgl. Kapitel 3.3). Erstmals in der Geschichte der Personalentwicklung konnten - aufgrund der technischen Möglichkeiten - im Laufe der letzten Jahre die Ergebnisse von mehr als 400.000 Teilnehmern ausgewertet und die Profile der erfolgreichen Teilnehmer im Programm hinterlegt werden. Diese Daten wurden weiterhin zielgruppenspezifisch nach beruflichen Ebenen und Arten der Tätigkeit geordnet und automatisch mehrfach jährlich durch die anonymisierten Daten von vielen tausend neuen DNLA-Teilnehmern ergänzt (vgl. Kapitel 4.1). In der Regel werden herkömmliche Verfahren über viele Jahre, nicht selten sogar Jahrzehnte, unverändert angeboten werden und sind im Verlauf der Zeit überaltert oder ganz und gar falsch. Gerade in unserer schnelllebigen Zeit mit sich ständig verändernden Rahmenbedingungen der Arbeitswelt kommt der Aktualität der hinterlegten Vergleichsdaten eine Schlüsselposition zu.

2.2 Anwendungsbereiche und Zielgruppe des Verfahrens

Das DNLA-Verfahren ist so konzipiert, dass die gemessenen Faktoren wesentliche, aber nicht alle Informationen über die Eignung einer Person liefern. Für bestimmte Berufsgruppen, z.B. hochrangige Spezialisten oder Führungskräfte liefert DNLA-ESK nur in Kombination mit anderen Informationsquellen (z.B. DNLA-MM) eine ausreichende Entscheidungsbasis. Im Folgenden sollen die entsprechenden Anwendungsbereiche und Zielgruppe des Verfahrens aufgeführt werden.

2.2.1 Anwendungsbereiche des DNLA-ESK-Verfahrens

Grundlage von DNLA-ESK und der diagnostischen Bemühungen sind ausschließlich berufsrelevante Faktoren. Ein Eindringen in die Privatsphäre oder Bereiche, die nichts mit dem Beruf zu tun haben, wird ausgeschlossen. DNLA-ESK kann als Entscheidungshilfe in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden, welche nachfolgend beschrieben werden.

2.2.1.1 Anwendungsbereich: vor Trainingsmaßnahmen

DNLA-ESK erkennt Stärken und Schwächen des Mitarbeiters und beschreibt, welche gezielten Trainingsmaßnahmen erforderlich sind. Dies soll an einem Beispiel aus dem Bereich Vertrieb erläutert werden: Eine Schulungsmaßnahme im Bereich Verkaufstaktik ist erfolglos, wenn deutliche Mängel im Faktor „Kontaktfähigkeit“ oder „Einfühlungsvermögen“ festgestellt werden. Dann würde ein Training im Bereich Verkaufstechnik oder Verkaufstaktik nichts bringen, denn der Mitarbeiter könnte die erlernten Techniken nicht einsetzen, weil ihm Basisfähigkeiten im Bereich der sozialen Kompetenz fehlen. DNLA-ESK wird also dann eingesetzt, wenn durch gezielte Trainingsmaßnahmen Leistungssteigerungen erreicht werden sollen.

2.2.1.2 Anwendungsbereich: vor Neueinstellungen

Für den Berufserfolg eines neuen Mitarbeiters spielt neben den beschriebenen Qualifikationen auch die Qualität der Einarbeitung eine entscheidende Rolle. Eine sehr wichtige Variable bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter, insbesondere im Vertriebs- und Servicebereich ist der Motivationsverlauf, der normalerweise wie in der folgenden Graphik dargestellt, in den verschiedenen Phasen abläuft:

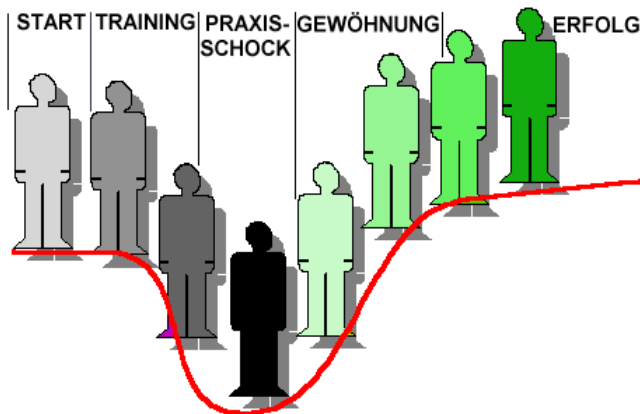


Abbildung 1: Phasen des Motivationsverlaufs bei Neueinstellungen

Die Bewerber, die die vorgegebenen betrieblichen Anforderungen optimal erfüllen, werden durch den DNLA-ESK ermittelt. Dazu stehen dem Anwender ca. 280 individuelle Profilvergaben, passend für jede berufliche Position zu Verfügung (vgl. Abbildung 6). Der Mitarbeiter erhält bereits zu Beginn seiner neuen beruflichen Position Informationen, wie er sich

auf seine Aufgaben vorbereiten kann und wo es Probleme geben könnte. Wenn diese Potentialanalyse ergibt, dass die auf den Mitarbeiter oder Bewerber zukommenden Belastungen so groß sind, dass ein Erfolg kaum zu erzielen ist, dann kann es selbstverständlich vorkommen, dass daher ein Mitarbeiter nicht eingestellt wird. Jedoch ist ein solches Szenario immer noch besser, als jemanden einzustellen, der nach einigen Monaten scheitern wird. Dann hat das Unternehmen die Kosten zu tragen. Viel schwerer dagegen wiegt dagegen, dass Mitarbeiter dann selten in Ihre alte Position zurück können und so einen empfindlichen Karriereknick erleiden.

2.2.1.3 Anwendungsbereich: vor Assessment-Centern

Da im AC die vorhandenen Potentiale im Bereich sozialer Kompetenz nur in einem kleinen Bereich oder gar nicht ermittelt werden können, empfiehlt sich ein vorheriger Einsatz von DNLA-ESK zur gezielten Schwachstellenbeobachtung.

2.2.1.4 Anwendungsbereich: bei Leistungskrisen von Mitarbeitern

Bei Leistungskrisen (z.B. schwache Team- oder Vertriebsleistungen) oder bei Problemen in der Zusammenarbeit (z.B. Kooperation, Kommunikation) kann der DNLA-ESK eingesetzt werden. Das Verfahren bietet auf Wunsch die Überwachung von Trainingsmaßnahmen durch die automatische Lernzielkontrolle.

2.2.2 Zielgruppe des Verfahrens

Das DNLA-Verfahren lässt sich auf verschiedene Zielgruppe anwenden. Dabei kann zwischen den Ebenen und den Arten der Tätigkeit, sowie den jeweiligen Kombinationen unterschieden werden. Die nachfolgende Tabelle zeigt die möglichen Zielgruppen auf.

Tabelle 2: Zielgruppenspezifizierung des DNLA nach Art der Ebenen und Tätigkeiten

Art der Ebenen - jeweils in Kombination mit „Art der Tätigkeit“	Arten der Tätigkeit - jeweils in Kombination mit einer „Ebene“
<ul style="list-style-type: none"> • In Ausbildung • Seit längerem nicht (mehr) im Arbeitsprozess • Mitarbeiter, einfache Aufgaben • Kaufm. Mitarbeiter, z.B. Bürokaufleute • Sachbearbeiter/innen • Fachkräfte, selbst. Aufgabenbereich • Beamte/Angestellte öffentlicher Dienst (einfacher Dienst) • Beratung / Verkauf allgemeine Ansprüche • Beratung / Verkauf gehobene Ansprüche • Beratung / Verkauf höchste Ansprüche • Beamte / Angestellte öffentlicher Dienst (mittlerer Dienst) • Spezialist ohne Personalverantwortung • Projektleiter ohne Personalverantwortung • Projektleiter mit Personalverantwortung • Beamte/Angestellte öffentlicher Dienst (gehobener Dienst) • Team / Gruppenleitung bis ca. 5 Personen • Team / Gruppenleitung ab ca. 6 Personen 	<ul style="list-style-type: none"> • Innendienst • Außendienst • Innen- und Außendienst • Kundenbetreuung allgemein • Techn. Kundendienst (innen) • Techn. Kundendienst (außen) • Produktion Verwaltung – Organisation • Finanzen (Controlling) • EDV-Verarbeitung • EDV-Entwicklung • Marketing / Vertrieb • Werbung / Öffentlichkeit • Gestaltung • Künstlerische Aufgaben • Forschung / Entwicklung • Gebäude: Technik / Pflege • Zeitlich begrenzte Sonderaufgabe • Ausbildung / Training • Gestaltende Berufe • Handwerker • Handwerksmeister • Wissenschaftlicher Bereich (Pädagogen, Ärzte, Psychologen, Therapeuten)

<ul style="list-style-type: none"> • Abteilungsleitung bis ca. 5 Personen • Abteilungsleitung ab ca. 6 Personen • Filialleitung bis ca. 5 Personen • Filialleitung ab ca. 6 Personen • Beamte/Angestellte öffentlicher Dienst (höherer Dienst) • Gesamtbereichs-Leitung • Geschäftsführung / Vorstand • Selbständig / freiberuflich 	<ul style="list-style-type: none"> • Bisher keine Tätigkeit
---	--

2.3 Wie unterscheidet sich DNLA zu herkömmlichen Verfahren?

Wie bereits eingangs erläutert, stellt sich beruflicher Erfolg nicht von selbst ein und ist nur in bestimmten Bereichen beeinflussbar. Es gibt bestimmte Strukturen, in die sich nicht oder nur schwer steuern oder korrigieren lassen. Dabei ist der Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Erfolg wesentlich komplexer als man zunächst vermuten würde. Das ist der Grund dafür, warum es so viele Unsicherheiten über Auswahlverfahren, Tests und dergleichen gibt und warum in der Regel die Validitätskoeffizienten der meisten Verfahren so gering sind (vgl. Kapitel 4.4).

Bei so wichtigen Dingen wie Auswahl- und Beförderungsentscheidung oder Beratungen, die man auf einem solchen Verfahren aufbaut, sollte man vernünftige Annahmen über die „Strukturbedingungen des Erfolges“ vor Augen haben. Die diagnostische Zielsetzung von DNLA ist daher die *ökonomische Erfassung wichtiger Persönlichkeitseigenschaften, die für den Berufserfolg wichtig sind*. DNLA ist jedoch kein Instrumentarium, mit dem alle beruflichen Anforderungen erfasst werden können. Im Folgenden sind die wichtigsten Punkte aufgelistet, in denen sich das DNLA-Verfahren von herkömmlichen Verfahren unterscheidet:

1. *Statt Persönlichkeitsbeurteilung konkrete Einarbeitungshilfen* und eine detaillierte, individuelle Fördervereinbarung bzw. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Das bedeutet, dass die Potentialmessung nicht dazu dient, Teilnehmer/innen 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 „Auslese- oder Selektionsverfahren“ mehrstufige Hilfen bei der Einarbeitung.* Das bedeutet, dass das DNLA-Verfahren niemals alleine angewendet wird, sondern Bestandteil eines mehrstufigen Verfahrens ist. Dabei wird in keinem Fall die Beurteilung einer Person angestrebt, sondern 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 durch psychologische Aufbaukurse und individuelles Coaching ihren Abschluss finden. Diese Vorgehensweise garantiert, dass nicht nur der Mitarbeiter, sondern auch der Vorgesetzte am gemeinsamen Ziel, nämlich dem angestrebten beruflichen Erfolg, mitarbeitet und in die Pflicht genommen wird.

4. *Statt Masseabfertigung individuelles Training.* Das bedeutet: Für jeden einzelnen Kompetenzfaktor gibt es ein abgestimmtes Aufbauprogramm. Jedem Teilnehmer werden bei fehlenden Potenzialen individuelle Coachingmaßnahmen, Seminare und Trainingsprogramme auf Tonkassette oder CD angeboten. Damit wird sichergestellt, dass jeder Teilnehmer individuell Potenzial aufbauen kann.

5. *Statt grenzenlosem Vertrauen eine individuelle Lernzielkontrolle.* Das bedeutet: Nach Ablauf einer dreimonatigen 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.

2.4 DNLA - Faktoren sozialer Kompetenz und deren Potentialausprägungen

Die 17 Faktoren der ESK-Analyse werden in den 4 Dimensionen der Leistungsdynamik, des Interpersonellen Umfelds, des Erfolgswillens und der Belastbarkeit durch 187 Items erfasst. Es folgt eine Auflistung und Beschreibung der 17 Faktoren (vgl. GMP & SMP, 1990). Die Antwortskala besteht jeweils aus einer vierstufigen Likertskala (mit Ausnahme des „Einfühlungsvermögens“) und deren Ausprägungen sind:

- 2 x Ja - Die Feststellung trifft auf mich voll zu.
- Ja - Die Feststellung trifft eher auf mich zu.
- Nein - Die Feststellung trifft eher nicht auf mich zu.
- 2 x Nein - Die Feststellung trifft auf keinen Fall auf mich zu.

In den nachfolgenden Unterpunkten werden die einzelnen Faktoren erläutert.² Dabei soll verdeutlicht werden, was man z.B. unter Eigenverantwortlichkeit versteht? Was ist der Unterschied zwischen Selbstvertrauen und Selbstsicherheit? Wir haben uns bemüht, die Faktorenbegriffe so zu beschreiben, dass Sie sich eine eindeutige Vorstellung machen können. Hauptziel ist Ihnen die Ausprägungen sowohl für ein hohes als auch ein nicht vorhandenes Potential aufzuzeigen, da in einer dementsprechenden Form auch später die Ergebnisdarstellung der DNLA-Analyse erfolgt (vgl. Beispielgutachten in Abbildung 7).

2.4.1 Eigenverantwortlichkeit

Wenn hohes Potenzial vorhanden ist, führen diese Personen ihre Erfolge vor allem auf eigene Anstrengungen und Leistungen zurück. Sie sind in der Regel tatkräftiger und motivierter als Menschen, die die Ursachen für Erfolg und Misserfolg nicht bei sich selbst suchen. Diese Menschen nehmen ihr Leben selbst in die Hand und setzen sich für ihre Belange zielorientiert ein. Durch diese Grundeinstellung arbeiten sie mehr oder weniger an sich selbst und sind bereit, sich für ihre Ziele anzustrengen. Insofern bewältigen sie ihr Arbeitspensum mit dieser Haltung leichter. Kleinere oder größere Rückschläge werden selbständig analysiert.

Wenn kein Potenzial vorhanden ist, werden die Ursachen für Erfolg und Misserfolg mehr den äußeren Umständen als sich selbst zugeschrieben. Dabei besteht die Gefahr, lageorientiert zu handeln. Je geringer die Potenziale sind, um so mehr glauben sie, dass der Erfolg nicht beeinflussbar ist. Manche Menschen sind sogar der Auffassung, dass sie grundsätzlich „anderen, höher Gestellten“ oder Zufällen ausgeliefert sind. Damit geraten sie in die Gefahr, untätig zu sein und steuern nicht gegen Misserfolge an. Menschen ohne Eigenverantwortung haben keine Motivation, besondere Leistungen zu erbringen. Es kann sogar so weit gehen, dass sie sich bei Rückschlägen hilflos fühlen und glauben, ihrer Umwelt ausgeliefert zu sein.

2.4.2 Leistungsdrang / Anspruchsniveau

Wenn hohes Potenzial vorhanden ist, stellen diese Menschen entsprechende Ansprüche an ihre eigenen Leistungen und bewältigen Herausforderungen ohne Probleme. Ihr natürlicher Drang viel zu leisten,

² Die Beschreibung der Faktoren bezieht sich nur auf deren Potentialausprägungen. Theoretische Hintergründe können dem Dokument „Entstehung, Hintergründe & Entwicklung - DNLA ESK“ entnommen werden, welches auf unserer Homepage unter http://www.gmp.de/images/stories/pdfs/entstehung_hintergruende_entwicklung_dnlaesk.pdf heruntergeladen werden kann.

wird durch äußeren Druck sogar noch positiv beeinflusst. Auch in Stresssituationen behalten sie ihr hohes Anspruchsniveau und können sogar noch zulegen. Sie haben erkannt, dass es bei der Erreichung eines Zieles immer zwei Möglichkeiten gibt: Erfolg bedeutet, dass das Ziel erreicht wurde; Misserfolg bedeutet, dass das Ziel nicht erreicht wurde. Misserfolge werden als etwas Natürliches angesehen, aus dem man für die Zukunft lernen kann.

Wenn kein Potenzial vorhanden ist, weicht man Leistungssituationen möglichst aus, um so drohende Misserfolge zu verhindern. Der natürlich vorhandene Leistungsdrang wird unbewusst unterdrückt. Man glaubt, durch dieses Verhalten Fehler vermeiden zu können. Damit vermeidet man aber gerade die Situationen, bei denen man aus Fehlern Erfahrungen sammeln könnte. In Stresssituationen kann es zu resignativen oder aggressiven Reaktionen kommen. Zwangsläufig bleiben dadurch Erfolge aus, weil der Umgang mit Misserfolgen nicht trainiert werden kann und Lerneffekte entfallen. Statt Leistungsdrang entwickelt sich Leistungsangst. In Folge sinken die Ansprüche an sich selbst und man ist mit dem Erreichten zufrieden.

2.4.3 Selbstvertrauen / Selbstbewusstsein

Wenn hohes Potenzial vorhanden ist, können diese Menschen sehr gut sowohl die Schwierigkeit einer Aufgabe einschätzen als auch ihre eigene Leistungsfähigkeit. Ihr ausgeprägtes Selbstbewusstsein ist einer der Schlüsselfaktoren in der Kommunikation. Konflikte, Meinungsverschiedenheiten oder schwierige berufliche Situationen werden nicht als Bedrohung, sondern als Herausforderung angesehen. Bei Auseinandersetzungen und in beruflichen Diskussionen wird der eigene Standpunkt angemessen vertreten. Neue Aufgaben oder Änderungen im Organisationsablauf werden positiv angenommen und zuversichtlich umgesetzt.

Wenn kein Potenzial vorhanden ist, neigen Menschen dazu, einerseits ihre eigenen Fähigkeiten zu unterschätzen und andererseits den Schwierigkeitsgrad einer bestimmten Anforderung bzw. Aufgabe zu überschätzen. Sie trauen sich selbst zu wenig zu oder haben Versagensängste. In Diskussionen oder bei Meinungsverschiedenheiten üben sie Selbstkritik oder halten sich zurück, obwohl sie Vieles beisteuern könnten. Konfliktsituationen werden vermieden oder sie gehen diesen von vornherein und oft auch unbewusst aus dem Weg. Von Außenstehenden wird ihr Verhalten als übermäßig angepasst empfunden. Häufig bringen sie sich selbst in unangenehme Situationen, weil sie regelrecht „davonlaufen“.

2.4.4 Motivation

Wenn hohes Potenzial vorhanden ist, engagieren sich diese Menschen für die ihnen gestellten Aufgaben und identifizieren sich mit den Zielen ihres Unternehmens. Mit ihrer Leistungsorientierung wollen sie immer das Bestmögliche für sich, ihre Mitarbeiter/innen und Kollegen/innen und ihr Unternehmen herausholen. Sie orientieren sich deutlich am Leistungsprinzip. Das wirkt sich positiv auf Fleiß, Ausdauer und ihr Teamverhalten aus. Ihr Engagement wird sichtbar und motiviert Andere mitzuziehen bzw. über einen langen Zeitraum an der Grenze der Leistungsfähigkeit zu arbeiten. Wenn sie das Gefühl haben, mit ihrer Leistung hinter den Kollegen/innen zu liegen, strengen sie sich entsprechend an, um die Lücke zu schließen.

Wenn kein Potenzial vorhanden ist, sind diese Personen weniger motiviert und damit weniger ehrgeizig. Nach dem Leistungsprinzip zu arbeiten wird von ihnen eher skeptisch betrachtet oder sogar abgelehnt. Oft liegen die Gründe für das Verhalten in Problemen des privaten Bereichs oder in Spannungen mit Vorgesetzten, Kollegen oder Kolleginnen. Diese wirken sich auf die Leistungsmotivation negativ aus. Vorschläge von anderen Personen, z.B. zur Verbesserung der Organisation oder der Zusammenarbeit, werden erst einmal abgelehnt oder pessimistisch gesehen.

2.4.5 Kontaktfähigkeit

Wenn hohes Potenzial vorhanden ist, sind diese Menschen kontaktstark, extrovertiert, lebhaft und gerne mit Anderen zusammen. Sie verstehen es, emotionale Botschaften der Mitmenschen zu entschlüsseln. Diese Fähigkeit, auch als „Self-disclosure“ bezeichnet, animiert ihre Gesprächspartner/innen, sich ebenfalls zu öffnen. In relativ kurzer Zeit wird dadurch eine persönliche Gesprächsatmosphäre geschaffen. Sie können auf Kollegen/innen, Vorgesetzte und Geschäftspartner unbefangen zugehen. Bei Kontakten tauschen sie mit Anderen unbefangen Informationen aus, die eher zum persönlich bzw. privaten Bereich gehören. Es gelingt ihnen leicht, Beziehungsnetzwerke aufzubauen.

Wenn kein Potenzial vorhanden ist, können diese Menschen weniger gut auf Andere zugehen und sich öffnen. Durch ihren Mangel an Lust, Privates oder Persönliches von sich zu geben, sind sie vom Kontakt zu Anderen abgeschnitten und in gewisser Weise isoliert. Auf Außenstehende wirken sie häufig kühl, distanziert, steif, misstrauisch und förmlich.

2.4.6 Auftreten

Wenn hohes Potenzial vorhanden ist, treten diese Menschen gegenüber sozial höher Gestellten entspannt und ungezwungen auf. Weil sie keine Unterlegenheitsgefühle entwickeln, zeigen sie gegenüber hierarchisch oder sozial Höhergestellten keine Demutsgesten und halten Blickkontakt. Gelegentlich dominieren sie andere Gesprächspartner oder versuchen es zumindest. Ihr Auftreten wirkt auf Kollegen/innen und Vorgesetzten im Allgemeinen eher partnerschaftlich. Bei Vorgesetzten erzielen sie leichter Akzeptanz als Menschen mit geringem Potenzial. Ihr beruflicher Erfolg wird durch ihre Sicherheit im Auftreten nicht unmaßgeblich beeinflusst.

Wenn kein Potenzial vorhanden ist, leiden diese Menschen häufig an Unterlegenheitsgefühlen oder quälen sich mit dem Gedanken minderwertig zu sein. Das drückt sich dann durch mehr oder weniger erkennbare Demutsgesten gegenüber sozial höher Gestellten aus. Infolgedessen werden sie nicht selten, auch von Kollegen/innen, als nicht gleichwertige Partner gesehen. Sie fühlen sich schwächer, zeigen es und müssen es hinnehmen, dass man sie häufiger als andere angreift. Ihr Gegenüber erkennt, dass er/sie ein leichtes Spiel hat.

2.4.7 Einfühlungsvermögen

Wenn hohes Potenzial vorhanden ist, haben diese Menschen ein sehr gutes Gespür für Andere, für deren Gefühlslage, für deren Bedürfnisse und Wünsche. Wenn man miteinander spricht verwendet man ja nicht nur direkte Botschaften, sondern auch unterschwellige Signale, die „zwischen den Zeilen“ stehen. Diese Botschaften werden durch die Formulierung des Gesprochenen, durch den Tonfall, die Mimik und Gestik übertragen. In jedem Gespräch kommt es entscheidend darauf an, diese Botschaften schnell und zu richtig zu interpretieren, um adäquat auf den Gegenüber reagieren zu können. Diese Fähigkeit ist besonders in Berufen wichtig, in denen man viel mit anderen Personen zu tun hat und es darauf ankommt, einen guten Kontakt herzustellen. Mit dieser Sensibilität gelingt es meist auch in schwierigen Situationen Gelassenheit zu bewahren und ein gutes Klima herzustellen.

Wenn kein Potenzial vorhanden ist, fehlt schnell die gemeinsame Wellenlänge, die als Katalysator eine besondere Rolle in der Kommunikation spielt. Menschen ohne Einfühlungsvermögen sind somit „blind“ für indirekte Botschaften ihrer Mitmenschen. Diese wiederum fühlen sich dann nicht verstanden oder nicht richtig ernst genommen. Fehlendes Einfühlungsvermögen führt darum häufig zu Missverständnissen und als Folgewirkung zu Misserfolgen im zwischenmenschlichen Bereich. Es gibt allerdings viele Berufe, in denen diese Dimension eine untergeordnete Rolle spielt.

2.4.8 Einsatzfreude

Wenn hohes Potenzial vorhanden ist, identifizieren sich diese Menschen mit ihrer Arbeit bzw. mit ihren Aufgaben und sie setzen sich mit Engagement ein. Ihre Bereitschaft sich anzustrengen ist hoch. Mit größeren Belastungen umzugehen, stellt für sie kein Problem dar. Die Aufopferung für ihre beruflichen Ziele ist für sie schon fast eine Notwendigkeit. Sie sind gut ansprechbar und bereit, alle an sie gestellten Forderungen zu erfüllen. Im Kollegenkreis gelten sie als leistungsorientiert und engagiert.

Wenn kein Potenzial vorhanden ist, besteht wenig oder keine Identifikation mit dem Leistungsprinzip. Sie sind lustlos, zögerlich, entschlossenlos und arbeiten fast nur aufgrund von persönlichen Anweisungen oder Vorschriften statt aus eigenem Antrieb heraus. Ohne Anweisungen und Kontrolle bleibt vieles einfach liegen oder wird erst gar nicht in Angriff genommen.

2.4.9 Statusmotivation

Wenn hohes Potenzial vorhanden ist, handeln diese Menschen nach dem Tauschwertprinzip, d.h. mehr Leistung für sie auch mehr Einkommen. Sie schätzen Statussymbole und orientieren sich jeweils an der ranghöheren sozialen Schicht. Mit ihren Ergebnissen können sie ihren Erfolg nach Außen demonstrieren. Dieser Geltungsdrang ist für diesen Personenkreis ein zusätzlicher Motivator und daher nehmen sie mehr Anstrengungen in Kauf, um Prestige und berufliches Ansehen zu erlangen. Ein Berufsleben ohne Erfolg und die daraus resultierenden Statusmotivationsmerkmale können sie sich kaum vorstellen. Hohe Statusmotivation findet man insbesondere in Berufen, die mit Beratung, Vertrieb o.ä. zu tun haben, weil es dort immer um die zuletzt gemessene Leistung geht. Bei bestimmten Positionen (z.B. im wissenschaftlichen oder künstlerischen Bereich sowie bei Pflegeberufen) spielt diese Dimension eine weniger bedeutende Rolle

Wenn kein Potenzial vorhanden ist, legen diese Menschen weniger oder keinen Wert auf das Tauschwertprinzip. Jetzt mehr Leistung und im Gegenzug sofort mehr Geld spielt für sie eine untergeordnete Rolle. Statussymbole, Geld oder Prestige werden von ihnen auf dem Weg zum beruflichen Erfolg als nebensächlich angesehen. Menschen, die im Bereich von Wissenschaft und Forschung oder artverwandten Berufen tätig sind, neigen eher dazu, eine gewisse Bescheidenheit zum Ausdruck zu bringen.

2.4.10 Systematik

Wenn hohes Potenzial vorhanden ist, gehen diese Menschen an komplexe und schwierige Aufgaben mit einem strukturierten Plan heran. Sie handeln, wenn es darauf ankommt, nicht nach Lust und Laune. Stattdessen machen sie vor Beginn der Arbeiten die Prozesse transparent und zerlegen sie in logische Einheiten. Dann bewerten sie die Teilaufgaben nach Prioritäten, um sie später rationeller erledigen zu können. Systematik spielt insbesondere bei den Berufen eine Rolle, in denen ohne präzise Planung Ziele niemals ökonomisch erreicht werden könnten. Dagegen gibt es Berufe, in denen Handeln ohne systematische Vorbereitung weit verbreitet ist und spontan, aus der Situation heraus gehandelt werden muss (z.B. ein Fremdenführer muss seine Gruppe zu einem Bauwerk bringen, das er noch nicht kennt).

Wenn kein Potenzial vorhanden ist, handeln diese Menschen eher situationsbedingt, ohne präzise geplantes Vorgehen. Diese Meister der Improvisation lassen Dinge einfach auf sich zukommen. Das ist bei vielen Berufen tatsächlich auch das richtige Vorgehen, denn so hilfreich eine gute Systematik auch sein mag, in unbestimmten Situationen und Gegebenheiten ist man damit auch eher unbeweglich. Aber immer dann, wenn es an Systematik fehlt, jedoch strukturiertes, logisches Vorgehen gefordert ist, kommt es schnell zur ineffizienten Einteilung der eigenen Arbeit oder zu Koordinationsmängeln, z.B. bei der Teamarbeit.

2.4.11 Initiative

Wenn hohes Potenzial vorhanden ist, handeln diese Menschen eigenständig und ohne Anstöße oder Druck von Anderen. Dieses Handeln hat verschiedene Vorteile: Man setzt sich eigenständig Ziele (z.B. mit neuen Ideen, Innovationen oder Verbesserungen) und demonstriert gegenüber Anderen Unternehmungsgeist. Durch diese Art zu handeln und eine Art Vorbildfunktion einzunehmen, motivieren diese Personen natürlich auch Kollegen/innen. Stoßen sie bei ihrem Weg auf Hindernisse, suchen sie selbständig nach anderen Lösungen oder entsprechenden Alternativen. Menschen mit hoher Initiative haben es leichter, beruflich voranzukommen.

Wenn kein Potenzial vorhanden ist, sind diese Menschen schnell in ihrem Handeln blockiert. Die Arbeiten werden langsamer oder nur schleppend erledigt. Sie sichern sich nach allen Seiten ab und handeln nur dann, wenn durch Vorschriften und Anleitungen klare Anweisungen gegeben sind. Beiträge oder Anregungen für Verbesserungsvorschläge unterbleiben in diesen Situationen und man hält sich mit der eigenen Meinung deutlich zurück.

2.4.12 Misserfolgstoleranz

Wenn hohes Potenzial vorhanden ist, können diese Menschen mit den kleineren und größeren Misserfolgen des täglichen Berufslebens gut umgehen und werden in Ihrer Leistungsfähigkeit insofern nicht beeinträchtigt. Im Gegenteil: Misserfolge werden durch höhere Anstrengungen kompensiert und überwunden. Auch in angespannten Arbeitssituationen, in denen sich zwangsläufig mehr kleine Fehler einschleichen, bleiben sie gelassen und souverän. Sie lassen sich so schnell nicht aus der Ruhe bringen und wissen, dass nur derjenige keine Fehler macht, der nicht arbeitet.

Wenn kein Potenzial vorhanden ist, werden schon kleinere Misserfolge zum Problem. Man ist schneller frustriert und gerät sogar in Zweifel, ob die eigene Leistungsfähigkeit überhaupt für den Job ausreicht. Im Extremfall schaltet man auf eine resignative Grundhaltung um. Dies hat zur Folge, dass „lageorientiert“ gearbeitet wird und das Verhalten nach den gegenwärtigen „ungünstigen“ Umständen ausgerichtet. Niedergeschlagenheit stellt sich ein und das Arbeitstempo wird reduziert, es wird gegrübelt, Pausen werden eingelegt. Die anfänglich gute Motivation geht schlagartig verloren.

2.4.13 Kritikstabilität

Wenn hohes Potenzial vorhanden ist, gewinnen diese Menschen einer Kritik immer etwas Positives ab, schauen positiv in die Zukunft und entwickeln keine Gefühle der Unsicherheit. Sie verstehen insofern Kritik nicht als einen Angriff auf ihre Person, sondern sehen diese eher als eine Dienstleistung an. Dadurch nimmt man Kritik an und sucht nach deren sachlichen Inhalten, anstatt sich angegriffen zu fühlen. Sie fragen sich: „Wie kann ich es beim nächsten Mal besser machen oder wie kann ich mich weiterentwickeln?“

Wenn kein Potenzial vorhanden ist, wird auch sachliche Kritik als ein Angriff auf die eigene Person verstanden. Dieser vermeintliche Angriff wird dann mit persönlicher Abwertung gleichgesetzt. Zwischen Kritikgeber und Kritiknehmer entstehen peinliche Situationen in der Kommunikation, denn jeder hat einen vollkommen anderen Standpunkt. Beim Kritiknehmer stellt sich Betroffenheit ein, während der Kritikgeber ratlos ist. Der vermeintlich persönlich Kritisierte zieht sich in sein Schneckenhaus zurück, ist beleidigt und reagiert nicht selten aggressiv.

2.4.14 Emotionale Grundhaltung

Wenn hohes Potenzial vorhanden ist, geht man mit einer grundsätzlich optimistischen Einstellung an das Leben und damit auch an berufliche Situationen heran. Menschen mit einer positiven emotionalen Grundhaltung sehen die Dinge erst einmal gelassen und resignieren nicht von vornherein, wenn schwierigere Situationen auf sie zukommen. Der Erfolg hängt bei ihnen weniger von glücklichen Umständen, als von der positiven Herangehensweise ab. Auch negative Berufsereignisse können so positiv verarbeitet werden. Sie erfreuen sich am eigenen Erfolg und am Erfolg des Unternehmens. Sie haben es leicht, sich selbst zu motivieren.

Wenn kein Potenzial vorhanden ist, spricht man von einer negativen bzw. resignativen Grundeinstellung. Bei diesen Menschen ist der Optimismus geringer ausgeprägt. Ihr Wohlbefinden ist häufiger gestört. Sie sind antriebsarm und sehen die Zukunft trübe bis schwarz. Sie sind gleichgültig, interessenlos, humorlos, nörglerisch und mutlos. Gleichzeitig bedeutet weniger Freude an der Arbeit auch geringere Leistungsmöglichkeiten. Es kommt zu Ängsten und Hemmungen, die nicht selten zu größerer Fehlerhäufigkeit führen und die eigene Weiterentwicklungen sind blockieren.

2.4.15 Selbstsicherheit

Wenn hohes Potenzial vorhanden ist, bedeutet das, dass man grundsätzlich kein Gefühl der Unsicherheit empfindet. Man kann eigene Bedürfnisse formulieren und dem Gegenüber vortragen, ohne verletzend oder aggressiv zu wirken. Man kann für sich Entscheidungen fällen und sich damit sicherer im Berufsleben bewegen. Diese Menschen akzeptieren die beruflichen Umstände und machen das Beste daraus. Selbständiges Arbeiten mit entsprechenden Ziel- und Teilzielsetzungen ist für sie normal. Sie sehen sich oft als Zentrum der Aktivitäten und setzen sich nicht nur für eigene Belange, sondern auch für die von Kollegen/innen ein.

Wenn kein Potenzial vorhanden ist, fehlt das notwendige Selbstwertgefühl, unbefangen mit den beruflichen Herausforderungen und Entscheidungen umzugehen. Die eigenen Aktivitäten sind gering und man ist ängstlich. Statt zu handeln wartet diesen Personen auf Anweisungen und Vorschriften „von oben“. Die Folgen dieser Einstellung: Zaudern, Entschlusslosigkeit, Zögern. Nicht selten beeinträchtigt fehlende Selbstsicherheit die Arbeits- und Lebensqualität und kann sogar für Kollegen/innen zu einer Belastung werden, wenn versucht wird, die fehlende Selbstsicherheit durch aggressives Auftreten zu verschleiern.

2.4.16 Flexibilität

Wenn hohes Potenzial vorhanden ist, haben diese Menschen die Fähigkeit, sich leicht auf wechselnde Situationen oder neue, geänderte Anforderungen rasch anzupassen und einzustellen. Dazu gehören neue Kollegen, neue Prioritäten, neue Abläufe in der Organisation, neue Rahmenbedingungen im beruflichen Alltag und heutzutage immer häufiger die Erlangung neuer Fachkompetenzen (in teilweise neuen Aufgabefeldern), weil die Berufssituation dies einfordert. Ihnen fällt es leicht, unbekannte Situationen und Herausforderungen zu akzeptieren und sich angemessen zu verhalten. Sie verlieren weniger Zeit als andere, wenn sie sich umstellen müssen.

Wenn kein Potenzial vorhanden ist, hat man Mühe, mit neuen Situationen klar zu kommen. Diesen Menschen wäre es lieber, wenn alles immer so bliebe, wie es war. Wegen fehlender Flexibilität setzen sie sich eher zur Wehr und stellen alles Neue oder Andere in Frage. Diese Widerstände können so weit gehen, dass ganze Gruppen im Arbeitsprozess lahm gelegt werden und an notwendigen Veränderungen gehindert werden.

2.4.17 Arbeitszufriedenheit

Wenn hohes Potenzial vorhanden ist, haben diese Menschen eine positive Einstellung zu ihren derzeitigen Arbeitsinhalten, ihren Beziehungen zu Kollegen/innen und Vorgesetzten und den Umfeldbedingungen. Ihre Vorstellungen, ihr persönliches Anspruchsniveau, die empfundene Sinnhaftigkeit und die kommunikativen Ansprüche decken sich mit ihrer aktuellen beruflichen Situation. Sie können sich so mit ihrem Arbeitsplatz und ihrem Unternehmen identifizieren und akzeptieren die gegebenen Rahmenbedingungen in vollem Umfang. Ist diese Tendenz besonders ausgeprägt, möchten sie langfristig im Unternehmen tätig sein.

Wenn kein Potenzial vorhanden ist, hat man keine Freude an der Arbeit. Diese Menschen tun sich schwer mit ihrem beruflichen Umfeld und fühlen sich unwohl. Konflikte mit Kollegen/innen und/oder Vorgesetzten sind vorprogrammiert oder bereits aufgetreten. Nicht selten ist die innere Kündigung schon vollzogen. Dementsprechend wird die persönliche Leistung „gestaltet“ oder man wartet nur noch auf eine geeignete Gelegenheit zum Absprung. Die Abwesenheit am Arbeitsplatz (z.B. durch krankheitsbedingte Kurzfehlzeiten) ist höher als das statistische Mittel.

3. Testmanual

Dieses Kapitel teilt sich auf in die Unterpunkte Verfahrensdurchführung sowie der Auswertung. Weiterhin werden potentielle Störvariablen und deren Kompensationsmöglichkeiten angesprochen.

3.1 Verfahrensdurchführung und –ablauf

Bevor kurz der typische Ablauf eines DNLA-ESK - Verfahrens vorgestellt werden soll, sei vorweg gesagt, dass das System absolut selbsterklärend ist. Um den Einstieg dennoch zu erleichtern erhält jeder Anwender eine kurze Einführung in den Fragenteil durch eine extra Broschüre.

Vor Beginn des Verfahrens erhalten die Teilnehmer eine TAN- Nummer. Mit der TAN-Nummer können Sie sich online einloggen und den DNLA-ESK - Fragenkatalog beantworten. Durch diese Vorgehensweise und dem damit verbundenen Verfahrensschutz wird vom Anbieter sichergestellt, dass die jeweiligen Teilnehmer am DNLA-ESK kein Vorwissen zu den einzelnen Items bzw. keinen Zugang zu zusätzlichen oder relevanten Informationen erhalten können. Für den Anwender ergibt sich aus dieser onlinebasierten PC-Anwendung eine sehr geringe zeitliche Belastung zur Vorbereitung und Durchführung des Verfahrens.

Generell kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass keine speziellen technischen Vorgaben bezüglich der Anforderungen an die zu nutzende Hardware (z.B. den Bildschirm oder die Tastatur) vorliegen. Die Durchführung, also die Beantwortung der Fragen findet immer auf einem beliebigen Rechner beim Teilnehmer oder im Unternehmen statt. Das Fragenprogramm ist ein komplett selbständiger Teil, hat erst einmal nichts mit dem späteren Auswertungsprogramm zu tun. Sowohl der Prozess des Einloggens als auch die Beantwortung der Fragen ist sehr intuitiv bzw. selbsterklärend und kann - im Gegensatz zur Auswertung und Interpretation der Ergebnisse (vgl. Kapitel 3.3) - ohne Einweisung (z.B. durch einen speziell ausgebildeten Mitarbeiter o.ä.) erfolgen. Sobald der Teilnehmer sich selbstständig angemeldet hat, befindet er sich im Internet unter HTTPS in einem besonders geschützten Bereich. Niemand kann die Fragen mitlesen oder die Antworten einsehen. Ein Internetanschluss muss natürlich vorhanden und der Internetzugang freigeschaltet sein. Rechte zum Senden und Empfangen müssen gegeben sein, denn der Teilnehmer steht im aktiven Dialog mit dem Fragenprogramm. Dazu müssen auch Cookies akzeptiert werden und Javascript muss aktiviert sein. Bei mehreren Teilnehmern (z.B. innerhalb eines Betriebes über einen Zugang) sollte die Verbindung ebenfalls eine entsprechend hohe Bandbreite

haben³. Der Teilnehmer kann zu jeder Zeit seine Internetsitzung unterbrechen und später wieder aufnehmen.

Bei allen DNLA-Verfahren gibt es **keine** Paper&Pencil-Version und auch keinen Fragebogen im ursprünglichen Sinn. Stattdessen gibt es ein „dynamisches“ Fragenprogramm. Dynamisch, weil davon ausgegangen wird, dass nur ein bestimmter Teil der Fragen für alle beruflichen Ebenen und Arten von Tätigkeiten gleich sein darf. Ein bestimmter Teil der Items ist deshalb „berufsbezogen“ und berücksichtigt die exakte Position des Teilnehmers. Es gibt somit nicht einen Fragebogen, sondern praktisch unendlich viele. In der Praxis heißt das, dass der Teilnehmer **vor** Beginn des eigentlichen Fragenteils immer nach seiner genauen Position befragt wird, die er mittels Pulldown-Menü aussuchen und positionieren kann (vgl. Abbildung 2).

BERUFSERFHRUNG IM TÄTIGKEITSBEREICH

Vorhandene Berufserfahrung im Bereich: Dienstleistung-IT & Telekommunikation
(Bitte geben Sie den Hauptschwerpunkt der letzten Jahre an)

Schwerpunkt der beruflichen Tätigkeit: Anwendungsprogrammierung/Anwendungsentwicklung

Anzahl Berufsjahre im Beschäftigungsbereich:

unter 1 Jahr
 1 - 5 Jahre
 5 - 10 Jahre
 mehr als 10 Jahre

Befähigungsnachweise

PKW Führerschein
 LKW Führerschein
 Personenbeförderungsschein
 Spezielle Befähigungsnachweise im angegebenen Tätigkeitsbereich

3 Jahre Erfahrung mit Java

Bitte geben Sie hier Spezial-Kenntnisse in ihrem Tätigkeitsbereich ein, z.B. Kühlwagenbauer, Pipeline-Schweisser, spezielle Führerscheine usw. Kurzum, spezielle Kenntnisse, die nicht jeder in diesem Berufsfeld besitzt

Zurück OK = Weiter

Abbildung 2: Einleitende Fragen zum DNLA-Fragenprogramm (Beispiel: Berufserfahrung)

Auf Basis dieser Angaben entscheidet das Programm automatisch, welche Fragenkombination vorgelegt wird. Während alle herkömmlichen Fragebögen alle Teilnehmer gleich behandeln, berücksichtigt DNLA diese Unterschiede. Beispielsweise ist es ein Unterschied, ob ein Mitarbeiter in der Position „einfache Bürotätigkeiten“ befragt wird oder der Hauptabteilungsleiter eines Konzerns, dem 5000 Mitarbeiter unterstellt sind. Im Bereich Vertrieb wird z.B. unterschieden, ob eine Beraterin im Außendienst einer Großbank die Fragen beantworten soll oder die Teamleiterin eines Lebensmittelmarktes einer Handelskette. Erst die

³ Sollten Sie hierbei Schwierigkeiten haben, wenden Sie sich bitte an unseren Helpdesk (rund um die Uhr, 24 Stunden) für technische Fragen: SMP – Software für Management und Personalentwicklung mbH. Tel. 05245 858 181 / Mail tan@dnla.com.

dynamische Anpassung des Itempools an die höchst unterschiedlichen beruflichen Situationen garantiert auch die gewünschte Akzeptanz beim Teilnehmer. Die folgenden zwei Abbildungen visualisieren jeweils ein Beispiel für berufsspezifische Fragen (vgl. Abbildung 3 und Abbildung 4).

DNLA - Erfolgsprofil Soziale Kompetenz

nach oben

Einleitung
Information

Name
Vorname
Straße
Persönliche Daten

Fragen 1-171

Logiktest

Word
Excel
Powerpoint
PC-Kenntnisse

Fremdsprachen

nach unten

FRAGE 20

Sie sollten mich automatisch, nämlich wöchentlich, über die verkauften Stückzahlen in Ihrem Gebiet informieren und nicht erst nach Aufforderung.

Wie empfinden Sie diese Aussage? Bitte bewerten Sie jedes Antwortpaar differenziert!

freundlich	sehr	mittel	etwas	etwas	mittel	sehr	aggressiv
von oben herab	sehr	mittel	etwas	etwas	mittel	sehr	unterwürfig
sachlich	sehr	mittel	etwas	etwas	mittel	sehr	verletzend
sicher	sehr	mittel	etwas	etwas	mittel	sehr	ängstlich
ehrlich	sehr	mittel	etwas	etwas	mittel	sehr	unehrlich
sympathisch	sehr	mittel	etwas	etwas	mittel	sehr	unsympathisch

Zurück OK = Weiter

Abbildung 3: Beispielfrage für die Position Mitarbeiter im Vertrieb Finanzdienstleistungen.

DNLA - Erfolgsprofil Soziale Kompetenz

nach oben

Einleitung
Information

Name
Vorname
Straße
Persönliche Daten

Fragen 1-171

Logiktest

Word
Excel
Powerpoint
PC-Kenntnisse

Fremdsprachen

nach unten

FRAGE 47

Für meine Position als Berater im Bereich Finanzdienstleistungen bringe ich sehr gute persönliche Voraussetzungen mit.

2 x ja
Die Feststellung trifft auf mich voll zu

ja
Die Feststellung trifft eher auf mich zu

nein
Die Feststellung trifft eher nicht auf mich zu

2 x nein
Die Feststellung trifft auf keinen Fall auf mich zu

Zurück OK = Weiter

Abbildung 4: Beispielfrage für die Position als Berater im Bereich Finanzdienstleistungen.

Bei der Beantwortung des Fragenkataloges sollten die Kandidaten folgendes beachten: Wenn Sie alle Fragen des Hauptfragenkataloges beantwortet haben, gibt es noch die Möglichkeit, bestimmte Zusatztests zu absolvieren (Logiktest, Sprachtests, PC-Anwender-Test). Wenn Sie diese **nicht** machen wollen, können sie direkt durch einen Mausklick zum Ende des Programms kommen. Falls ein Teilnehmer - trotz deutlichem Hinweis - das Fragenprogramm einfach beendet, z.B. durch Abschalten seines Rechners, bleibt das Programm im Status "noch in Bearbeitung und nicht vollständig abgeschlossen". Der Teilnehmer kann zu jedem beliebigen Zeitpunkt seine Sitzung fortsetzen. Weitere potentielle Störungen und deren Kompensationsmöglichkeiten werden im folgenden Unterkapitel besprochen.

3.2 Vorgehen bei potentiellen Störungen im Verfahrenseinsatz

Aufgrund der PC-basierten Versuchsdurchführung sind die meisten Störgrößen (z.B. durch fehlende Standardisierung oder unterschiedliche Versuchsbedingungen) größtenteils ausgeschlossen. Dennoch sollen die folgenden Unterpunkte, im unwahrscheinlichen Störfall, dem Versuchsleiter helfen diesen zu beheben.

3.2.1 Stromausfall

Die Verbindung zum Server wurde (z.B. durch einen Stromausfall) unterbrochen. Was sollten Sie dann tun?

Normalerweise müssten Sie alle Fragen erneut beantworten. Beim Onlineverfahren merkt sich das Programm jedoch die bis dahin gegebenen Antworten und Sie können erneut starten, indem Sie Ihre TAN-Nummer und Ihr persönliches Passwort eingeben. Die Beantwortung der Fragen wird dann genau dort fortgesetzt, wo Sie zuletzt aufgehört haben.

3.2.2 Beantwortung unterbrochen

Ich werde beim Beantworten der Fragen gestört (z.B. durch ein längeres Telefonat). Ich möchte die Beantwortung des Fragenkatalogs unterbrechen. Geht das?

Durch den Button "Sitzung unterbrechen" können Sie die Beantwortung des Fragenkatalogs jederzeit unterbrechen. Wie im zuvor geschilderten Fall können Sie sich dann mit Ihrem persönlichen Passwort und Ihrer TAN jederzeit wieder in Ihren Fragenkatalog einwählen und die Beantwortung der Fragen genau dort fortsetzen, wo Sie zuletzt mit der Beantwortung der Fragen aufgehört haben.

3.2.3 Passwort vergessen

Ich habe mein Passwort vergessen. Was soll ich nun tun?

Ihr selbst gewähltes Passwort wird Ihnen auf Anforderung an Ihre Mailadresse geschickt. Klicken Sie dazu einfach auf den entsprechenden Button.

3.2.4 Falsche Antwort

Ich habe Fragen falsch verstanden oder falsch beantwortet. Was soll ich nun tun?

Um diese Situation zu verhindern, sollten Sie sich bitte vor der Beantwortung der Fragen die Anweisungen genau durchlesen. Sie können maximal eine Frage zurückgehen, jedoch nicht weiter und nur innerhalb der nächsten 60 Sekunden. Wenn Sie tatsächlich ganze Teile des Fragenkatalogs falsch verstanden und beantwortet haben, sollten Sie sich mit Ihrem verantwortlichen Betreuer in Verbindung setzen und die Beantwortung der Fragen gegebenenfalls wiederholen.

3.2.5 Untertests

Sie haben den Haupt-Fragenteil bereits beantwortet, wollen aber auch den Logiktest oder andere Zusatztests noch nutzen. Geht das?

Wenn Sie das Programm noch nicht vollständig abgeschlossen bzw. beendet haben, besteht die Möglichkeit, sich nochmals ins Programm einzuwählen (siehe oben). Sie starten dann bei der Beantwortung der Zusatztests und beenden das Programm anschließend.

3.2.6 Fehlerhafte Datenübertragung

Sie haben den Fragenkatalog vollständig beantwortet, aber die Daten sind nicht angekommen. Wie geht es weiter?

Diese Situation kann dann vorkommen, wenn Sie den Haupt-Fragenteil vollständig beantwortet haben und danach das Programm über den Button "Sitzung unterbrechen" verlassen. Dann "denkt" das Fragenprogramm, Sie möchten zu einem späteren Zeitpunkt noch einen Zusatztest durchführen. Wählen Sie sich erneut mit Ihrer TAN-Nummer und Ihrem Passwort ein. Dann haben Sie die Möglichkeit, weitere Fragenteile zu beantworten oder das Fragenprogramm abzuschließen.

3.2.7 Vorhersehbare Nachfragen

Im Folgenden sind einige exemplarische Fragen aufgelistet, welche eventuell vor oder während des Versuchsdurchlaufs von Seiten des Kandidaten auftreten könnten. Sollten weitere, unerwartete Fragen oder Probleme auftreten, sei erwähnt, dass zu DNLA ein umfassender technischer Support (bis hin zur Netzwerkunterstützung) direkt durch die Programmentwickler sowie eine 24-Stunden-Hotline gehört, die auch an Sonn- und Feiertagen für technische Fragen und Unterstützung bei Ergebnisinterpretationen dem Anwender zur Seite steht³.

Darf ich mir als Kandidat Notizen machen?

Während der Bearbeitung des Fragenkataloges, d.h. während des Versuchsdurchlaufs dürfen sich jederzeit Notizen gemacht werden.

Gibt es Zeitvorgaben zur Beantwortung der einzelnen Items?

Nein, jeder Kandidat kann zur Beantwortung der Fragen so viel Zeit nehmen, wie er benötigt.

Darf man Fragen überspringen?

Es darf keine Frage übersprungen werden, jedoch hat jeder Kandidat 60 Sekunden Zeit, um seine Antwort auf eine vorangegangene Frage zu korrigieren. Anschließend ist dies nicht mehr möglich, um abschließende Manipulationen zu verhindern.

Warum werden in einem besonderen Bereich des Programms Fragen nach Heirat, Scheidung, Kreditaufnahme etc. gestellt?

Mit diesen einfachen Ereignisfragen wird ermittelt, ob Sie sich in einer Stresssituation befinden. Es wird davon ausgegangen, dass Personen, die innerhalb der letzten sechs Monate einen hohen Kredit aufgenommen haben und einen Unfall verschuldet und sich in Scheidung befindet und hohe finanzielle Verluste erlitten haben oder auch den Arbeitsplatz wechseln mussten, sich in einer Stresssituation befinden. Das Fragenprogramm vergibt für jedes Ereignis eine bestimmte Anzahl an Stresspunkten, die am Schluss zusammengezählt werden. Die Summe der ermittelten Stresspunkte sieht man in der Auswertung, nicht jedoch die von Ihnen markierten Ereignisse. Der Anwender ist dann gehalten, Hilfe anzubieten, die Sie annehmen oder ablehnen können. Mehr als 150 Stresspunkte wirken sich auf das Ergebnis aus. Sie sollten das Fragenprogramm wiederholen, wenn die Stresssituation nicht mehr gegeben ist.

3.3 Verfahrensauswertung und -interpretation

Die Antworten werden mit Hilfe der spezieller Auswertungssoftware (DNLA-ESK-Masterprogramm) von den zuständigen DNLA-Fachleuten ausgewertet. Dieses Masterprogramm ist das zentrale Trägersystem und die Auswertungsplattform für alle DNLA-Verfahren. Dieses Kapitel dient dazu einen ersten Einblick in die DNLA-Auswertung und die entsprechende Software zu erlangen. Da eine ausführliche Darstellung des Gesamtsystems und der Auswertungsoptionen den Rahmen dieses Dokumentes sprengen würde, sei an dieser Stelle auf das Benutzerhandbuch zur Auswertung im Masterprogramm verwiesen (Quelle: http://www.gmp.de/images/stories/pdfs/auswertungen-im-masterprogramm_esk-benutzerhandbuch.pdf).

Generell kann zur Verfahrensauswertung und -interpretation gesagt werden, dass das anwendende Unternehmen sämtliche Auswertungen – nach einer entsprechenden Schulung (vgl. Anhang C) - in eigener Regie durchführen kann. Die Daten bzw. Antworten von Teilnehmern werden automatisch in das zentrale oder dezentrale Datenbanksystem auf dem Rechner des Anwenders gespeichert.

3.3.1 Technische Systemeinstellungen

Innerhalb der speziellen Auswertungssoftware kann jederzeit über die Taste „F1“ in ein Hilfsmenü gelangt werden. Innerhalb dieses Menüs finden sich u.a. die Möglichkeiten Gutachten erstellen zu lassen, Daten zu exportieren oder sich erneut Informationen zu den wissenschaftlichen Grundlagen des Verfahrens anzeigen zu lassen.

GUTACHTEN AUS: PROFILVORGABE UND ANTWORT

TEILNEHMER : FAKTOREN, POTENTIALAUFBAU
 TEILNEHMER : ZERTIFIKAT

UNTERNEHMEN: FAKTOREN, HINWEISE
 UNTERNEHMEN: STRUKTURIERTES INTERVIEW, FÖRDERVEREINBARUNG
 UNTERNEHMEN: PROFILANPASSUNG (mehrere Teilnehmer wählen)

Auswertung erstellt durch SMP

1. Vorbereitung Export Ergebnisse 2. Teilnehmer auswählen MM

Name	Vorname	Antwort vom	Bezeichnung Profil	Beruflich
Aabermann	Werner	29.04.2006 X	Unternehmensberater	Gesamtbereichs-Leitung
Aahmann	Petra	12.06.2006 X	Industriekunden-Berater	Beratung / Verkauf höch
Ackerod	Sven	15.02.2006 X	Abtlg. Ltg. RT TW	Abteilungsleitung ab ca.
Alsberg	Fabian	01.02.2006 X	Industriekunden-Berater	Beratung / Verkauf höch
Althoff	Bernd	03.02.2006 X	VK Außendienst TW RT	Beratung / Verkauf gehö
Bennberg	Paul	28.10.2005 X	Abtlg. Ltg. PHP	Abteilungsleitung ab ca.
Biene	Manfred	05.12.2005 X	Abtlg. Ltg. PHP	Abteilungsleitung ab ca.
Blumenbecker	Wolfgang	20.07.2005 X	Sachbearbeiter/in	Kaufm. Mitarbeiter, z.B. B
Brauer	Werner	15.04.2006 X	VK Außendienst TW RT	Beratung / Verkauf gehö
Brickmann	Karl	01.02.2006 X	Abtlg. Ltg. PHP	Abteilungsleitung ab ca.
Bruch	Eva	17.06.2006 X	VK Außendienst BS	Beratung / Verkauf gehö
Bruning	Hella	14.09.2005 X	VK Außendienst TW RT	Beratung / Verkauf gehö
Cichon	Walter	03.02.2006 X	Abtlg. Ltg. RT TW	Abteilungsleitung ab ca.
Daggenhof	Heiner	13.04.2006 X	VK Außendienst TW RT	Beratung / Verkauf gehö
Dahlmann	Reiner	11.02.2006 X	VK Außendienst BS	Beratung / Verkauf gehö
Diekemper	Tim	29.12.2005 X	Abtlg. Ltg. RT TW	Abteilungsleitung ab ca.
Eichmann	Martina	15.04.2006 X	Abtlg. Ltg. Vertrieb	Abteilungsleitung ab ca.

Basic
Basic
AU
CH
CRO
CZ
DE
DK
ESP
EST
FIN
FR
GB
HU
ISR
ITAL
LAT
NL
NOR
POL
RUS
SLO
SWE
TR
UAE
USA
Person

Löschen 3. Export Kurzübersicht Auswertungen / Ausdrücke Zurück OK = Weiter

Abbildung 5: Übersicht zu den Kandidaten innerhalb der Auswertungssoftware inkl. der Darstellung der Sprachauswahl (siehe Pull-down-Menü auf der rechten Bildseite).

Unabhängig von der Sprache in der das Fragenprogramm durchgeführt wurde, können die Gutachten im Auswertungsprogramm des Anwenders in praktisch jeder beliebigen Sprache erfolgen. Beispiel: Ein Teilnehmer in Riga bearbeitet das Fragenprogramm in lettischer Sprache, während die Auswertung im Masterprogramm durch die Personalleitung in London, in englischer Sprache (oder in Paris in französischer Sprache usw.) erfolgt. Dabei kann das anwendende Unternehmen entscheiden, auf welcher mentalen Grundlage ausgewertet werden soll. Umgekehrt wird ein Unternehmen in Lettland, das einen IT-Mitarbeiter aus Großbritannien einstellen möchte, diesem das englische Fragenprogramm vorlegen und die Auswertung (Gutachten, Weiterentwicklungspläne, Coachingpläne usw.) für sich in lettisch und für den Teilnehmer in Englisch produzieren (vgl. Abbildung 5)

Voraussetzung für die korrekte Erstellung eines Gutachtens ist die Auswahl der „richtigen“ Branche, d.h. der entsprechenden Angaben zu den beruflichen Erwartungen bzw. dem Stellenprofil. Dabei stehen bis zu 149 verschiedene Profile zur Verfügung, die bei Bedarf auch manuell modifiziert werden können. Des Weiteren kann aus bis zu 1000 Untergruppierungen ausgewählt werden. Weitere Vorgaben können sein: Befähigungsnachweise, besondere Erfahrungen, Qualifikationen, Qualifikationsbereiche, Sonderkenntnisse in einem bestimmten Berufsbereich, Sprachkenntnisse usw. Neben der Art des individuell unterschiedlichen Fragenkataloges (vgl. Kapitel 3.1) sind die vorherigen berufsspezifischen Angaben auch entscheidend für die Analyse der Daten. Es würde jeder Lebenserfahrung widersprechen, wenn das Antwortverhalten eines Mitarbeiters in einer „einfachen“ Position mit dem eines Vorstandsmitglieds verglichen würde. Dazu sind die Positionen und Sichtweisen einfach zu unterschiedlich. Erst später, bei der Auswertung, entscheidet der Anwender, mit welcher Position (z.B. gleiche, andere oder höhere Position) die gegebenen Antworten programmintern verknüpft werden sollen (vgl. Abbildung 6).

STELLENPROFIL TEIL II

Freie Stelle im Tätigkeitsbereich: Dienstleistung-IT & Telekommunikation

Schwerpunkt der berufl. Tätigkeit: Systemprogrammierung

Freie Stelle in der berufl. Ebene: Fachkraft, selbst. Aufgabenbereich

Erfahrungen im Tätigkeitsbereich: Berufserfahrung erforderlich Gewünscht. Alter: Nicht wichtig

Notwendige Befähigungsnachweise:

- PKW Führerschein
- LKW Führerschein
- Personenbeförderungsschein
- Spezielle Befähigungsnachweise im angegebenen Tätigkeitsbereich

 Netzwerkadministration

Qualifikation, mindestens: Fachhochschule

Qualifikationsbereich: Naturwissenschaftlicher Bereich

Qualifikation:

Fremdsprache 1: Englisch	Fremdsprache 2: Französisch
<input type="checkbox"/> Fließend in Wort/Schrift	<input type="checkbox"/> Fließend in Wort/Schrift
<input checked="" type="checkbox"/> Beruflicher Fachwortschatz	<input checked="" type="checkbox"/> Beruflicher Fachwortschatz
<input checked="" type="checkbox"/> Mündliche Kommunikation	<input type="checkbox"/> Mündliche Kommunikation

Abbildung 6: Generierung eines Stellenprofils innerhalb der Auswertungssoftware.

3.3.2 Ergebnisdarstellung

Die *Testwerte/-ergebnisse* bewegen sich auf einer 7 Punkte-Skala. 1 Stufe („OK“) entspricht dem Normbereich der durchschnittlich Erfolgreichen, von den anderen 6 entsprechen je 3 positiven (Werte von +1 bis +3) und negativen Übersteigerungen (Werte von -1 bis -3). Eine Musterauswertung ist in der folgenden Abbildung 7 dargestellt:

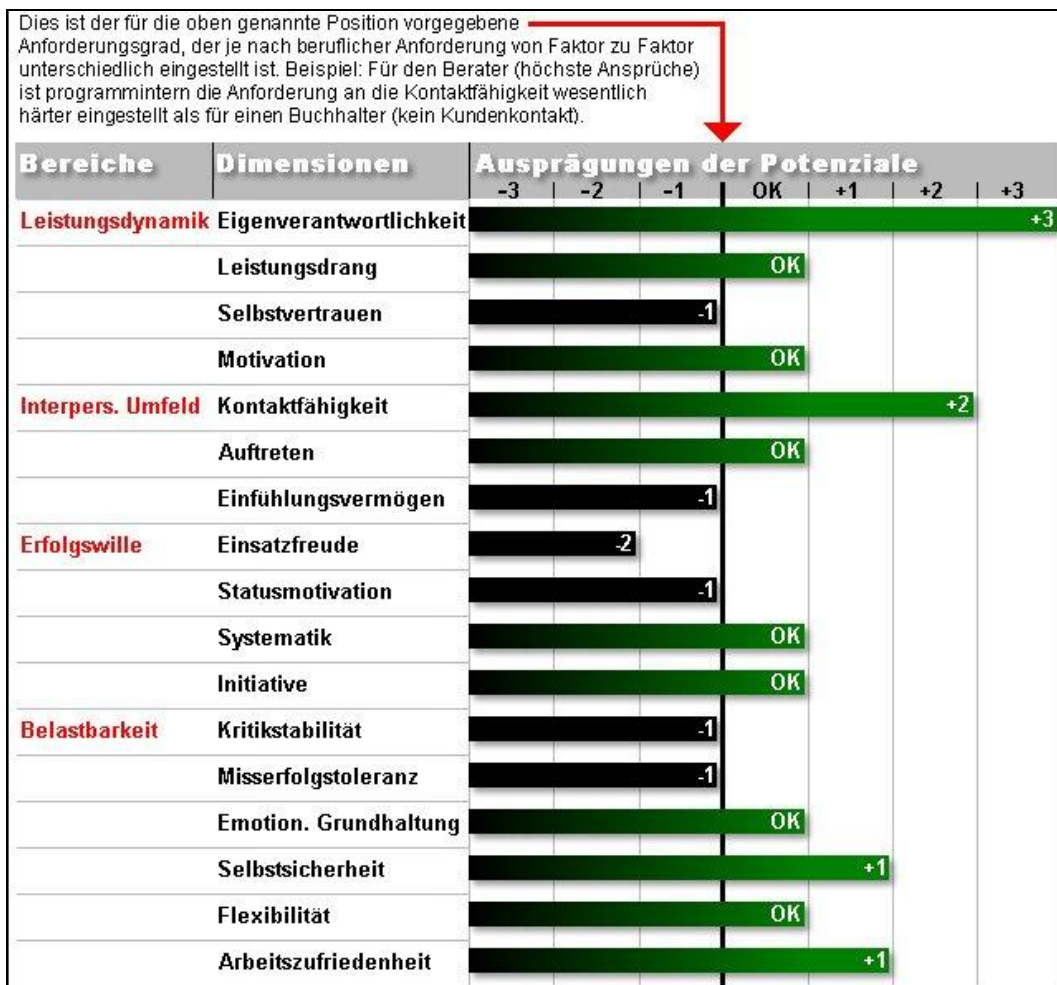


Abbildung 7: Beispielgutachten

Als mögliche Ausprägungen von einzelnen Faktoren kann es sogenannte Oszillationen also Schwankungen geben. Jede Eigenschaft, jedes Verhalten ist bis zu einem gewissen Grad variabel, abhängig von zeitlichen und situativen Umständen. Sind die Oszillationen stark ausgeprägt, d.h., es ist auch situations- und zeitabhängig gar nicht mehr vorhersehbar wie eine Person reagiert, bedeutet dies, dass die Ausgewogenheit, die Mitte fehlt und die Person von einem Extrem ins andere pendelt.

Meist ist es so, dass ein Pol im Vordergrund des Verhaltens steht und der andere Pol gelegentlich durchbricht. Diese beiden Pole werden dann in der Auswertung beim jeweiligen Faktor auch angezeigt von -3 bis +3 gehend (vgl. oben die 7 Punkte-Skala).

Beispiel für eine Oszillation:

„Ich lasse mir nie was vorschreiben.“ ← → „Ich muss mich immer nach den Vorschriften richten!“

Werden beide Items des gleichen Faktors von einer Person bejaht würde die Auswertung eine Oszillation anzeigen. Diese Antworten würden hier bedeuten, dass es sich um einen Menschen handelt, der zwischen einem

Mangel an Eigeninitiative und Fremdbeeinflussung kämpft, das Resultat können dann oft große Arbeits- und Leistungsstörungen sein (vgl. Strasser, 1989). Oszillationstendenzen wirken sich bei Tests immer nachteilig auf die Validität aus, sind aber kein Beitrag zur Fehlervarianz, sondern ein wichtiges diagnostisches Kriterium. Bei DNLA-ESK werden diese Werte aber als Schwankungsbreiten genau angezeigt und für den Auswertenden kommentiert

3.3.3 Schriftliche Teilauswertungen

Die Auswertung gliedert sich in zwei Teile: Teilnehmer- und Unternehmensauswertung.

Die Teilnehmerauswertung beinhaltet folgende Ergebnisse: Den Profilausdruck mit einem umfassenden Erläuterungsteil, in dem die persönlichen Ergebnisse erklärt werden. Es werden auch erste Hinweise auf mögliche Ursachen des Ergebnisses gegeben und die wichtigsten Fördermaßnahmen benannt (Seminare und verfügbare Audio-Lernkassetten für jeden Faktor). Falls die fakultativen Erhebungen (Logik-, Sprach- und PC-Test oder Word, Powerpoint, Excel) durchgeführt wurden, werden auch diese Ergebnisse dargestellt.

Die Auswertung für die Führungskraft umfasst zwei Teile:

- Unternehmensauswertung: Profilausdruck, Darstellung des Führungsaufwands und der Stressbelastung sowie des Antwortverhaltens) und Vorschläge für Weiterentwicklungsmaßnahmen. Auch Darstellung der möglicherweise durchgeführten Erhebungen zu Logik, Sprachen und PC oder Word, Powerpoint und Excel.
- Strukturiertes Interview und Fördervereinbarung

Die Führungskraft erhält eine Darstellung des möglicherweise anfallenden „Führungsaufwands“ im Vergleich zum jeweiligen Anforderungsprofil. Dieser Wert ergibt sich aus den Faktoren, die jeweils unter dem OK-Wert liegen in Kombination mit der Gewichtung des Faktors (unterschiedliche Gewichtungen je nach Profil) und unter Berücksichtigung der Fachkompetenz. Der Führungsaufwand drückt aus, wie oft und intensiv eine Führungskraft Abstimmungsgespräche bzw. Coaching-Maßnahmen bei einem Mitarbeiter durchführen muss.

Ebenso wird die „Stressbelastung“ des Probanden, welche durch Fragen zu Beginn der Durchführung erhoben werden, angezeigt. Diese Fragen beziehen sich auf Ereignisse im Leben des Probanden in den letzten sechs Monaten. Berücksichtigt werden hier: Familienzuwachs, Heirat, Verlust des Arbeitsplatzes, Konflikt im beruflichen/familiären Bereich, Tod von entfernten Angehörigen oder nahen Freunden, intensive berufliche Belastung, Umzug, Aufnahme eines großen Kredites, Wechsel des Arbeitsplatzes, Selbstverschuldeter Unfall mit weitreichenden Folgen auf andere Menschen, Finanzielle Verluste von nennenswertem Ausmaß,

stark unbefriedigende Beziehung zu Ehe-/Lebenspartner, intensive Schwierigkeiten von Familienangehörigen / beruflich/ gesundheitlich, Trennung von Ehe- / Lebenspartner, Tod eines nahen Familienmitgliedes, intensiver beruflicher Rückschlag, schwere Krankheit, schwere Konflikte im familiären oder beruflichen Bereich, starke finanzielle Verluste / Einbußen, Tod des Ehepartners, existenzbedrohende finanzielle Verluste, und existenzbedrohende Krankheit.

3.3.4 Interpretation der Ergebnisse und Gutachterschulung

Im Anschluss an die Erstellung des Gutachtens werden die Ergebnisse dem Teilnehmer präsentiert und ausführlich erläutert. In der Regel erfolgt dies in einem Auswertungsgespräch, das ein geschulter Moderator und DNLA- Fachmann mit dem Teilnehmer und seinem direkten Vorgesetzten führt⁴. Im Gespräch wird dann geklärt, ob derzeit Handlungsbedarf besteht. Falls dem so ist, kann festgelegt werden in welchen Bereichen und welche Prioritäten, individuelle Handlungspläne und Fördermaßnahmen dabei im Vordergrund stehen bzw. relevant für den jeweiligen Teilnehmer sind.

Wie bereits erwähnt, erfolgt das Auswertungsgespräch mit dem Teilnehmer durch einen geschulter Moderator bzw. DNLA-Fachmann und dem direkten Vorgesetzten des jeweiligen Kandidaten. Um selbst als Moderator mit einem DNLA-Modul arbeiten zu dürfen, muss ein dreitägiges Vorbereitungsseminar durchlaufen werden. Zum Seminar anmelden können sich nur Anwender, die nachweislich über umfassende Erfahrungen und Kenntnisse im Bereich Eignungsdiagnostik verfügen (Personalverantwortliche aus Unternehmen, Trainer, Psychologen, Coaches). Vor der Anmeldung reicht der Anwender entsprechende Unterlagen ein (Zeugnisse, Arbeitszeugnisse, Kursbescheinigungen, Trainingsbescheinigungen, Diplome, Empfehlungen, Mitgliedsbescheinigungen in fachrelevanten Organisationen und ähnliches). Die entsprechenden persönlichen Kriterien an die Schulungsteilnehmer und die –inhalte können dem Anhang C entnommen werden. Bei erfolgreicher Schulungs-Teilnahme erhalten Sie anschließend eine Lizenzierung zur Arbeit mit dem betreffenden Modul.

⁴ Bei größeren Projekten oder der unternehmensweiten Anwendung der DNLA HR-Expertensysteme wird ggf. nicht mit jedem Mitarbeiter ein tiefgehendes Einzelinterview geführt. Alternativ können beispielsweise zunächst die durchgeführten DNLA-Gutachtenarten in einer Gruppenveranstaltung erläutert werden (Zielsetzung, gemessene Dimensionen, Definitionen,...). Einzelgespräche können dann nach Bedarf geführt werden. Dabei ist zu beachten, dass sichergestellt ist, dass jeder Teilnehmer sachgerecht informiert wurde und dass jeder, der Unterstützung oder weitere Erläuterungen braucht, diese auch erhält.

4. DNLA-Qualitätsstandards

Auf dem Weltmarkt tummeln sich eine Reihe von Herstellern und großen Vertriebsorganisationen, die Persönlichkeitstests oder Potenzialmessverfahren an Unternehmen verkaufen, es aber nicht für erforderlich halten, ihre Daten durch Dritte prüfen zu lassen, geschweige denn Einblick in ihre Unterlagen zu gewähren. Manipulationen und falsche Angaben mit selbst erstellten Phantasiewerten sind leider eher die Regel als die Ausnahme. Im Gegensatz zu herkömmlichen Verfahren werden bei DNLA grundsätzlich Reliabilitäts- und Validitätskoeffizienten nicht selbst ermittelt. Die Überprüfung der Qualitätsmerkmale wurden durchgeführt von: Dipl.-Psych. H. Seibt, Dr. W. Jeserich und Prof. Dr. J. Deller. Die Berechnung der Validitäten wurde im Laufe der Jahre durch verschiedene Forschungsinstitute durchgeführt (Ekehammar, 1990a/b, 1991, 1993; Ekehammar, Strasser & Bates, 1993; Strasser, 1989) und die aktuellen Zahlen (vgl. Kapitel 4.4) beziehen sich auf eine Studie von „evalue consult“ an der Universität Lüneburg (Remdisch & Utsch, 2003). Teilnehmer am DNLA-Prozess haben einen Anspruch auf eine umfassende fachliche Erläuterung der Ergebnisse sowie auf Vorschläge für geeignete Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, wie sie z.B. in der DIN 33430 gefordert werden.

Bevor die einzelnen Gütekriterien näher beleuchtet werden, soll zunächst ein Überblick über die DNLA-Qualitätsstandards gegeben werden:

- Entwickelt von anerkannten Wissenschaftlern und Personalexperten.
- Überprüfung der Gütekriterien durch unabhängige Wissenschaftler.
- Zertifizierung durch das Deutsche Normenzentrum für Organisations- und Prozessdiagnostik e.V.
- Laufende Überprüfung und Anpassung bzw. Normierung 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 und Russland.
- Zielgruppengerechte Anforderungsprofile aller beruflichen Ebenen und Arten der Tätigkeit.

Ziel eines jeden Verfahrens, ob Assessment-Center, strukturiertes Interview oder Potentialmessverfahren 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 drei Faktoren bestimmt: Die Validitäts- und die Reliabilitätskennziffern und die Objektivität, welche u.a. in diesem Kapitel näher betrachtet werden (Lienert & Raatz, 1998).

4.1 Normwerte / Referenzkennwerte

Die DNLA-Entwicklung bleibt seit dessen Markteinführung im Jahr 1996 nicht stehen: Neueste Erkenntnisse und Daten werden kontinuierlich in die Programme eingearbeitet. Die Vergleichsdaten, die für die programminternen Benchmarks genutzt werden, werden regelmäßig aktualisiert und als Referenzwert der jeweiligen Zielgruppe zugeordnet. Dies geschieht quartalsweise, wobei stets die Vergleichsdaten des ältesten Quartals aus den 5-Jahres-Vergleichsdatenpools durch die aktuellen Daten ersetzt werden. Als Basis dienen Vergleichsprofile von mehr als 100.000 Teilnehmern aller hierarchischen und betrieblichen Stufen. Damit sind die Messungen stets aktuell und an den derzeitigen Anforderungen von Wirtschaft und Unternehmen orientiert. Trends und grundlegende Änderungen in diesen Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte werden so bei den DNLA-Human Resources Expert Systems berücksichtigt, ohne dass die Kontinuität und Vergleichbarkeit der Daten im System verloren geht.

Das DNLA Expertensystem ist also ein lernendes bzw. adaptives System und kein statisches, weil es nicht von den festzementierten Annahmen einer bestimmten Theorie ausgeht, sondern als Bewertungsmaßstab, d.h. als Außenkriterium für die Messungen das Antwortverhalten und die Daten von nachweislich erfolgreichen Mitarbeitern in der jeweiligen Position heranzieht. Die individuelle Ausprägung aller Faktoren wird an einer *Normstichprobe*, die das Anforderungsprofil einer Stelle widerspiegelt, ausgerichtet. Die für die Normstichprobe erforderlichen Erfahrungswerte konnten aufgrund der anonymisierten zum Systementwickler zurückgespielten Testantendaten gesammelt werden. Ab DNLA-ESK 5.0 wurden 17 berufliche Ebenen und Arten von Tätigkeiten aufgenommen, die sich zu *289 unterschiedliche Anforderungsprofilen* kombinieren lassen. Mit der Auswahl des Profils wird der jeweilige Härtegrad der Anforderung eingestellt. Insbesondere die Zusammenfassung der Einzelwerte der Faktoren zu einem Gesamtwert für unterschiedliche Positionsgruppen und Gewichtungen der Faktoren für diese Gruppen werden laufend aktualisiert (vgl. GMP & SMP, 1991; Clauß et al., 1999).

Weiterhin werden alle DNLA Verfahren, die in den verschiedenen Ländern im Einsatz kommen, entsprechend für verschiedenste *Länder- bzw. Kulturspezifika* normiert. Im Auswertungsprogramm kann der Anwender selbst entscheiden, welches Normierungsverfahren er anwenden will. Wenn er z.B. einen polnischen, italienischen oder englischen Mitarbeiter am Verfahren teilnehmen lassen will, kann er statt der deutschen Normierung, die Standard ist, z.B. die englische Normierung wählen. Die vom Anwender vorgewählte Normierung wird zwangsweise bei den Gutachten ausgedrückt, damit eine Fehlbewertung unterbunden wird. Anpassungen an die Mentalitäten sind für alle Länder erfolgt, in denen das Expertensystem eingesetzt wird (z.B.: Deutschland, Frankreich, Schweden, Italien, Spanien, UK, Estland, Ungarn, Niederlande, Österreich, Schweiz, Französisch, Lettland, Polen, Russland). Das Expertensystem erkennt an der Einstellung der Tastatur mit welchem Landesalgorithmus die Auswertung erfolgen muss oder kann manuell im Masterprogramm eingestellt werden (vgl. Abbildung 5).

4.2 Objektivität

Eine wichtige Voraussetzung für eine zuverlässige Auswahlprozedur ist, dass alle Bewerber unter vergleichbaren Bedingungen arbeiten und auch bewertet werden. Wären die Bedingungen zu verschiedenartig, dann wären sicherlich Ergebnisse zu erwarten, die nicht die unterschiedliche Qualifikation der Bewerber widerspiegeln (Lienert & Raatz, 1998). Nachfolgend werden daher sowohl die Durchführungs- als auch die Auswertungsobjektivität einer näheren Betrachtung unterzogen.

4.2.1 Durchführungsobjektivität

Im Gegensatz zu fast allen andern Auswahlverfahren ist das DNLA-Verfahren hochgradig standardisiert, sowohl die Einführung und die Instruktion, sowie auch die Testdurchführung ist durch die Tatsache, dass die Beantwortung am Computer stattfindet, sehr stark genormt. Die Teilnehmer bearbeiten das Fragenprogramm unter vergleichbaren Bedingungen. Es wird kein Zeitdruck ausgeübt und es werden keine Zeiten gemessen, außer bei bestimmten Leistungstests, die fakultativ dazu gewählt werden können (z.B. Logiktest, Sprachentest). Der Fragenkatalog stellt im DNLA-ESK (allen DNLA-Programmen) eine Besonderheit dar. Es handelt sich nicht um einen starren Fragenkatalog, sondern um einen dynamischen: je nach beruflicher Ebene und Art der Tätigkeit werden dem Teilnehmer Fragen gestellt, die seinem Arbeitsbereich entsprechen. Ein Höchstgrad an Objektivität wird somit dadurch erzielt, dass die verwendeten Fragen vom System automatisch für die berufliche Situation ausgewählt werden, damit der Mitarbeiter mit einfachen Aufgaben entsprechend formulierte Fragen erhält und das

Vorstandsmitglied entsprechend andere (vgl. Kapitel 3.1). Die folgenden zwei Beispiele sollen die unterschiedlichen Fragenuancen in Abhängigkeit von Beruf oder Position verdeutlichen:

Beispiel Buchhalter: „Wo haben Sie die Buchungsunterlagen hingeschmissen?“

Beispiel EDV-Entwicklung: „Wo haben Sie die Programmdokumentation hingeschmissen?“

Darüber hinaus werden alle Fragen von einem Zufallsgenerator gewürfelt. Damit wird eine Abstimmung von Testanten untereinander bzw. ein gegenseitiges Abschreiben unmöglich. Die Anzahl der Fragen beträgt 171, kann jedoch durch beliebige Zusatzfragen des anwendenden Betriebs erweitert werden. So können z.B. Fragen, die die Fachkompetenz des Teilnehmers betreffen, in das Fragenprogramm integriert werden. Gleichmaßen kann der Fragenteil des Bereiches „Soziale Kompetenz“ durch einen Fragenteil ergänzt werden, der sich im einsetzenden Unternehmen bereits bewährt hat. Ebenso können im AC vorbereitende Fragen gestellt werden. Alle vom Teilnehmer gegebenen Antworten werden vor der Abspeicherung verschlüsselt.

Die Durchführungsobjektivität bei DNLA ist durch die vollständig standardisierte, computergestützte Durchführung der Untersuchung (von der Einführung über die Erklärung des Testes bis hin zur Testdurchführung) gewährleistet.

4.2.2 Auswertungsobjektivität

Die Informationen, die man durch ein Auswahlverfahren erhält, sollten objektiv ausgewertet werden können. Dies ist beim Interview sicherlich in geringerem Umfang gegeben, da die gleichen Aussagen bzw. Verhaltensweisen eines Bewerbers werden - je nach objektiver Brille des Interviewers - unterschiedlich interpretiert werden (Amelang & Zielinski, 2002; Lienert & Raatz, 1998). Beim DNLA erfolgt die Auswertung im Master durch das Computerprogramm, das den vom einsetzenden Unternehmen vorgegebenen Auswertungsalgorithmus automatisch berücksichtigt. Manipulationen und Einflüsse durch bestimmte Umstände des Umfeldes sind aufgrund der voll computergestützten Anwendung ausgeschlossen. Der Einsatz wird durch geschulte Mitarbeiter überwacht, die entsprechende fachliche Voraussetzungen mitbringen müssen und ein Anwendertraining erhalten (vgl. Kapitel 3.1).

Dennoch stellt sich natürlich immer die Frage: Ab wie viel Potential soll man einen Kandidaten einstellen, ab wie viel Potential ablehnen? Im DNLA-Expertensystem erfolgt die Auswertung, im Gegensatz zu allen herkömmlichen Verfahren, über die Verknüpfung an Profile, die exakt auf die Position des Teilnehmers abgestimmt sind (vgl. Abbildung 6) Beim DNLA sind durch Experten Profile für verschiedene Berufsgruppen erstellt worden, die im Laufe der Jahre durch einige tausend Rückläufer

abgesichert wurden. Positiv- und Negativpotentiale sowie Belastbarkeit bei mehr als 180 Berufsgruppen. Sie helfen zu einer verlässlichen Interpretation. Dem Vorgesetzten werden anhand von Vergleichswerten Informationen über die Belastung, die möglicherweise auf ihn zukommt gegeben (vgl. Kapitel 3.1).

Dabei werden nicht nur die beruflichen Voreinstellungen feingetunt, sondern auch Besonderheiten der Unternehmenskultur berücksichtigt. Fehlauswertungen, durch willkürliche Interpretationen oder Manipulationen durch den Anwender, werden so unterbunden. Im Gutachten wird auf jeder Seite im Header angezeigt, welche Vorgaben der Auswertende gewählt hat. Zufällige Varianten oder Irrtümer sind somit ausgeschlossen. Beispiel: Der Anwender kann keine Auswertung durchführen, ohne dass vom System aufgezeichnet wird, wer die Kriterien für die wichtige Profilvergabe gewählt hat. In einem besonders geschützten Teil der Datenbank werden alle Vorgaben (nicht manipulierbar) gespeichert. Die Analysen erfolgen also auf höchstem Niveau, wenn es um Objektivität geht. Ein Eingriff in die wissenschaftlich überprüften Algorithmen und Regeln ist niemals durch Dritte möglich.

Weiterhin werden die Auswertungsgespräche nur von entsprechend geschulten Moderatoren durchgeführt, um ein Höchstmaß an Interpretationsgenauigkeit und Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Wie bereits im Kapitel 3.1 beschrieben wird der Einsatz von DNLA beim Anwenderunternehmen nur für bestimmte Führungskräfte zugelassen und überwacht. Diese müssen entsprechende fachliche Voraussetzungen durch Ausbildung/Studium mitbringen und ein Anwendertraining mit anschließender Prüfung durchlaufen. Voraussetzung sind strenge Anforderungen an persönliche und fachliche Kompetenzen (Erfahrungen und Kenntnisse im Bereich Eignungsdiagnostik).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Auswertungsobjektivität durch die computergestützte Auswertung inkl. der entsprechenden Normen für verschiedenste Berufsgruppen (vgl. Kapitel 4.1) bei DNLA sichergestellt ist. Die Interpretationsobjektivität ist durch die standardisierte Form der Auswertung und der Gutachtenerstellung erfüllt (vgl. Kapitel 3.3.4).

4.3 Zuverlässigkeit / Reliabilität

Generell gilt, dass bei der Testung eines Mitarbeiters oder Bewerbers zu vermeiden gilt, dass dieser heute ein positives und morgen ein negatives Ergebnis hat. Die Messwerte sollten also zuverlässig, d.h. reliabel sein. Dies bedeutet, dass:

- zu unterschiedlichen Messzeitpunkten
- müssen vergleichbare Ergebnisse geliefert werden (Amelang & Zielinski, 2002; Lienert & Raatz, 1998).

Um die Zuverlässigkeit des DNLA-Verfahrens wissenschaftlich nachzuweisen, wurde eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt⁵. Zu berücksichtigen ist, dass sich nicht nur die Tagesform, sondern auch die individuelle Stresssituation und das berufliche Umfeld auf die Ergebnisse auswirken können. Darum werden durch DNLA bei jeder Auswertung auch die Stresswerte ermittelt. Sie sind wichtige Indikatoren für den Grad der Zuverlässigkeit der gerade erstellten Gutachten. Beispielsweise wird ein Teilnehmer, der gerade einen schweren, selbstverschuldeten Unfall hatte, gleichzeitig große finanzielle Sorgen hat, um seinen Arbeitsplatz besorgt ist und obendrein die Trennung vom Lebenspartner durchmacht, nicht bewertet, da das Gutachten nicht wirklich valide sein kann. Bei DNLA kann er zu einem späteren Zeitpunkt erneut teilnehmen, ohne dass weitere Kosten entstehen. Entsprechende Hinweise für den Anwender werden in jeder Auswertung ausgedruckt. Manipulationen, Einflüsse durch bestimmte Umstände des Umfeldes sind bei DNLA auf Grund der voll computergestützten Anwendung ausgeschlossen.

Grundlage für die Reliabilitätsanalyse ist eine Stichprobe mit 4.989 Teilnehmern als Vollerhebung innerhalb des Untersuchungszeitraumes 2003. Entsprechend der Zielgruppe des Verfahrens zeichnet sich die Stichprobe durch ein breites Spektrum an beruflichen Ebenen sowie der Tätigkeitsbereiche aus (vgl. Tabelle 6 & 7). Zur Geschlechtsverteilung innerhalb dieser Stichprobe ist zuzusagen, dass 65,99% der Teilnehmer Männer und 34,01% Frauen waren. Die Altersgruppen können der folgenden Tabelle 3 entnommen werden:

Tabelle 3:
Altersstruktur der Mitarbeiter/innen

Altersspanne	Anzahl der Teilnehmer innerhalb der Altersgruppe	prozentualer Anteil der Teilnehmer innerhalb der Altersgruppe
bis 20 Jahre	28	0,56%
bis 30 Jahre	543	10,88%
bis 40 Jahre	1.830	36,67 %
bis 50 Jahre	1.970	39,49%
ab 51 Jahre	618	12,39%

Das DNLA-ESK-Messverfahren beruht auf verschiedenen Faktoren mit insgesamt 146 vierstufigen Items. Die Reliabilitätsanalysen zeigen insgesamt ein positives Bild (siehe Tabelle 4).

⁵ Alle Angaben in diesen Bereichen sind durch das unabhängige und wissenschaftlich anerkannte Institut „evalue consult“ an der Universität Lüneburg ermittelt, überprüft und analysiert worden (vgl. Remdich & Utsch, 2003). Der ausführliche Bericht kann von unserer Homepage unter http://www.gmp.de/images/stories/pdfs/reliabilitaetvaliditaet_studie_esk_utsch_remdich.pdf heruntergeladen werden.

Tabelle 4

Konsistenzkoeffizienten (CRONBACH-ALPHA) bei der Reliabilitätsanalyse (Remdisch & Utsch, 2003)

Faktoren	Reliabilitäten nach Korrektur
Eigenverantwortlichkeit	.71
Leistungsdrang	.75
Selbstvertrauen	.72
Motivation	.67
Kontaktfähigkeit	.80
Auftreten	.79
Einsatzfreude	.70
Statusmotivation	.71
Initiative	.64
Kritikstabilität	.82
Emotionale Grundhaltung	.71
Selbstsicherheit	.67
Flexibilität	.71
Arbeitszufriedenheit	.72
Durchschnitt:*	.72

Zur Ermittlung der Reliabilität der Skala wurde Cronbach's Alpha für die einzelnen Subskalen ermittelt. Cronbach's Alpha als ein Maß der "internen Konsistenz" oder der "mittleren statistischen Korrelation" der Items einer Skala ist in der empirischen Sozialforschung das wohl am häufigsten applizierte Reliabilitätsmaß (Eckstein, 2008, S. 299). Eckstein (2008) weist darauf hin, dass in der einschlägigen Literatur sehr unterschiedliche Norm- und Richtwerte zur Prüfung für die interne Konsistenz verwendet werden. Die genannten Mindestanforderungen schwanken zwischen einem Alphawert von mindestens 0,5 bis zu einem Wert von mindestens 0,8 (Caplan, Naidu & Tripathi, 1984; Eckstein, 2008; Nunnally, 1978). Eine ausreichende interne Konsistenz stellt somit sicher, dass alle diese Items konsistent sind, d.h. das Gleiche messen und nicht ein Konglomerat aus verschiedenartigen Bausteinen sind. Reliabilitäten von 1.0 wären einerseits wünschenswert, andererseits aber problematisch, denn die gemessene Dimension wäre so stabil, dass sich durch Training oder Coaching kaum Einfluss auf den Teilnehmer erzielen ließe.

Insgesamt kann man das DNLA-ESK-Messverfahren weitgehend als reliabel bezeichnen, da 13 der 15 Faktoren eine angemessene Reliabilität erreichen (vgl. Tabelle 4). Ein Faktor (Initiative) wurde im Anschluss an die Reliabilitätsstudie durch Eliminierung von zwei Items optimiert und lediglich ein Faktor (Systematik) kann auch durch einzelne

Optimierungsschritte nicht als ausreichend reliabel bezeichnet werden. Der Faktor Systematik wurde aus diesem Grund direkt nach Vorlage dieser Studie durch den Faktor Systematik aus dem DNLA-Programm „Management“ ersetzt, welcher eine ausreichende Reliabilität von .73 aufweist.

Einen besonderen Stellenwert bei der Zuverlässigkeitsbestimmung der DNLA-Skalen stellt der Faktor *Einfühlungsvermögen* dar. Die Messung von Einfühlungsvermögen wird nicht über eine Skala gemessen, sondern über einen Test. Die Anzahl der richtig angegebenen Antworten wird aufsummiert und ergibt den Testscore. Reliabilitätsanalysen machen daher bei dieser Messung keinen Sinn. Es wurde lediglich geprüft, welche der 25 Fragen zu Einfühlungsvermögen eventuell aus dem Verfahren entfernt werden kann, um das DNLA-Soziale-Kompetenz-Messverfahren zu verkürzen. Die Ergebnisse legten nahe, eventuell einige Fragen aus dem Messverfahren zu entfernen, da sie nur einen geringen Informationsgewinn haben. Grundlage dieser Empfehlungen sind die deskriptiv statistischen Auswertungen (Remdisch & Utsch, 2003).

Die Faktoren zeigen zumeist untereinander signifikante Korrelationen. Die Korrelationen haben einen Range von -.24 bis .72. Die Korrelationen weisen auf teilweise unabhängige Faktoren hin, aber auch auf Faktoren, die sehr ähnliche Inhalte messen (Remdisch & Utsch, 2003). Eine komplette Auflistung der Interkorrelationen der Faktoren befindet sich im Anhang A.

4.4 Gültigkeit / Validität

Die Validität eines Tests gibt Auskunft darüber, ob er wirklich das misst, was von ihm erwartet wird (Amelang & Zielinski, 2002; Lienert & Raatz, 1998). Mit anderen Worten: Ein Einschulungstest muss die Schulfähigkeit eines Kindes messen und nicht das logische Denkvermögen. Beispielsweise könnten die Testfragen ja so konstruiert sein, dass alle die bevorzugt wären, die zwar eine hohe logische Auffassungsgabe haben, aber diejenigen benachteiligen, die das erforderliche Maß an persönlicher Reife und somit die Einschulungsfähigkeit besitzen. Beim DNLA wurden Übereinstimmungsvalidität wie Vorhersagevalidität gleichermaßen geprüft.

Auch an dieser Stelle sei zur Bestätigung der Gültigkeit des Verfahrens auf eine ausführliche Darstellung der entsprechend durchgeführten Validitätsanalyse des unabhängigen und wissenschaftlich anerkannten Instituts „evaluate consult“ an der Universität Lüneburg verwiesen, welche die Untersuchung im Jahr 2003 durchführte (Remdisch & Utsch, 2003). Für die Validierung wurde eine Stichprobe mit 1.066 Personen herangezogen, da für diese Personen Vorgesetzteneinschätzungen vorlagen. Alle Teilnehmer haben das Verfahren innerhalb ihres Unternehmens durchlaufen. 71,3% der Beurteilten waren Männer und 28,71 % Frauen. Die Altersstruktur der Mitarbeiter/innen, die durch die Führungskräfte beurteilt wurden, kann der folgenden Tabelle 5 entnommen werden.

Tabelle 5

Altersstruktur der Mitarbeiter/innen, die durch die Führungskräfte beurteilt wurden

Altersspanne	Anzahl der Teilnehmer innerhalb der Altersgruppe	prozentualer Anteil der Teilnehmer innerhalb der Altersgruppe
bis 30 Jahre	122	11,44 %
bis 40 Jahre	391	36,67 %
bis 50 Jahre	421	9,49 %
ab 51 Jahre	132	12,38 %

In Tabelle 6 und Tabelle 7 ist die Validierungsstichprobe nach beruflicher Ebene und nach Art der Tätigkeit beschrieben.

Tabelle 6

Validierungsstichprobe nach Art der beruflichen Ebene (Remdisch & Utsch, 2003.)

Berufliche Ebene	Häufigkeit	Prozent
Mitarbeiter einfachere Aufgaben	69	6,5
Fachkräfte	440	41,2
Beratung gehoben	158	14,8
Beratung höchste	90	8,4
Teamleitung	89	8,3
Abteilungsleitung	99	9,3
Filialleitung	52	4,9
Gesamtbereichsleitung	69	6,5
Gesamt	1066	100,0

Tabelle 7

Validierungsstichprobe nach Art der Tätigkeit (Remdisch & Utsch, 2003).

Art der Tätigkeit	Häufigkeit	Prozent
Innendienst (Verwaltung, Organisation)	505	47,3
EDV- Entwicklung	37	3,5
Finanzdienstleistung	63	5,9
Forschung	29	2,7
Kreativ (z.B. Designer, Architekt)	18	1,7
Kundendienst	43	4,0
Außendienst	248	23,2
Produktion	87	8,2
EDV-Administration	36	3,4
Gesamt	1066	100,0

Neben den beruflichen Angaben enthält die Validierungsstichprobe auch eine Selbsteinschätzung der Teilnehmer, welchem Stress sie ausgesetzt sind. Die Überprüfung der Validität unterteilt sich in zwei Abschnitte. Zunächst werden die Zusammenhänge zwischen den Faktoren und den Leistungseinschätzungen der Vorgesetzten dargestellt. Im zweiten Abschnitt werden die Zusammenhänge zwischen den Faktoren und der Stressbewertung dargestellt.

4.4.1 Korrelation mit Außenkriterien: Einschätzung der Vorgesetzten

Zur Beurteilung der Validität sollte ein Außenkriterium als Referenzvariable herangezogen werden, welches hoch mit den ermittelten Testwerten korreliert und somit (direkt oder indirekt) das zu untersuchende Merkmal widerspiegelt (Lienert & Raatz, 1998). In diesem Falle wurde die „Einschätzung der Vorgesetzten“ als entsprechendes Außenkriterium gewählt, da dieses als anerkanntes Maß der Personalbeurteilung gilt. Grundsätzliches Ziel der Personalbeurteilung ist es zu klären, ob und in welchem Maße die Befähigung und Leistung eines Mitarbeiters den Anforderungen und Erwartungen des Unternehmens entspricht (Curth & Lang, 1992; Nerdinger, 2005). Dabei werden zwischen drei verschiedenen Beurteilungsansätzen unterschieden: der klassische Leistungsbeurteilung,

der Potential und der Persönlichkeitsbeurteilung (Becker, 2009; Breisig, 2001).

Zur Leistungseinschätzung durch den Vorgesetzten wurden vier siebenstufige Items verwendet: „Fleiß“, „Teamverhalten“, „Potenzial für Weiterentwicklung“ und „Qualität der Arbeit“. Außerdem wurden zwei dreistufige Items erhoben („Erneute Einstellung“ und „Potenzial Führungsqualität“). Für die Einschätzung „Potenzial Führungsqualität“ liegt lediglich ein Stichprobenumfang von N=379 vor, da hier die Angaben freiwillig waren.

Tabelle 8:

Interkorrelationen der Außenkriterien (N=1066, bzw. für „Potenzial Führung“ N=379; Remdisch & Utsch, 2003).

Außenkriterium	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Fleiß (1)	1,000	,339	,412	,703	,477	,369
Teamverhalten (2)	,339	1,000	,534	,593	,429	,391
Potenzial für Weiterentwicklung (3)	,412	,534	1,000	,506	,514	,424
Qualität der Arbeit (4)	,703	,593	,506	1,000	,552	,541
Erneute Einstellung (5)	,477	,429	,514	,552	1,000	,506
Potenzial Führungsqualität (6)	,369	,391	,424	,541	,506	1,000

Es zeigt sich, dass die Interkorrelationen der Außenkriterien sehr stark zusammenhängen (siehe Tabelle 8). Der höchste Zusammenhang liegt zwischen „Qualität der Arbeit“ und „Fleiß“ (.70). Die niedrigste Korrelation für die Beziehung „Teamverhalten“ und „Fleiß“ liegt bei .34. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Vorgesetzten in ihrer Leistungsbeurteilung hinsichtlich der einzelnen Aspekte nur wenig differenzieren.

In der folgenden Tabelle 9 sind die Korrelationen der Vorgesetztereinschätzung mit den einzelnen Faktoren dargestellt. Von

den insgesamt 96 Korrelationen sind lediglich vier Korrelationen nicht signifikant, d.h. von zufälliger Natur. Alle anderen Korrelationen zeigen einen signifikanten positiven Zusammenhang auf zwischen den Faktoren und den Leistungseinschätzungen der Vorgesetzten.

Tabelle 9

Korrelationen der Faktoren mit der Leistungseinschätzung der Vorgesetzten (N=1066, Ausnahme für „Potenzial Führungsqualität“ N=379; Remdisch & Utsch, 2003)

Faktor	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Eigenverantwortung	,510	,321	,308	,459	,337	,252
Leistungsdrang	,461	,538	,364	,559	,363	,177
Selbstvertrauen	,542	,216	,363	,402	,339	,184
Motivation	,490	,256	,232	,393	,314	,218
Kontaktfähigkeit	,430	,496	,402	,500	,353	,217
Auftreten	,427	,536	,451	,498	,332	,195
Einfühlungsvermögen	,150	,375	,431	,169	,221	,231
Einsatzfreude	,551	,268	,356	,442	,368	,187
Statusmotivation	,284	,099	,362	,224	,274	,202
Initiative	,193	,030	,254	,127	,150	,158
Kritikstabilität	,365	,574	,304	,556	,354	,225
Emotionale Grundhaltung	,381	,448	,343	,486	,308	,206
Selbstsicherheit	,385	,572	,332	,577	,355	,244
Flexibilität	,234	,381	,231	,335	,201	,058
Arbeitszufriedenheit	,259	,366	,176	,350	,192	,092

Die Ergebnisse weisen auf eine hohe Konstruktvalidität der Faktoren hinsichtlich der abhängigen Variablen „Fleiß“ und „Teamverhalten“ hin. So zeigen sich für „Fleiß“ die stärksten Zusammenhänge mit den stärker motivationalen Faktoren wie „Eigenverantwortung“, „Einsatzfreude“, „Selbstvertrauen“, „Motivation“ und „Leistungsdrang“. Bei der Leitungsbeurteilung von Teamverhalten sollten sich stärkere Zusammenhänge mit dem sozialen Verhalten zeigen. In der Tat existieren die stärksten Zusammenhänge für Teamverhalten mit den Faktoren „Kritikstabilität“, „Selbstsicherheit“, „Leistungsdrang“, „Auftreten“ und „Kontaktfähigkeit“.

Insgesamt ist die Vorhersagekraft der Faktoren bezüglich der Leistungsbeurteilungen als sehr hoch einzuschätzen. In Tabelle 10 sind

die Ergebnisse der Regressionsanalyse aller Faktoren auf die Leistungsbeurteilung aller Faktoren auf die Leistungsbeurteilung der Vorgesetzten zusammen gefasst.

Tabelle 10:

*Ergebnisse der Regressionsanalyse **aller Faktoren** auf die Leistungsbeurteilungen der Vorgesetzten (Remdisch & Utsch, 2003).*

Leistungsbeurteilung	R	R ²
(1) Fleiß	.71 (**)	.50
(2) Teamverhalten	.72 (**)	.52
(3) Potenzial für Weiterentwicklung	.68 (**)	.47
(4) Qualität der Arbeit (gesamte Arbeitsleistung)	.71 (**)	.50
(5) Erneute Einstellung	.53 (**)	.28
(6) Potenzial Führungsqualität	.42 (**)	.18

p <= 0,01 = hoch signifikant (**)

Es zeigt sich, dass die Faktoren zwischen 18 und 52 % der einzelnen Leistungsbeurteilungen vorhersagen können (vgl. R²-Wert). Dies entspricht Korrelationskoeffizienten zwischen .42 und .72 (vgl. Tabelle 8). Als Vergleichswerte seien hier die Prozente der Prognosegüte für andere – meist sehr kostenintensive - Auswahlverfahren beispielhaft aufgeführt:

Assessment-Center:	58%	
Interview:	6%	
Zeugnisnote:	4%	
Persönlichkeitstest:	16%	
Biographischer Fragebogen:	49%	(Arbeitskreis AC's, 1995)

Weiterhin wurden auch separate Analysen der Leistungsbeurteilungen bezogen auf die beruflichen Ebenen und die Art der Tätigkeit durchgeführt. Auch hier zeigen sich sinnvolle Korrelationsmuster (vgl. Anhang B). Beispielsweise finden sich für die Kundenbetreuer die stärksten Zusammenhänge zwischen „Auftreten“ bzw. „Eigenverantwortung“ und der Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten. Bei den kreativen Tätigkeiten stehen die Faktoren „Leistungsdrang“ und „Emotionale Grundhaltung“ im Vordergrund.

4.4.2 Korrelation mit Außenkriterien: Selbsteinschätzung Stress

Stress wurde – als Außenkriterien - über eine Selbsteinschätzung gemessen. Wie zu erwarten sind die Zusammenhänge zwischen Stress und den Faktoren signifikant negativ oder nicht statistisch bedeutsam. Das heißt, je besser die Bewertungen der Faktoren sind, desto niedriger der Stress oder es besteht ein Zusammenhang nahe Null. Dies Ergebnis ist plausibel, da man davon ausgehen kann, dass Personen mit einer hohen sozialen Kompetenz Stress besser kompensieren bzw. bewältigen können (Bechtoldt, 2003; Cohen, Sherrod & Clark, 1986; Herzberg et al., 1998; Smith & Sulsky, 1995).

Tabelle 11:

Korrelationen der Faktoren mit den Stresswerten (Remdisch & Utsch, 2003)

Faktor	Stress
Eigenverantwortung	-,135**
Leistungsdrang	-,183**
Selbstvertrauen	,063 (n.s.)
Motivation	-,117*
Kontaktfähigkeit	-,182**
Auftreten	-,122*
Einfühlungsvermögen	-,101*
Einsatzfreude	-,026 (n.s.)
Statusmotivation	,016 (n.s.)
Initiative	,083*
Kritikstabilität	-,128
Emotionale Grundhaltung	-,156**
Selbstsicherheit	-,191**
Flexibilität	-,111
Arbeitszufriedenheit	-,198*

N=535, da die Angaben zu Stress freiwillig waren; $p \leq 0,01$ = hoch signifikant (**); $p \leq 0,05$. = signifikant (*); $p > 0,05$ = nicht signifikant (n.s.)

Die Validität dieser Annahmen wird durch die Ergebnisse der vorangegangenen Tabelle 11 gestützt. Die Korrelation zwischen der Leistungseinschätzung durch den Vorgesetzten und liegen zwischen -.10 bis -.19.

4.4.3 Zusammenfassende Validitätsbetrachtung

Die Validität des DNLA-Verfahrens ist aufgrund der vorliegenden Daten positiv zu beurteilen. Die Daten sprechen zum einem für eine Kriteriumsvalidität, da die Faktoren klar mit den Außenkriterien (insbesondere die Ergebnisse für die Variablen „Fleiß“ und „Teamverhalten“) in Zusammenhang stehen. Für die Konstruktvalidität des DNLA-ESK-Messverfahren sprechen die Zusammenhänge mit den Stresswerten und dem ähnlichen Zusammenhang mit der Leistungseinschätzung durch den jeweiligen direkten Vorgesetzten.

Die Inhaltsvalidität der Faktoren wurde nicht explizit untersucht. Aber die Ergebnisse der Interkorrelationen der Faktoren untereinander in der Gesamtstichprobe und in den Substichproben, sowie die langjährige Erfahrung der stützen eher eine positive Annahme.

4.5 Sonstiges zum Verfahrensschutz

Nachdem die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität für das DNLA-ESK-Verfahren beschrieben und als insgesamt sehr positiv beurteilt worden ist, folgt in diesem Unterkapitel eine Betrachtung der Richtlinie zum Datenschutz sowie zu den Verfälschungsmöglichkeiten der Teilnehmer.

4.5.1 Datenschutz

Die Anbieter verpflichten sich zum verantwortungsvollen Umgang mit den ihnen überlassenen persönlichen Daten. Personenbezogene Daten werden unter Beachtung der geltenden nationalen und europäischen Datenschutzvorschriften erhoben, verarbeitet und genutzt. Die Daten sind verschlüsselt. Die Auswertung ist lediglich durch lizenzierte Anwender und durch Einsatz spezieller Auswertungssoftware (DNLA-Masterprogramm) möglich.

Dieses Programm steht nur lizenzierten DNLA-Anwendern zur Verfügung und kann von diesen nur über die SMP – Software für Management und Personalentwicklung mbH bezogen werden. Das DNLA Masterprogramm ist durch verschiedene Berechtigungsstufen und Zugangscodes vor Missbrauch durch Unbefugte geschützt. Weitere für den Datenschutz relevante Infos werden nachfolgend stichpunktartig aufgeführt:

- Bei der Auswertung der Antworten des Teilnehmers sind die einzelnen Antworten nicht sichtbar.
- Eingesehen werden kann lediglich das Gesamtergebnis – und auch dies nur von den für DNLA zuständigen Fachkräften, die Zugang zum Masterprogramm und zu den Gutachten haben.

- Die schriftliche Zustimmung des Teilnehmers zur Testung muss vorliegen.
- Die Rückverfolgung von Antworten ist strafbar! Antworten von Teilnehmer unterliegen in Deutschland strengstem Datenschutz.
- Der Teilnehmer kann jederzeit verlangen, dass erhobene Daten gelöscht werden.
- Über diesen hohen Sicherheitsstandard hinaus setzen wir beim Programm **DNLA MSS – Managerial Stress Survey**, wegen der besonderen Vertraulichkeit der Materie, noch höhere Sicherheits- und Datenschutzregeln an.

Der Anwender kann entscheiden, ob seine persönlichen Daten oder Gutachten ohne oder nur mit seiner Anwesenheit am Masterprogramm aufgerufen werden können. Wenn der Teilnehmer dies so wünscht und einen speziellen PIN-Code eingibt, können die Daten später nur noch ausgewertet werden, wenn der Teilnehmer seinen Pin-Code bekannt gibt, oder diesen bei seiner Anwesenheit am Auswertungsprogramm selbst eingibt. Dieser vom Anwender individuell vorgegebene Code wird später vom Auswertungsprogramm verlangt und muss bei der Eingabe 100% mit der Schreibweise übereinstimmen. Sollte der Anwender seine Daten durch Pin-Code geschützt haben, kann er nach Ausdruck seiner Gutachten entscheiden, ob er die Daten endgültig freigibt.

4.5.2 Verfälschungsmöglichkeiten und die soziale Erwünschtheit

Da DNLA in der Regel als Auswahl- und Förderverfahren verwendet wird, spielt die Frage nach der sozialen Erwünschtheit oder auch die der

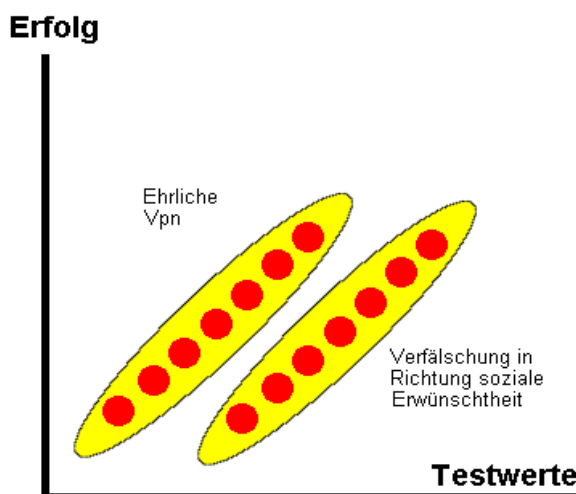


Abbildung 8: Visualisierung der Erfolgstendenzen für ehrlich und sozial erwünscht Antwortende Kandidaten.

willkürliche Beeinflussbarkeit bzw. Fälschbarkeit eine besondere Rolle. Wenn einige Personen den Fragebogen so ausfüllen, wie sie glauben, sich für eine bestimmte Position präsentieren zu müssen, andere aber so, wie sie sich wirklich sehen, dann wird damit zwangsläufig eine Fehlervarianz

erzeugt, die sich mindernd auf die Aussagefähigkeit auswirkt (Bortz & Döring, 1995; Musch, Brockhaus & Bröder, 2002).

Aus der Abbildung 8 geht hervor, dass im gezeigten Fall die Gesamtkorrelation vermutlich gegen Null geht. Die Tendenz, in Richtung sozialer Erwünschtheit zu antworten, ist also eine Variable, die von zentraler Bedeutung für die Anwendbarkeit aller Testverfahren ist.

Die übliche Lösung, mit einem „Lügenscore“ zu arbeiten, haben wir für DNLA-ESK verworfen, da die Aussage dieser Scores nicht einheitlich beurteilt wird.

Durch Praxiserfahrung in Auslese- und Nichtauslese-Situationen (Gefahrensituation / Nicht-Gefahrensituation) haben wir immer wieder festgestellt, dass Personen in einer Nichtauslese bzw. Nicht-Gefahrensituation anders, mit Tendenz zum eigenen Nachteil, ausfüllen („Ich wollte mal sehen, wie ich „wirklich“ bin.“). In allen Gefahrensituationen dagegen ist eine deutliche und durchgängige Tendenz zur sozialen Erwünschtheit festzustellen. Diese Tendenzen in Richtung soziale Erwünschtheit zu antworten werden durch eine Häufung von sogenannten „Überzieher-Werten“ erkennbar. „Überzieher-Werte“ werden definiert durch die obersten 5 % der Faktorverteilung.

Es gibt Personen mit einer Häufung solcher Werte. Nimmt man diese Personen aus der Stichprobe heraus, so erhöht sich die durchschnittliche Validität des Tests. Diese „Überzieher-Werte“ haben vermutlich unterschiedliche Ursachen und Auswirkungen. Eine Ursache ist eine überaus hohe, aber durchaus realistische Selbsteinschätzung. Eine andere ist Überheblichkeit und unrealistische Selbsteinschätzung und eine dritte ist der misslungene Versuch, sich so positiv wie möglich darzustellen. Der Zusammenhang zwischen Test +3 und Erfolg ist also sicherlich eher unbestimmt.

Um ein individuelles Maß für die Interpretierbarkeit eines Tests zu bekommen, wurde untersucht, wie sich die Instruktion, sich besonders positiv darzustellen, auf den Kommunikationstest auswirkt, welcher als weniger leicht durchschaubar beurteilt werden kann. Zur Messung von Fälschungstendenzen wurde die folgende Instruktion gegeben:

„Bitte stellen Sie sich vor, dieser Test würde den Ausschlag darüber geben, ob Sie eine sehr begehrte Stelle bekommen oder nicht. Natürlich würden Sie versuchen, sich optimal im Test darzustellen, ihn sogar zu Ihren Gunsten etwas zu verfälschen.“ Die folgende Abbildung 9 zeigt Profile von „gefälschten“ Testfaktoren.

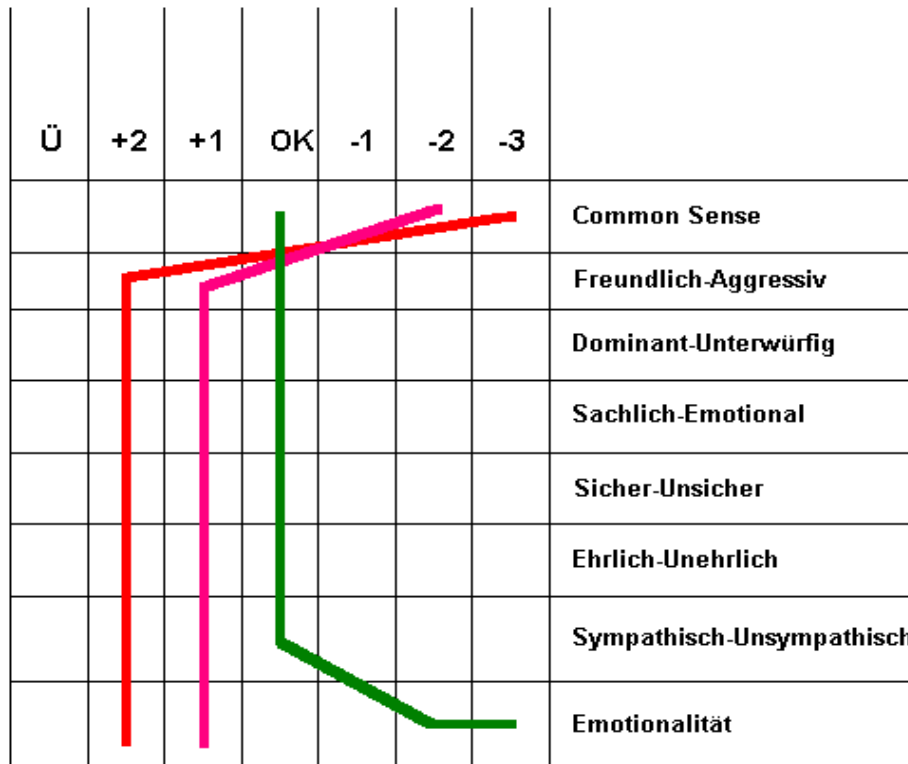


Abbildung 9: Profile von „gefälschten“ Testfaktoren (rot)

Profiltyp 1 (grün) ist gekennzeichnet durch mittlere Werte, aber der Faktor EM (Emotionalität, Differenziertheit des Ausdrucks) ist stark im Negativbereich (Bedecktheitstendenz). Profiltyp 2 (rot) ist gekennzeichnet durch eine große Diskrepanz zwischen CS-Wert und dem Rest der Werte. CS (=Treffsicherheit) ist stark im Negativbereich, während die anderen Werte, hauptsächlich FA und SE, sich im Bereich der positiven sozialen Werte bewegen (soziale Erwünschtheit). Diese Ergebnisse wurden in speziellen Indikatoren für „Soziale Erwünschtheit“ einerseits und „Bedecktheitstendenzen“ andererseits umgesetzt. Bei Überschreitung eines Schwellenwertes wird der Hinweis ausgedrückt, dass der Test aller Wahrscheinlichkeit nach nicht interpretierbar ist.

Durch differenzierte Analyse, d.h. einer Korrelationsanalyse der einzelnen Antwort-Alternativen auf der vierstufigen Antwort-Skala) wurde festgestellt, dass selbst bei Items, die offensichtlich dazu einladen sich in sozialer Erwünschtheit darzustellen, eine hohe Validität aufweisen. Dieser Vorteil ist bei anderen Test, die mit einer zwei- oder dreistufigen Antwortskalierung und Mittelwerten arbeiten, nicht gegeben. Gerade die differenzierte Ablehnung (-- und -) oder die differenzierte Zustimmung (++ und +) bringt den Unterschied zwischen guten und weniger guten Testwerten. Falls nur ein „Nein“ oder „Ja“ oder „weiß nicht“ zur Verfügung steht, geht dieser Unterschied verloren. Ab Version DNLA 2.0 wurde weiterhin noch ein Verfahren verwendet, um Beschönigungstendenzen zuverlässig zu erkennen. Damit ist sichergestellt, dass die willentliche Beeinflussung des Testergebnisses auf ein Minimum reduziert bzw. zuverlässig erkannt werden kann.

Das Gesamtverfahren weist einen hohen Grad an Fälschungssicherheit auf. Ein Indikator für die Fälschungssicherheit ist sicherlich auch die Validität. Falls der Test völlig willkürlich geschönt oder gefälscht werden könnte, dürften ja eigentlich keine Validitäten mehr auftreten. Die Tatsache, dass DNLA aber sehr hohe Validitäten aufweist, gibt genügend Sicherheit gegenüber Fälschungen.

Das System ist gegen Manipulationen bzw. technische Fälschungsversuche absolut geschützt. In jedem Fall werden die gegebenen Antworten verschlüsselt und auf dem Rechner des Anwenders zur Sicherheit gespeichert (vgl. Kapitel 4.5.1). Danach werden die Daten automatisch auf den Auswertungsrechner des Anwenders übertragen, indem das Mailprogramm gestartet wird und die verschlüsselten Antworten als Attachment angehängt werden. Unverschlüsselt bleiben nur Name und Anschrift, um im Fall eines Falles, den Datensatz identifizieren zu können. Damit zwei, drei oder mehr Teilnehmer sich nicht gegenseitig über die gegebenen Antworten informieren können, gibt es einen „Zufallsgenerator“ für die noch nicht beantworteten Fragen. Dabei werden permanent sämtliche, noch nicht beantworteten Fragen, immer wieder neu durch das Programm „gewürfelt“. Das bedeutet, dass von zwei Teilnehmern, die beide die 21. Frage beantworten wollen, der erste in Wirklichkeit die Frage 134 und der zweite die Frage 47 beantwortet. Darüber hinaus werden die Fragen nicht nur durch den Zufallsgenerator gewürfelt, sondern auch in einer bestimmten Reihenfolge, in Abhängigkeit der gegebenen Antworten, auf den Bildschirm gebracht. Das Fragenprogramm macht insofern laufend interne Kurzauswertungen und entscheidet dann, welche Frage bzw. Fragen als nächstes gestellt werden. Grund: Überprüfung, ob sich ein Teilnehmer in „sozialer Erwünschtheit“ darstellt oder „widersprüchlich“ antwortet oder versucht, sich durchzuschlängeln (zum Beispiel indem er klare Stellungnahmen verweigert und die goldene Mitte sucht), also ausweichend antwortet (vgl. Kapitel 3).

4.5.3 Zumutbarkeit

In diesem Abschnitt wird die Thematik der Zumutbarkeit in zeitlicher, emotionaler und energetischer Hinsicht betrachtet. Ein Auswahlverfahren mit guten Ergebnissen, nach dem die Bewerber aber noch einige Tage gestresst sind, wäre nicht zu empfehlen. Bisher wurde in keinem Fall (bei mehreren hunderttausend Durchführungen) ein Test wegen zu großer Belastung abgebrochen.

DNLA zeigt im Bereich der Zumutbarkeit ganz besondere Vorteile in den folgenden Aspekten:

- Durchführungsdauer des DNLA-ESK-Fragebogens als eigenständiges Programm (im geschützten HTTPS Bereich im Internet) unter 1 Stunde.

- Kein Zeitdruck, dadurch sehr geringe Belastung
- Alternativ kann das Fragenprogramm statt auf dem Server auch im Intranet eines Unternehmens zur Verfügung gestellt werden.
- Integriert sind Situationen, die das Arbeitsleben und -umfeld betreffen und jeweils bewertet werden müssen. Die Beantwortung kann im Betrieb oder Zuhause vorgenommen werden. Nach Beantwortung der letzten Frage werden die Antworten automatisch verschlüsselt und sind für Dritte niemals mehr lesbar. Nur das Masterprogramm kann die Antworten auswerten.
- Bei der Lernzielkontrolle und Messung der Trainingserfolge kann das Fragenprogramm ein zweites Mal (nach Ablauf von mindestens drei Monaten) verwendet werden
- Keinerlei weitere Belastungen in emotionaler oder energetischer Hinsicht.
- Der Teilnehmer erhält ein umfassendes, persönliches Gutachten, das ihm seine starken und schwächeren Kompetenzfaktoren aufzeigt und Vorschläge unterbreitet, fehlende Potentiale nachzubilden.
- Statt einfacher „Beurteilung“ oder gar „Verurteilung“ erfolgt für den Teilnehmer immer das Angebot eines gezielten Potenzialaufbaus (Erläuterungen auf mehr als 50 Seiten).
- Für jeden Faktor steht ein psychologischer Trainingskurs auf Tonkassette zur Verfügung.
- Umfassende Betreuung des Teilnehmers ist Verpflichtung des anwendenden Betriebes.

4.5.4 Ökonomie und Fairness

Da es sich beim DNLA-Verfahren um eine vollständig computergestützte und somit automatisierte Anwendung handelt, ist für den Anwender die zeitliche Belastung sowohl bei der Vorbereitung, der Durchführung als auch bei der Auswertung als minimal zu betrachten (vgl. Kapitel 3.5.3). Somit ist der DNLA sowohl von den finanziellen wie auch von den zeitlichen Aufwendungen her als ausgesprochen ökonomisch zu beurteilen.

Bisher haben sich keine Hinweise dafür ergeben, dass irgendwelche Subgruppen systematisch benachteiligt würden.

Literaturangaben und -empfehlungen

- Amelang, M. & Zielinski, W. (2002). *Psychologische Diagnostik und Intervention* (3. korrigierte, aktualisierte und überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer.
- Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg., 1995): „Das Assessment Center in der betrieblichen Praxis: Erfahrungen und Perspektiven“, Auflage: 2., überarb. Auflage, Hamburg: Windmühle
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2006). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung* (11., überarb. Aufl.). Springer-Lehrbuch. Berlin: Springer.
- Bechtoldt, M. (2003). Die Bedeutung sozialer Kompetenz für die Bewältigung interpersoneller Stress-Situationen am Arbeitsplatz. Dissertationsschrift verfügbar unter: <http://publikationen.ub.uni-frankfurt.de/volltexte/2004/382/>
- Becker, F.G. (2003). Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bergmann, B.; Fritsch, A. & Göpfert, P. (2001). Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit. Münster: Waxmann.
- Breisig, T. (2001). Personalbeurteilungen- Mitarbeitergespräch-Zielvereinbarungen. Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Brengelmann, J.C. (1960). Deutsche Validierung von Fragebogen der Extraversion, neurotische Tendenz und Rigidität. *Zeitschrift. f. exp. & angew. Psychologie*, 17, 291-331.
- Bortz, J. & Döring, N. (1995): *Forschungsmethoden und Evaluation*. Berlin: Springer. S. 212-213.
- Bühl, A. (2006). *SPSS Version 14: Einführung in die moderne Datenanalyse* (10., überarb. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Caplan, R. D., Naidu R. K. & Tripathi R. C. (1984). Coping and defense: constellations vs. components. *Journal of Health and Social Behaviour*, 25, 303-320.
- Clauß, G., Finze, F.-R. & Partzsch, L. (1999). *Statistik für Soziologen, Pädagogen, Psychologen und Mediziner* (3., überarb. u. erw. Aufl.). Frankfurt am Main: Deutsch.
- Cohen, S., Sherrod, D. R., & Clark, M. S. (1986). Social skills and the stress-protective role of social support. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 963- 973.
- Curth, M.A. & Lang, B. (1991). Management der Personalbeurteilung (2. Aufl.). München: Oldenbourg
- Eckstein, P. P. (2008). *Angewandte Statistik mit SPSS: Praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler* (6., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

- Ekehammar, Strasser & Bates, (1993). Technical Manual
Zugriff am 10.07.2010. Verfügbar unter
http://www.gmp.de/images/stories/pdfs/technical_manual.pdf
- Ekehammar, B. (1990a). *Swedish evaluation of the DNLA test*. Stockholm: BMC. Zugriff am 10.07.2010.
- Ekehammar, B. (1990b). *Revised version of the DNLA test*. Stockholm: BMC. Zugriff am 10.07.2010.
- Ekehammar, B. (1991) *Evaluation of the DNLA test applied to sales consultants with a major UK bank*. Shrewsbury: BMC. Zugriff am 10.07.2010.
- Ekehammar, B. (1993). *Evaluation of the DNLA questionnaire applied to UK Local Government employees*. Shrewsbury: BMC. Zugriff am 10.07.2010.
- Gaugler, M. (2008). Potenzialanalyseverfahren als Schlüssel: Wege aus der Konfliktfalle durch die Aufdeckung sozialer Kompetenzen. *Betriebswirtschaftliche Blätter des dt. Sparkassen und Giroverbandes*, 01/03.
- Heckhausen, H. (1967). *The Anatomy of achievement motivation*. New York: Academic Press.
- Herzberg D, Hammen C, Burge D, Daley S, Davila J, Lindberg N. Social competence as a predictor of chronic interpersonal stress. *Pers Relationships*. 1998;5:207-218.
- Knauf, H. (2003). Das Konzept der Schlüsselqualifikationen und seine Bedeutung für die Hochschule. Einführung in das Thema. In H. Knauf & M. Knauf (Hrsg.) *Schlüsselqualifikationen praktisch. Veranstaltungen zur Förderung überfachlicher Qualifikationen an deutschen Hochschulen* (S. 11-30). Bielefeld: Blickpunkt Hochschuldidaktik.
- Langmaack, B. (2004). *Soziale Kompetenz: Verhalten steuert den Erfolg*. München: Deutsch.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lienert, G. A. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse* (6. Aufl., Studienausg.). Weinheim: PVU.
- Musch, J., Brockhaus, R. & Bröder, A. (2002). Ein Inventar zur Erfassung von zwei Faktoren sozialer Erwünschtheit. *Diagnostica*, 48, 121-129
- Nerdinger, F. W. (2005): Vorgesetztenbeurteilung, in: Jöns, Ingela/Bungard, Walter (Hrsg.): *Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*, Wiesbaden, S. 100–112
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2. ed.). New York: McGraw-Hill.

- Remdisch & Utsch, (2003). *Reliabilitätsstudie und Validitätsstudie*. Zugriff am 10.07.2010. Verfügbar unter http://www.gmp.de/images/stories/pdfs/reliabilitaetvaliditaet_studie_esk_utsch_remdisch.pdf
- Rose-Krasnor, L. (1997): The nature of social competence: A theoretical review. *Social Development*, 6, 1, 111-135.
- Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. New York: Prentice-Hall.
- Satir, V. (2004). *Kommunikation - Selbstwert – Kongruenz* (7. Aufl.). Paderborn: Junfermann Verlag
- Secord, P.F. (1968). Consistency theory and self referent behavior. In R.P. Abelson et al. (Eds.) *Theories of cognitive consistency*. Chicago.
- Smith C. S. & Sulsky L. (1995). An investigation of job-related coping strategies across multiple stressors and samples. In L. R. Murphy, J.J. Hurrell, Jr. S.L. Sauter & G. P Keita (Eds.) *Job Stress Intervention* (pp. 109-123). Washington D.C: American Psychological Association.
- Strasser, W. (1989). *Wissenschaftliche und praktische Gütekriterien*. Zugriff am 10.07.2010. Verfügbar unter http://www.gmp.de/images/stories/pdfs/strasser_guetekriterien.pdf
- Weiner, B. (1976). Attributionstheoretische Analyse von Erwartungen x Nutzen-Theorien. In Heinz-Dieter Schmalz & Wulf-Uwe Meyer (Hrsg.) *Leistungsmotivation und Verhalten* (S. 81-100). Stuttgart: Klett.

Downloads:

Für weitere Einblicke bzw. Hintergründe in das DNLA-ESK-Verfahren und seine umfassenden Auswertungsoptionen sind folgende Dokumente öffentlich zugänglich und lassen sich kostenlos auf unserer Homepage⁶ herunterladen:

⁶ Wir haben für Sie unter: www.gmp.de/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=6&Itemid=72 noch weitere Literaturempfehlungen und –downloads rund um das Thema DNLA-ESK gestellt und freuen uns auf Ihren Besuch.

Auswertungen im Masterprogramm - ESK – Benutzerhandbuch. Zugriff am 10.07.2010. Verfügbar unter http://www.gmp.de/images/stories/pdfs/auswertungen-im-masterprogramm_esk-benutzerhandbuch.pdf

Entstehung, Hintergründe & Entwicklung - DNLA ESK. Zugriff am 10.07.2010. Verfügbar unter http://www.gmp.de/images/stories/pdfs/entstehung_hintergruende_entwicklung_dnlaesk.pdf

Verfahrenshinweise zu DNLA – ESK. Zugriff am 10.07.2010. Verfügbar unter http://www.gmp.de/images/stories/pdfs/verfahrenshinweise_dnla_esk.pdf

Anhang

Anhang A - Interkorrelationen der Faktoren

	Eigenverant- wortlichkeit	Leistungs- drang	Selbst- vertrauen	Motivation	Kontakt- fähigkeit	Auftreten	Einsatz- freude	Status- motivation	Initiative	Kritikstabilität	Emotionale Grundhaltung	Selbst- sicherheit	Flexibilität	Arbeits- zufriedenheit
Eigenverant- wortlichkeit	1,000	,425	,327	,451	,453	,333	,452	,268	,032	,395	,368	,423	,272	,397
Leistungsdrang	,425	1,000	,288	,367	,630	,660	,383	,139	-,022	,692	,572	,718	,513	,475
Selbstvertrauen	,327	,288	1,000	,353	,265	,367	,713	,459	,481	,220	,223	,184	,055	,075
Motivation	,451	,367	,353	1,000	,407	,259	,614	,258	,024	,307	,460	,346	,168	,304
Kontaktfähigkeit	,453	,630	,265	,407	1,000	,531	,355	,201	-,013	,584	,490	,636	,411	,444
Auftreten	,333	,660	,367	,259	,531	1,000	,358	,081	,086	,571	,421	,634	,422	,394
Einsatzfreude	,452	,383	,713	,614	,355	,358	1,000	,420	,298	,290	,435	,271	,168	,211
Statusmotivation	,268	,139	,459	,258	,201	,081	,420	1,000	,275	,078	,068	,069	-,057	,038
Initiative	,032	-,022	,481	,024	-,013	,086	,298	,275	1,000	-,045	-,036	-,093	-,117	-,244
Kritikstabilität	,395	,692	,220	,307	,584	,571	,290	,078	-,045	1,000	,430	,712	,545	,422
Emot. Grundhaltg.	,368	,572	,223	,460	,490	,421	,435	,068	-,036	,430	1,000	,526	,388	,422
Selbstsicherheit	,423	,718	,184	,346	,636	,634	,271	,069	-,093	,712	,526	1,000	,511	,546
Flexibilität	,272	,513	,055	,168	,411	,422	,168	-,057	-,117	,545	,388	,511	1,000	,391
Arbeitszufriedenh.	,397	,475	,075	,304	,444	,394	,211	,038	-,244	,422	,422	,546	,391	1,000

Anhang B - Korrelationen der Faktoren mit dem (gemittelten) Außenkriterium

Anhang B1 - Korrelationen der Faktoren mit dem (gemittelten) Außenkriterium⁷ und potentielle Führungskraft (insgesamt, nach beruflicher Ebene und nach Art der Tätigkeit)

Tabelle 12:

*Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert) und potentielle Führungskraft (Insgesamt) **über alle Mitarbeiter***

	Außenkriterium (N=1066)	Potentielle Führungskraft (N=379)
Eigenverantwortung	,508	,252
Leistungsdrang	,593	,177
Selbstvertrauen	,491	,184
Motivation	,443	,218
Kontaktfähigkeit	,565	,217
Auftreten	,581	,195
Einfühlungsvermögen	,337	,231
Einsatzfreude	,521	,187
Statusmotivation	,319	,508
Initiative	,196	,491
Kritikstabilität	,555	,443
Emotionale Grundhaltung	,510	,565
Selbstsicherheit	,574	,581
Flexibilität	,357	,337
Arbeitszufriedenheit	,349	,521
Stress	-,204	,319

⁷ Aufgrund der hohen Interkorrelationen bei den Einschätzungen durch die Vorgesetzten (siehe Tabelle 4) wurde ein Mittelwert aus den fünf Einschätzungen „Fleiß“, „Teamverhalten“, „Potenzial für Weiterentwicklung“, „Qualität der Arbeit“ und „Erneute Einstellung“ der Vorgesetzten gebildet (dies Vorgehen ist gerechtfertigt, da eine Faktorenanalyse mit den einzelnen Einschätzungen der Vorgesetzten eine einfaktorielle Faktorenlösung ergab - mit 61% Varianzaufklärung und einer Reliabilität von .83). Die im Anhang aufgeführten Korrelationen zwischen den Faktoren beziehen sich auf diese gemittelte Leistungseinschätzung („Außenkriterium“) und der Variable Potenzial Führungskraft (Diese Variable wurde in die mittlere Leistungseinschätzung wegen des geringeren Stichprobenumfangs nicht einbezogen).

Anhang B2 - Korrelationen der Faktoren mit dem (gemittelten) Außenkriterium - **nach beruflicher Ebene**

Tabelle 13:

*Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert) und potentielle Führungskraft (insgesamt; nach beruflicher Ebene) - **Mitarbeiter einfache Aufgaben***

	Außenkriterium (N=69)
Eigenverantwortung	,528
Leistungsdrang	,673
Selbstvertrauen	,501
Motivation	,630
Kontaktfähigkeit	,704
Auftreten	,709
Einfühlungsvermögen	,323
Einsatzfreude	,579
Statusmotivation	,326
Initiative	,047
Kritikstabilität	,631
Emotionale Grundhaltung	,553
Flexibilität	,676
Arbeitszufriedenheit	,458
Stress	,434
Eigenverantwortung	-,050

Tabelle 14:*Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert) und potentielle*

	Außenkriterium (N=158)	Potentielle Führungskraft (N=30)t
Eigenverantwortung	,511	,261
Leistungsdrang	,636	,150
Selbstvertrauen	,506	,212
Motivation	,423	,202
Kontaktfähigkeit	,580	,240
Auftreten	,600	,134
Einfühlungsvermögen	,337	,351
Einsatzfreude	,501	,141
Statusmotivation	,346	,298
Initiative	,189	,202
Kritikstabilität	,570	,093
Emotionale Grundhaltung	,509	,258
Selbstsicherheit	,571	,128
Flexibilität	,366	,022
Arbeitszufriedenheit	,358	,044
Stress	-,249	-,320

*Führungskraft (insgesamt; nach beruflicher Ebene) – **Fachkraft***

Tabelle 15:

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert) und potentielle Führungskraft (insgesamt; nach beruflicher Ebene) – **Beratung, gehoben**

	Außenkriterium (N=90)	Potentielle Führungskraft (N=52)
Eigenverantwortung	,466	,219
Leistungsdrang	,451	,357
Selbstvertrauen	,537	,218
Motivation	,387	,033
Kontaktfähigkeit	,402	,285
Auftreten	,438	,424
Einfühlungsvermögen	,309	,164
Einsatzfreude	,528	,038
Statusmotivation	,304	,233
Initiative	,295	,198
Kritikstabilität	,495	,454
Emotionale Grundhaltung	,458	,072
Selbstsicherheit	,515	,544
Flexibilität	,272	,096
Arbeitszufriedenheit	,340	,241
Stress	-,176	-,275

Tabelle 16:

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert) und potentielle Führungskraft (insgesamt; nach beruflicher Ebene) – **Beratung, höchste**

	Außenkriterium (N=89)	Potentielle Führungskraft (N=60)
Eigenverantwortung	,482	,152
Leistungsdrang	,505	-,089
Selbstvertrauen	,537	,253
Motivation	,463	,400
Kontaktfähigkeit	,510	,038
Auftreten	,614	,056
Einfühlungsvermögen	,217	,119
Einsatzfreude	,550	,245
Statusmotivation	,233	,282
Initiative	,242	,234
Kritikstabilität	,421	-,003
Emotionale Grundhaltung	,565	,103
Selbstsicherheit	,554	,024
Flexibilität	,333	-,121
Arbeitszufriedenheit	,269	-,072
Stress	-,089	-,072

Tabelle 17:

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert) und potentielle Führungskraft (insgesamt; nach beruflicher Ebene) – Teamleitung

	Außenkriterium (N=99)	Potentielle Führungskraft (N =67)
Eigenverantwortung	,558	,294
Leistungsdrang	,642	,251
Selbstvertrauen	,316	-,010
Motivation	,463	,210
Kontaktfähigkeit	,538	,270
Auftreten	,489	,167
Einfühlungsvermögen	,108	-,019
Einsatzfreude	,445	,083
Statusmotivation	,334	-,028
Initiative	,139	-,030
Kritikstabilität	,657	,411
Emotionale Grundhaltung	,496	,233
Selbstsicherheit	,623	,440
Flexibilität	,466	,103
Arbeitszufriedenheit	,394	,217
Stress	-,061	,040

Tabelle 18:

*Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert) und potentielle Führungskraft (insgesamt; nach beruflicher Ebene) – **Abteilungsleiter***

	Außenkriterium (N=52)	Potentielle Führungskraft (N=39)
Eigenverantwortung	,566	,311
Leistungsdrang	,532	,221
Selbstvertrauen	,445	,099
Motivation	,453	,199
Kontaktfähigkeit	,528	,246
Auftreten	,468	,178
Einfühlungsvermögen	,369	,224
Einsatzfreude	,574	,260
Statusmotivation	,405	,163
Initiative	,271	,042
Kritikstabilität	,452	,194
Emotionale Grundhaltung	,477	,180
Selbstsicherheit	,511	,242
Flexibilität	,377	,146
Arbeitszufriedenheit	,209	,102
Stress	-,061	,019

Tabelle 19:

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert) und potentielle Führungskraft (insgesamt; nach beruflicher Ebene) – **Filialleitung**

	Außenkriterium (N=52)	Potentielle Führungskraft (N=39)
Eigenverantwortung	,342	,134
Leistungsdrang	,300	,115
Selbstvertrauen	,476	,385
Motivation	,198	,086
Kontaktfähigkeit	,449	,059
Auftreten	,522	,372
Einfühlungsvermögen	,280	,279
Einsatzfreude	,432	,302
Statusmotivation	,230	,106
Initiative	,371	,475
Kritikstabilität	,215	,298
Emotionale Grundhaltung	,174	,046
Selbstsicherheit	,299	,198
Flexibilität	,008	,112
Arbeitszufriedenheit	,146	-,116
Stress	-,369	-,243

Tabelle 20:

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert) und potentielle Führungskraft (insgesamt; nach beruflicher Ebene) – **Gesamtbereichsleitung**

	Außenkriterium (N=69)	Potentielle Führungskraft (N=16)
Eigenverantwortung	,469	,292
Leistungsdrang	,584	,458
Selbstvertrauen	,390	,285
Motivation	,434	,496
Kontaktfähigkeit	,538	,388
Auftreten	,488	,381
Einfühlungsvermögen	,377	,268
Einsatzfreude	,479	,573
Statusmotivation	,255	,382
Initiative	,098	-,227
Kritikstabilität	,585	,532
Emotionale Grundhaltung	,587	,790
Selbstsicherheit	,545	,270
Flexibilität	,263	,117
Arbeitszufriedenheit	,375	,455
Stress	-,294	-,398

Anhang B3 - Korrelationen der Faktoren mit dem (gemittelten) Außenkriterium und potentielle Führungskraft - **nach Art der Tätigkeit**

Tabelle 21:

*Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert) und potentielle Führungskraft (insgesamt; nach Art der Tätigkeit) - **Fachkraft Innendienst***

	Außenkriterium (N=609)	Potentielle Führungskraft (N=216)
Eigenverantwortung	,458	,121
Leistungsdrang	,611	,172
Selbstvertrauen	,445	,244
Motivation	,450	,180
Kontaktfähigkeit	,583	,126
Auftreten	,609	,216
Einfühlungsvermögen	,304	,132
Einsatzfreude	,484	,218
Statusmotivation	,273	,106
Initiative	,142	,211
Kritikstabilität	,590	,290
Emotionale Grundhaltung	,475	,218
Selbstsicherheit	,597	,181
Flexibilität	,340	,042
Arbeitszufriedenheit	,340	-,023
Stress	-,192	-,128

Tabelle 22:

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert) und potentielle Führungskraft (insgesamt; nach Art der Tätigkeit) - EDV-Entwicklung

	Außenkriterium (N=37)	Potentielle Führungskraft (N=19)
Eigenverantwortung	,679	,633
Leistungsdrang	,683	,542
Selbstvertrauen	,522	,003
Motivation	,495	,390
Kontaktfähigkeit	,768	,610
Auftreten	,602	,111
Einfühlungsvermögen	,466	,472
Einsatzfreude	,449	,181
Statusmotivation	,525	,416
Initiative	,237	,302
Kritikstabilität	,709	,593
Emotionale Grundhaltung	,605	,074
Selbstsicherheit	,645	,474
Flexibilität	,471	,360
Arbeitszufriedenheit	,210	,216
Stress	-,356	-,314

Tabelle 23:

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert) und potentielle Führungskraft (insgesamt; nach Art der Tätigkeit) – **Finanzdienstleistung**

	Außenkriterium (N=63)	Potentielle Führungskraft (N=26)
Eigenverantwortung	,403	-,013
Leistungsdrang	,681	,270
Selbstvertrauen	,536	,267
Motivation	,348	,166
Kontaktfähigkeit	,476	,118
Auftreten	,548	,388
Einfühlungsvermögen	,352	,411
Einsatzfreude	,457	,086
Statusmotivation	,447	,372
Initiative	,210	,109
Kritikstabilität	,515	,241
Emotionale Grundhaltung	,577	,301
Selbstsicherheit	,546	,206
Flexibilität	,296	,095
Arbeitszufriedenheit	,426	,176
Stress	-,386	-,318

Tabelle 24:

*Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert) und potentielle Führungskraft (insgesamt; nach Art der Tätigkeit) – **Forschung***

	Außenkriterium (N=29)	Potentielle Führungskraft (N=8)
Eigenverantwortung	,530	,574
Leistungsdrang	,624	-,400
Selbstvertrauen	,752	,113
Motivation	,210	,268
Kontaktfähigkeit	,641	,133
Auftreten	,664	-,069
Einfühlungsvermögen	,573	,300
Einsatzfreude	,631	-,057
Statusmotivation	,384	-,070
Initiative	,521	,070
Kritikstabilität	,629	-,320
Emotionale Grundhaltung	,620	,222
Selbstsicherheit	,547	-,065
Flexibilität	,459	-,501
Arbeitszufriedenheit	,373	-,040
Stress	-,257	-,584

Tabelle 25:

*Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert) und potentielle Führungskraft (insgesamt; nach Art der Tätigkeit) - **Kreativberufe (Architekten, Grafiker, Designer usw.)***

	Außenkriterium (N=18)	Potentielle Führungskraft (N=4)
Eigenverantwortung	,400	,000
Leistungsdrang	,771	-,949
Selbstvertrauen	,519y	-,816
Motivation	,263	-,816
Kontaktfähigkeit	,384	-,707
Auftreten	,616	-,973
Einfühlungsvermögen	-,342	,000
Einsatzfreude	,447	-,943
Statusmotivation	,478	,000
Initiative	,039	-,324
Kritikstabilität	,467	-,816
Emotionale Grundhaltung	,704	-,973
Selbstsicherheit	,671	-,816
Flexibilität	,077	-,649
Arbeitszufriedenheit	,470	-,426
Stress	,075	,000

Tabelle 26:

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert) und potentielle Führungskraft (insgesamt; nach Art der Tätigkeit) - **Kundenbetreuung, Innendienst**

	Außenkriterium (N=43)	Potentielle Führungskraft (N=6)
Eigenverantwortung	,623	,830
Leistungsdrang	,490	-,474
Selbstvertrauen	,307	-,140
Motivation	,417	,434
Kontaktfähigkeit	,485	,158
Auftreten	,671	-,440
Einfühlungsvermögen	,206	,472
Einsatzfreude	,405	,447
Statusmotivation	,189	,586
Initiative	-,238	,200
Kritikstabilität	,384	-,489
Emotionale Grundhaltung	,328	,219
Selbstsicherheit	,358	,060
Flexibilität	,377	-,274
Arbeitszufriedenheit	,395	,178
Stress	-,262	,400

Tabelle 27:

*Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert) und potentielle Führungskraft (insgesamt; nach Art der Tätigkeit) – **Außendienst***

	Außenkriterium (N=248)	Potentielle Führungskraft (N=82)
Eigenverantwortung	,469	,177
Leistungsdrang	,481	,108
Selbstvertrauen	,544	,239
Motivation	,424	,250
Kontaktfähigkeit	,453	,132
Auftreten	,506	,212
Einfühlungsvermögen	,301	,138
Einsatzfreude	,545	,171
Statusmotivation	,289	,260
Initiative	,300	,216
Kritikstabilität	,479	,193
Emotionale Grundhaltung	,495	,090
Selbstsicherheit	,535	,263
Flexibilität	,296	-,035
Arbeitszufriedenheit	,325	,051
Stress	-,170	-,154

Tabelle 28:

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert) und potentielle Führungskraft (insgesamt; nach Art der Tätigkeit) – **Produktion**

	Außenkriterium (N=87)	Potentielle Führungskraft (N=63)
Eigenverantwortung	,598	,267
Leistungsdrang	,540	,137
Selbstvertrauen	,361	-,008
Motivation	,488	,134
Kontaktfähigkeit	,548	,247
Auftreten	,441	,155
Einfühlungsvermögen	,282	,123
Einsatzfreude	,527	,120
Statusmotivation	,453	,032
Initiative	,200	,019
Kritikstabilität	,509	,226
Emotionale Grundhaltung	,550	,242
Selbstsicherheit	,565	,297
Flexibilität	,449	,135
Arbeitszufriedenheit	,226	,038
Stress	-,048	,093

Tabelle 29:

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert) und potentielle Führungskraft (insgesamt; nach Art der Tätigkeit) - EDV-Administratoren

	Außenkriterium (N=36)	Potentielle Führungskraft (N=19)
Eigenverantwortung	,627	,639
Leistungsdrang	,609	,525
Selbstvertrauen	,550	,252
Motivation	,472	,331
Kontaktfähigkeit	,575	,687
Auftreten	,408	,259
Einfühlungsvermögen	,418	,549
Einsatzfreude	,682	,373
Statusmotivation	,389	,342
Initiative	,438	,187
Kritikstabilität	,527	,288
Emotionale Grundhaltung	,568	,555
Selbstsicherheit	,491	,539
Flexibilität	,500	,218
Arbeitszufriedenheit	,364	,618
Stress	,066	-,288

Anhang C – Schulung

Das Auswertungsgespräch mit dem Teilnehmer kann nur durch einen geschulter Moderator bzw. DNLA-Fachmann und dem direkten Vorgesetzten des jeweiligen Kandidaten durchgeführt werden. Um selbst als Moderator mit einem DNLA-Modul arbeiten zu dürfen, muss ein dreitägiges Vorbereitungsseminar durchlaufen werden. Zum Seminar anmelden können sich nur Anwender, die nachweislich über umfassende Erfahrungen und Kenntnisse im Bereich Eignungsdiagnostik verfügen (z.B. Personalverantwortliche aus Unternehmen, Trainer, Psychologen, Coaches).

Anhang C1

Hier eine detaillierte Auflistung der **persönlichen Anforderungen an die DNLA-Schulungsteilnehmer:**

- Natürliche Person (selbständig oder angestellt)
- Mindestens 3 Jahre als vollberuflicher Trainer oder Berater tätig
- Garantierte Sektenfreiheit (eidesstattliche Erklärung)
- Keine die Willensfreiheit unterminierende Vorgehensweise während des Seminars oder der Beratung (Gehirnwäsche)
- Ein Bürge, benannt von einem mittelständischen Unternehmen mit mind. 500 Mitarbeitern
- Nachweis ständiger Weiterbildung (Seminarbesuche, Publikationen)
- Mindestens ein Nachweis einer angemessenen Transfer- bzw. Ergebniskontrolle ggf. auch durch Erklärung des Kunden
- Mindestanforderung nach einer bestimmten Punktzahl (Qualifikationscheck, nachzuweisen im Prüfungsgespräch)
- Nachweis eines/r herausragenden Trainings/Projekts
- Bei selbständigen Trainern ggf. QM-Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000ff:2000 oder vergleichbare Nachweise

Vor der Anmeldung reicht der Anwender entsprechende Unterlagen ein (Zeugnisse, Arbeitszeugnisse, Kursbescheinigungen, Trainingsbescheinigungen, Diplome, Empfehlungen, Mitgliedsbescheinigungen in fachrelevanten Organisationen und ähnliches). Bei der Zulassung folgt DNLA den Anforderungen nach Prof. Dr. Walter Simon. Diese Schulungen werden organisiert von:

SMP Software für Management und Personalentwicklung GmbH

Horst Veith (Geschäftsführer)

Tel. 05245 858181

Mail: horst.veith@dnla.com

Aktuelle Termine, individuelle Terminvereinbarungen und weitere Details finden Sie auf unserer Homepage www.gmp.de bzw. können Ihnen auf Anfrage genannt werden.

Anhang C2

Die DNLA-Schulungsinhalte:

- Persönliche und fachliche Voraussetzungen
- Ziele des Seminars
- Informationen für den Teilnehmer
- Vorbereitung des strukturierten Interviews. (Bestandteil des Verfahrens)
- Durchführung des strukturierten Interviews mit dem Teilnehmer und dessen direktem Vorgesetzten
- Umsetzung der Fördermaßnahmen auf Grund des Trainingsmodells SMP
- Methoden: Kurzvorträge, Gespräche, Rollenspiele, gemeinsames Üben und Verfeinern der Gespräche
- Medien: Audio-/Video-Aufnahmen, Flipchart, Overheadprojektor, *Musterbewertungen.
- Je eine Komplettbewertung mit Musterteilnehmern unterschiedlicher Ergebnisse. Besprechung der Ergebnisse.

Bei erfolgreicher Schulungs-Teilnahme erhalten Sie anschließend eine Lizenzierung zur Arbeit mit dem betreffenden Modul.

Weitere DNLA-Programme

Bitte fordern Sie separate Informationen an.

Bezeichnung des Expertensystems:	Einsatzbereiche Kurzbeschreibung:	Einsatz erfolgt durch:
DNLA (ESK) Job-Starter	Potenzialermittlung, Analyse und Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich (ESK) Soziale Kompetenz für Berufsanfänger (Schüler und Studenten)	Industrie, Handel, Banken, Dienstleister, Handwerk, Unternehmensberater, Coaches, Psychologen, Trainer
DNLA (ESK) ASK	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, Coaches, 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, Coaches, 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, Coaches, Trainer
DNLA- Hochleistungsteams	Potenzialermittlung, Analyse und Weiterbildungsmaßnahmen in den Bereichen: Effizienz, Motivation, Organisation, Kooperation,	Unternehmensberater, Coaches, Trainer

	Unternehmenskultur, Umfeld, Interessengegensätze, Teammitglieder, Teamleiter.	
DNLA-Betriebsklima-Analysen	Stärken und Schwachstellenermittlung der betrieblichen Organisation im HR-Bereich mit Situations-Analyse und Maßnahmenkatalog	Unternehmensberater, Coaches, 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, Coaches, Trainer, Therapeuten, Psychologen, Ärzte