

Betriebs- wirtschaftliche Blätter

FACHZEITSCHRIFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG
IN DER SPARKASSEN-FINANZGRUPPE



MANAGEMENT

Mit neuem Wissen gehen Vorstände auf Höhenflug

► **PERSONALMANAGEMENT**

Wirtschaftsmediation
löst nachhaltig Konflikte

► **VERTRIEB**

Finanzangebote – ein
Labyrinth für Kunden

► **CONTROLLING**

Effektivzinssatz statt
internem Zinsfuß

Markus Gaugler
ist Projektmanager bei der
Gesellschaft für Management
und Personalentwicklung mbH
in Emsdetten.

Potenzialanalyseverfahren als Schlüssel

Wege aus der Konfliktfalle durch die Aufdeckung sozialer Kompetenzen

Streit zwischen den Leitern zweier Abteilungen ist ein normaler Vorgang in Unternehmen. Kann er bereinigt werden, ist die Welt wieder in Ordnung, und im Idealfall ist dann ein Problem gelöst worden. Doch herrschen andauernd Meinungsverschiedenheiten, ist Handeln angesagt. Wichtig zu wissen ist dabei, dass die Themen, an denen sich Konflikte dem ersten Anschein nach entzünden, oft nicht jene sind, um die es bei solchen Auseinandersetzungen tatsächlich geht. Fachliche Fragen kann man lösen, und über aktuelle Vorgänge kann man Entscheidungen treffen. Die wahren Konflikte und Probleme, die sich nicht so einfach klären lassen, liegen meist auf einer anderen Ebene. Sie können mit Potenzialanalyseverfahren aufgedeckt werden.

Während es scheinbar also immer um Sachfragen geht, bei denen selbstverständlich jeder der beteiligten Kontrahenten die besten Sachargumente auf seiner Seite hat, liegt die wahre Konfliktursache oft darin, dass zwei Kollegen, wie man so sagt, einfach nicht miteinander können. Die zweite, ebenfalls sehr häufige Ursache für Probleme ist, dass Mitarbeiter von ihren Führungskräften falsch geführt werden.

Kommunikation und Konflikt

Doch was bedeutet das im Einzelnen genau, und wie kann man verdeckte Ursachen für andauernde Konflikte erkennen? Alle Erfahrungen, die in der Organisationsberatung und im Konfliktmanagement bei zahlreichen Banken und Sparkassen gemacht wurden, deuten darauf hin, dass die Ursachen meist im Bereich der „sozialen“ bzw. „emotionalen Kompetenz“ liegen. Das macht die Aufgabe, Konflikte zu lösen, zwar schwerer, weil die wahren Ursachen ans Licht gebracht werden müssen, doch sie sind lösbar. Ein Mittel dazu bieten professionelle Potenzialanalyseverfahren und HR-Expertensysteme.

Potenzialanalyseverfahren sind nicht zu verwechseln mit Persönlichkeitstests oder „typologischen Verfahren“. So ist Prof. Dr. Heinz Schuler, Professor für Psychologie an der Universität Hohenheim und einer der Hauptvertreter der Berufseignungsdiagnostik in Deutschland, der Auffassung, dass Einschätzungen anhand von Typologien zu kurz griffen, weil der Mensch in seinen Strukturen komplex sei und in verschiedenen Situationen unterschiedlich handle. Aus diesem Grund sollten auch Typologien mit Charaktergruppierungen in der Praxis nicht verwendet werden. Ihre Vielzahl und Unterschiedlichkeit

verwirre eher, als dass sie nützten. Mehr Vertrauen hat Schuler dagegen in die Methoden der Eignungsdiagnostik, die das Ziel hat, den beruflichen Erfolg von Mitarbeitern und Bewerbern voraussagen.

Den Nutzen dieses Ansatzes erkennen Wissenschaftler und Praktiker heute gleichermaßen an. Im Unterschied zu solchen Verfahren, die auf einem bestimmten Persönlichkeitsmodell fußen und die die Probanden dann anhand des Antwortverhaltens in bestimmte Kategorien und Persönlichkeitstypologien einstufen, wie etwa „mathematisch-logischer“, „kreativer“, „emotionaler Typ“ oder „Organisator“, messen Potenzialanalysen die aktuelle Ausprägung von Erfolgsfaktoren, die bei jedem Menschen in einem gewissen Maß vorliegen und die unabhängig vom Persönlichkeitstyp vorhanden sein müssen, damit man überhaupt erfolgreich agieren kann. „Kritikstabilität“ und „Misserfolgstoleranz“, „Kontaktfähigkeit“ und „Selbstvertrauen“ sind solche Faktoren.

Gemessen werden diese Faktoren beispielsweise mit dem weit verbreiteten DNLA-Verfahren („Discovery of Natural Latent Abilities“). Im Gegensatz zu Merkmalen wie „introvertiert – extrovertiert“, die beide, je nach Situation und Umfeld, ihre Vorzüge haben können, sind die bei der Potenzialanalyse gemessenen Faktoren Erfolgsvoraussetzung in allen Bereichen. Zur Verdeutlichung stelle man sich nur einmal vor, welche Probleme einen Menschen im Berufs- wie im Privatleben erwarten, wenn er beispielsweise sehr wenig Einfühlungsvermögen hat...

Gemessen werden diese Faktoren anhand eines Katalogs von Fragen, die Situationen aus dem Arbeitsleben beschreiben und zu denen der Teilnehmer Stellung nimmt. Diese

Antworten werden dann mit einer großen Zahl von Antworten erfolgreicher Mitarbeiter in ähnlicher Position (berufliche Ebene, Branche etc.) verglichen. Sehr schnell und einfach geben dabei detaillierte Auswertungen ein genaues Bild davon, ob die vorhandenen sozialen Kompetenzen eines Menschen den Anforderungen seiner Tätigkeit genügen oder ob er in einigen Bereichen noch Nachholbedarf hat.

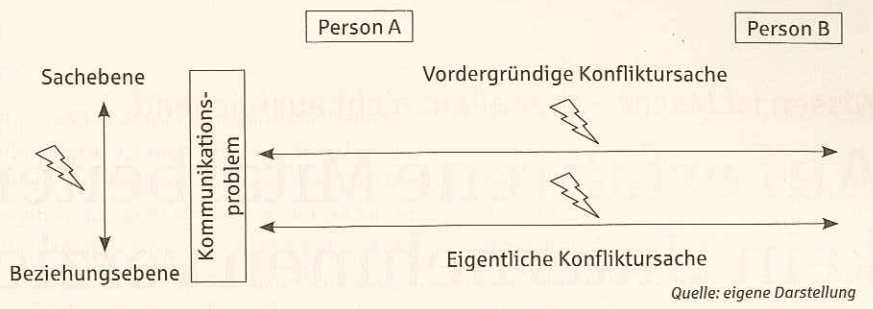
Die „technische“ Seite solcher Verfahren und die selbstverständlich notwendige Zuverlässigkeit (Reliabilität), Richtigkeit (Validität) und Objektivität der Messung sind eine unabdingbare Grundlage, ohne die eine präzise Messung von „Soft Skills“ nicht möglich wäre. Doch nicht minder wichtig ist die Anwendung und damit die Arbeit mit den Ergebnissen durch Berater, Coaches oder erfahrene Personalexperten. Denn erst auf diesem Weg wird der individuelle Hintergrund für bestimmte Potenzialmängel von Probanden deutlich. Erst, wenn all diese Informationen vorliegen, können individuelle Handlungspläne aufgestellt und effektive Verbesserungsmöglichkeiten gefunden werden.

Ein Beispiel

Wie das DNLA-Verfahren in der Praxis zur Konfliktlösung angewandt wird, macht ein typisches Beispiel deutlich. In unserem Fall lagen sich zwei Mitarbeiter einer süddeutschen Sparkasse immer wieder in den Haaren. Der zuständige Abteilungsleiter war ratlos und wusste nicht, wie er dem Problem Herr werden sollte. Einzelgespräche, disziplinarische Maßnahmen und sogar ein teures Teambuilding-Seminar waren erfolglos. Die Sparkasse schaltete daher das Beratungsunternehmen Cocomin ein,

ABBILDUNG 1

Kommunikation und Konflikt



das einen neuen Weg vorschlug. Dazu gehörte, dass vor einer Maßnahme zunächst einmal eine gründliche Situationsanalyse erfolgen sollte. Dieses Vorgehen ist vergleichbar mit einer medizinischen Behandlung. Liegt ein Symptom vor, muss es zunächst genau diagnostiziert werden, bevor es erfolversprechend behandelt werden kann. Dabei muss auch die Behandlung genau auf den Patienten abgestimmt sein.

Wird nicht so vorgegangen, ist der Erfolg jeder auch noch so gut gemeinten Maßnahme zwangsläufig begrenzt oder eher zufälliger Natur. Viele Trainingsmaßnahmen, Schulungen und Coachings werden immer noch nach dem Gießkannenprinzip organisiert. Danach werden alle Mitarbeiter gleich behandelt und durchlaufen dasselbe Programm. Ob dabei bei dem Einzelnen genau am richtigen Punkt angesetzt wird, ist eine ganz andere Frage. Lösungen von der Stange oder Trainings nach dem Gießkannenprinzip bringen in der Regel nichts.

Ursachenanalyse

Daher startete der Veränderungsprozess in der betroffenen Abteilung zunächst einmal mit einer ausführlichen Analyse der Schlüsselfaktoren sozialer Kompetenz, weil in diesem Bereich oft die eigentlichen Ursachen für Konflikte liegen. Das eingeschaltete HR-Expertenteam nutzte dafür das DNLA-Potenzialanalyseverfahren ESK (Erfolgsprofil soziale Kompetenz). Im ersten Schritt wurde die gesamte Abteilung analysiert, um die Potenziale jedes einzelnen Mitarbeiters anhand der Kriterien Leistungsdynamik¹, interpersonelles Umfeld², Erfolgswille³ und Belastbarkeit⁴ zu ermitteln.

Das Expertenteam führte zuerst mit jedem Mitarbeiter und seinem direkten Vorgesetzten gemeinsam ein Auswertungsgespräch über sein Gutachten. Dabei wurden vor allem jene Bereiche genauer beleuchtet, in denen Probleme erkannt worden waren und Handlungsbedarf bestand. Die Ergebnisse über Soft Skills und Potenziale konnten dabei sehr gut direkt mit den Leistungsdaten verknüpft werden, die von der Sparkasse ohnehin zur Leistungsbeurteilung erhoben wurden.⁵

Das Gesamtergebnis wies einige Punkte auf, die bei fast allen Mitarbeitern problematisch waren. Dazu zählten vor allem Auftreten, Selbstsicherheit und Arbeitszufriedenheit. Das Beratungsunternehmen entwickelte daraufhin ein individuelles, genau abge-

stimmtes Trainingsprogramm für die Mitarbeiter, das auf den Analyseergebnissen und den Einzelgesprächen aufbaute. Parallel dazu wurde bei den beiden Mitarbeitern, die der Auslöser für das konkrete Entwicklungsprojekt waren, zusätzlich zu den Standardauswertungen und Einzelgesprächen ein Direktvergleich der Potenzialanalysedaten vorgenommen. Die genauen Handlungspläne und Lösungsvorschläge wurden dann situationsabhängig von den Beratern zusammen mit den Betroffenen erarbeitet.

Kritische soziale Kompetenz

Anhand der aufgenommenen Daten konnte das Problem schnell auf den Punkt gebracht werden. So war der eine Kollege zwar sehr sachgerecht in seinen Auffassungen und gab vielen Kollegen häufig aus seiner Sicht gute Ratschläge oder mahnte Verbesserungen an. Doch erreichte er damit nicht die von ihm gewünschten Verbesserungen für den Kunden, sondern bewirkte damit eher, dass sich seine Kollegen genervt fühlten. Manche hielten ihn gar für einen kleinen „Besserwisser“. Mangels geringen Einfühlungsvermögens war dies dem Mitarbeiter jedoch nie aufgefallen.

Viele Mitarbeiter ignorierten diese ungewollte Einmischung in ihre Arbeit einfach oder machten ihren Emotionen durch Spötteleien hinter dem Rücken ihres manchmal etwas übereifrigen Kollegen Luft. Dagegen reagierte der Mitarbeiter, der mit diesem Kollegen im Dauerstreit lag, sehr viel emotionaler. Der Grund lag darin, dass bei ihm die „Misserfolgstoleranz“ und „Kritikstabilität“, aber auch seine „Selbstsicherheit“ und sein „Selbstvertrauen“ gering waren und er dadurch schon empfindsamer auf tatsächliche oder von ihm so empfundene Kritik reagierte. Durch die permanente Einmischung seines Kollegen war dieser für ihn zu einem „roten Tuch“ geworden, was dieser wiederum ignorierte.

Das Schlimme an solchen Vorgängen, die aus Mangel an grundlegenden sozialen Kompetenzen der Betroffenen resultieren,

ist aber nicht nur, dass sie Unfrieden und Spannungen, im Extremfall sogar Mobbing unter Kollegen in die Betriebe und Abteilungen tragen, sondern dass sie sehr viel Energie binden und in diesem Fall darüber hinaus noch dazu geführt haben, dass gute, für die Arbeitsabläufe in der Bank hilfreiche und die Kundenbetreuung wertvolle Ideen des „eifrigen“ Kollegen verloren gingen. Dies aber alles kostet letzten Endes bares Geld. Besonders gut sichtbar wurde dies, weil nach Abschluss der ersten Trainings- und Coachingsphase ein Bildungscontrolling durchgeführt wurde, um Lernfortschritte und Potenzialaufbau bei allen Mitarbeitern zu messen.

Fazit

Das Beispiel zeigt, dass auch bei lange andauernden Konflikten nachhaltige Fortschritte und Verbesserungen erzielt werden können. Egal, ob Führungsfehler, individueller Mangel an für den Berufsalltag unverzichtbaren sozialen Kompetenzen oder ein schlechtes Betriebsklima durch Spannungen in der ganzen Gruppe vorliegen, mithilfe diagnostischer Instrumente und Potenzialanalyseverfahren wie DNLA können qualifizierte Personalexperten die Ursachen für jede spezielle Konfliktsituation aufdecken. Liegen die Probleme auf dem Tisch, ist es für sie auch nicht mehr so schwer, sie gemeinsam mit den Mitarbeitern und Führungskräften zu lösen. ◀

- 1 Dieser Bereich beschreibt die „Dimensionen“ Eigenverantwortlichkeit, Leistungsdrang, Selbstvertrauen und Motivation.
- 2 Dieser Bereich beschreibt die Dimensionen Kontaktfähigkeit, Auftreten, Einfühlungsvermögen.
- 3 Dieser Bereich beschreibt die „Dimensionen“ Einsatzfreude, Statusmotivation, Systematik und Initiative.
- 4 Dieser Bereich beschreibt die „Dimensionen“ Kritikstabilität, Misserfolgstoleranz, emotionale Grundhaltung, Selbstsicherheit, Flexibilität und Arbeitszufriedenheit.
- 5 Dazu zählen unter anderem die Zahl neu gewonnener Kunden, der Beratungstermine oder des betreuten Kundenvermögens in Mio. Euro.