md gesellschaft für management-diagnostik mbh

MITTELSTANDSFORUM PERSONAL

Hamburg, 14. Mai 2018

Dr. Olaf Ringelband
Geschäftsführer md gesellschaft für management-diagnostik mbh

md gesellschaft für management-diagnostik mbH

Gegründet 1988

12 Berater

Firmensitz: Hamburg, Alsterufer 37

md ist ein internationaler Qualitätsanbieter von state-of-the-art Management-Diagnostik

Unsere Produkte:

- Individuelle Diagnostik von Managern – zumeist anlässlich Einstellung oder Beförderung, mitunter auch zur individuellen Entwicklung (Einzel-Assessment)
- Beurteilung von Managergruppen anlässlich Fusion, Firmenzusammenschluss, Firmenkauf oder zur individuellen Entwicklung (Management Audit, Management Appraisal)

Anforderungsanalyse

- Welche Aufgaben umfasst die zu besetzende Stelle?
- Welche Kenntnisse, Eigenschaften und Fähigkeiten sind für diese Aufgaben notwendig?
- Welche zukünftigen Entwicklungen müssen berücksichtigt werden?

➡ ***Anforderungsprofil***

Beispiel für Anforderungsprofil

- ➡ Auffassungsgabe
- ➡ Ausdrucksfähigkeit (mündlich & schriftlich)
- ➡ Zuverlässigkeit
- ➡ Einsatzbereitschaft
- ➡ Teamfähigkeit
- ➡ Freundlichkeit
- ➡ Kommunikationsfähigkeit

Stellenanzeige

Auf Basis des Anforderungsprofils

- Muss-Bedingungen
- Kann-Bedingungen
- Rahmenbedingungen

Vorauswahl
Bewerbungsanalyse

- A-B-C–Analyse
- Schulnoten: bedingt aussagekräftig
- Orientierung an Stellenausschreibung
- Formale Korrektheit?

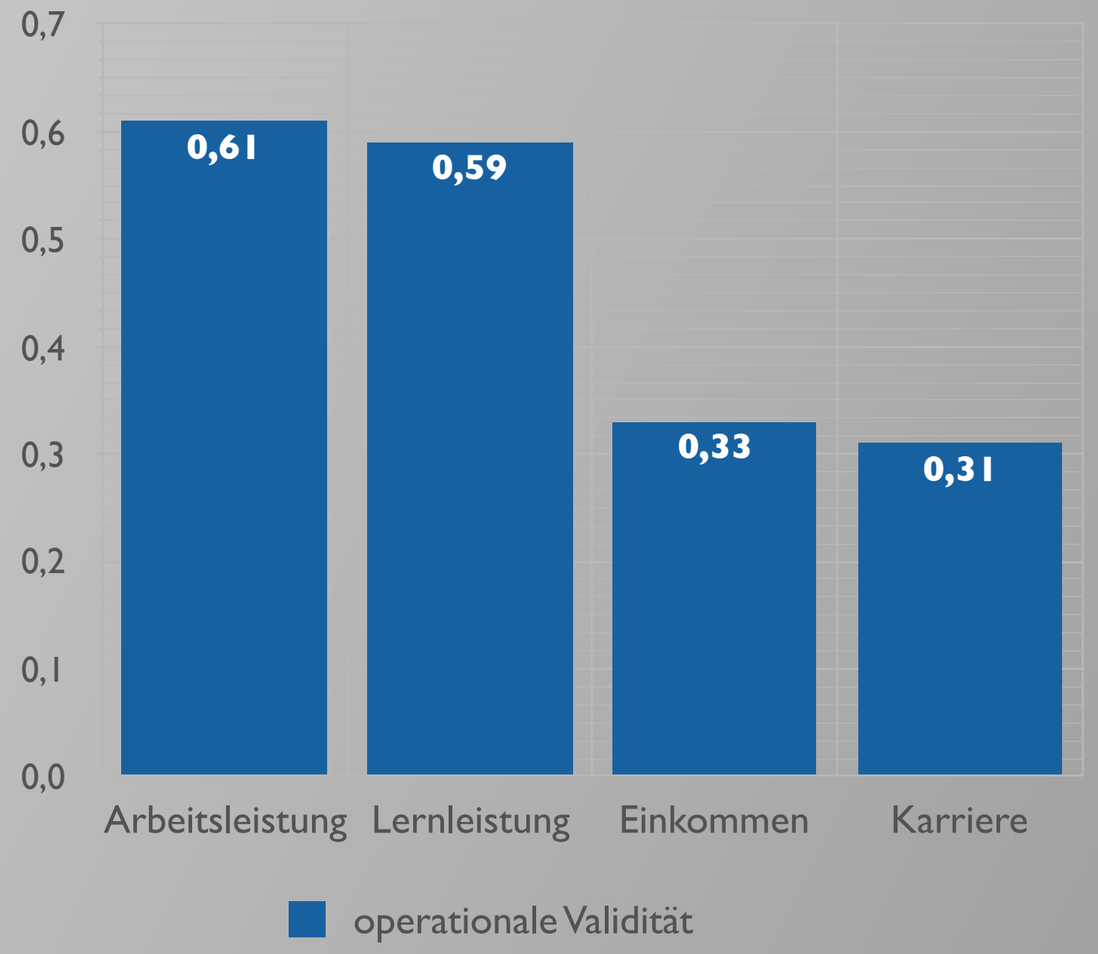
Auswahl
Tests
Interview

DIAGNOSTISCHE

$$L = K * W$$

INTELLIGENZ

KORRELATION MIT…



Persönlichkeit

Persönlichkeit

„Big Five"

- Extraversion
- Verträglichkeit
- Offenheit für Erfahrungen
- Gewissenhaftigkeit
- Emotionale Stabilität

KORRELATION DER BIG FIVE MIT BERUFSERFOLG

- Extraversion r = .31
- Verträglichkeit
- Offenheit für Erfahrungen r = .24
- Gewissenhaftigkeit r = .28
- Emotional Stabilität r = .24

r = .48

Auswahl
Tests

- Arbeitsprobe
- Rechen-, Lese- und Schreibtest

VERSTÄNDNISTEST

Röntgen: Strahlenanwendung muss fundiert begründet sein

Strahlendosis und Krebsrisiko sind bei einfachen Röntgenaufnahmen und auch vielen Computertomographien gering. Trotzdem sollten zu häufige Untersuchungen vermieden werden. Wichtig ist, dass der Nutzen das Risiko rechtfertigt.

Mehr als 100 Millionen Röntgenuntersuchungen werden in Deutschland jedes Jahr gemacht. Rein statistisch wird also jeder Deutsche mindestens einmal im Jahr von einem Arzt durchleuchtet. Röntgenbilder und Computertomographien (CT) sind medizinischer Alltag und werden von Patienten nur selten hinterfragt. Kein Wunder, führen die Untersuchungen doch nie zu direkten körperlichen Reaktionen.

«Die kommen eigentlich nur bei sehr hohen Strahlendosen vor», versichert Prof. Norbert Hosten von der Deutschen Röntgengesellschaft in Berlin. Strahlenwerte, die zu Hautrötungen oder gar der Zerstörung von Hautgewebe und Haarausfall führen können, seien nur üblich, wenn die Bestrahlung in der Therapie eingesetzt wird. «Bei gewöhnlichen Untersuchungen des Skeletts oder an den Zähnen ist das nicht zu erwarten.»

Gefährlicher sei der indirekte Effekt. «Sie können Krebserkrankungen auslösen, und das ist von der Dosis unabhängig», sagt Hosten. Schon ein einzelner Treffer durch einen Röntgenstrahl könne das Erbgut einer Körperzelle angreifen. Besonders gefährdet sind Organe, in denen sich die Zellen schnell teilen. «Zum Beispiel in der Darmschleimhaut, dem Zahnfleisch oder dem Knochenmark, wo sich die weißen Blutzellen in kurzer Zeit regelmäßig erneuern.»

Die Wahrscheinlichkeit, dass eine einfache Röntgenuntersuchung einen Tumor hervorruft, sei relativ gering, da die Strahlendosis bei modernen Geräten sehr niedrig liegt. Doch das Krebsrisiko steigt, wenn sich Bestrahlungen häufen. «Deshalb ist es wichtig, dass bereits gemachte Untersuchungen nicht unnötig wiederholt werden. Darauf können auch Patienten selbst achten», sagt Prof. Gunnar Brix vom Bundesamt für Strahlenschutz (BfS) in Salzgitter.

Dass Diagnosen mit Hilfe von Röntgenbildern und CT in Deutschland so häufig zum Einsatz kommen, hat laut der Röntgengesellschaft vor allem mit der sogenannten Selbstüberweisung zu tun. Denn neben den Radiologen dürfen hierzulande auch andere Ärzte röntgen. «Zum Beispiel Fachärzte, die sich mit Knochenerkrankungen befassen, können die Berechtigung erwerben, bestimmte Körperpartien zu röntgen. Sie sind dann Teilgebietsradiologen», erklärt Hosten.

Das Problem dieser Regelung sei, dass meist keine zweite Meinung eingeholt wird. «Wenn sonst eine Röntgenuntersuchung angesetzt wird, gibt es das Vier-Augen-Prinzip», sagt Hosten. Der zuweisende Arzt, der die Untersuchung für erforderlich hält und der Radiologe, der die Untersuchung durchführt, müssen sich abstimmen. So sei besser gesichert, dass der Nutzen der Untersuchung mit dem Risiko abgewogen wird. Es müsse eindeutig sein, dass nur durch Röntgen eine zielführende Diagnose gestellt werden kann. Andernfalls seien schonendere Untersuchungsverfahren zu wählen, Ultraschall etwa.

Bei Selbstüberweisungen sei nicht immer klar, ob die Untersuchung tatsächlich nötig ist. Besonders Privatversicherte sollten auf der Hut sein. «Da wird das schneller mal gemacht», warnt Kai Vogel von der Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen. Es könne vorkommen, dass der Grund einer Röntgenuntersuchung rein finanziell ist. «Das Gerät ist angeschafft worden, dann soll es auch genutzt werden.»

Besonders kritisch bewertet das BfS den steigenden Gebrauch der Computertomographie in der Vorsorge. Das gelte zum Beispiel für Untersuchungen des Herzens, bei denen es zu einer ganz erheblichen Strahlenbelastung kommt. «Bei den meisten dieser Untersuchungen, die oft als 'Managercheck' angeboten werden, ist der Nutzen nicht nachgewiesen. So etwas sollte man nicht machen lassen», rät Brix.

Besonders bei Überweisungen oder einem Arztwechsel kann es passieren, dass die gleichen Röntgenaufnahmen mehrfach gemacht werden. «Man sollte seinen Arzt immer darauf hinweisen, wenn eine ähnliche Untersuchung schon stattgefunden hat», rät Vogel. Denn bei Patienten, die zwischen Praxen und Kliniken überwiesen werden, komme es vor, dass sie schneller beim nächsten Arzt ankommen als ihre Unterlagen. Patienten haben aber ein Recht darauf, dass ihnen Röntgenbilder ausgehändigt werden. «Man kann sie mindestens ausleihen», sagt Brix. Aber auch Kopien seien heute kein Problem mehr, da die meisten Aufnahmen ohnehin digital vorliegen.

Angst vor unsachgemäßer Behandlung durch Teilgebietsradiologen oder Praxispersonal müsse aber niemand haben. «Wer in Deutschland röntgt, ist gut geschult. Und die Geräte werden von den Gewerbeaufsichten kontrolliert, da gibt es also gar kein Problem», versichert Hosten. Wenn der Arzt die Notwendigkeit schlüssig erklärt und nachweist, dass sie im vorliegenden Fall das beste Diagnoseverfahren ist, sollte man ihm vertrauen. «Kritisch nachzufragen ist aber immer erlaubt.»

RECHENTEST

- Ein Geschäft hat heute 20% mehr Kunden als letztes Jahr. Dieses Jahr kommen im Schnitt 60 Kunden pro Tag. Wie viele Kunden kamen im Schnitt pro Tag im letzten Jahr?

ORGANISATIONSAUFGABE

8:00	
8:30	
9:00	
9:30	
10:00	
10:30	
11:00	
11:30	
12:00	
12:30	
13:00	
13:30	
14:00	
14:30	
15:00	
15:30	
16:00	
16:30	
17:00	
17:30	

- zwei Termine je 60 min
- fünf Termine je 30 min.
- 60 min. Mittagspause
- 60 min. für Büroarbeit
- 60 min. für Telefonate
- 30 min. für Teambesprechung

INTERVIEW

INTERVIEW

- Kurze Einleitung und Vorstellung
- Nicht zu viel über die Aufgabe erzählen
- „Erzählen Sie doch mal in 10 Minuten Ihren Werdegang, was wichtig war, was Sie geprägt hat!"
- Zuerst keine Nachfragen, nur Notizen machen
- Erst nach den 10 Minuten nachfragen

NACHFRAGEN

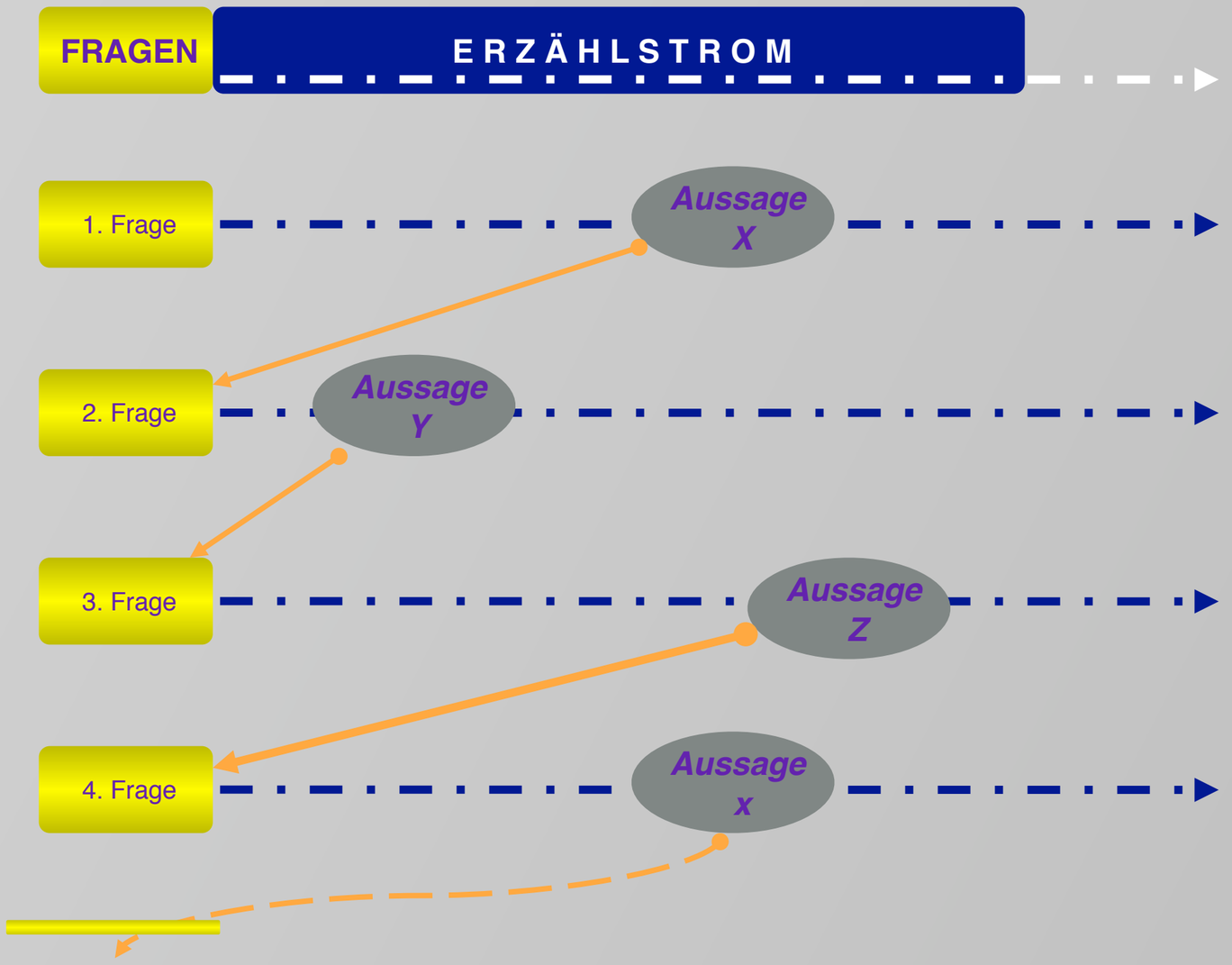
- „Ich hatte den Eindruck, dass es Ihnen bei XY gut gefallen hat. Was war denn der Grund, dass Sie da aufgehört haben?"
- „Was genau hat Sie bei YZ gestört?!"

INTERVIEW

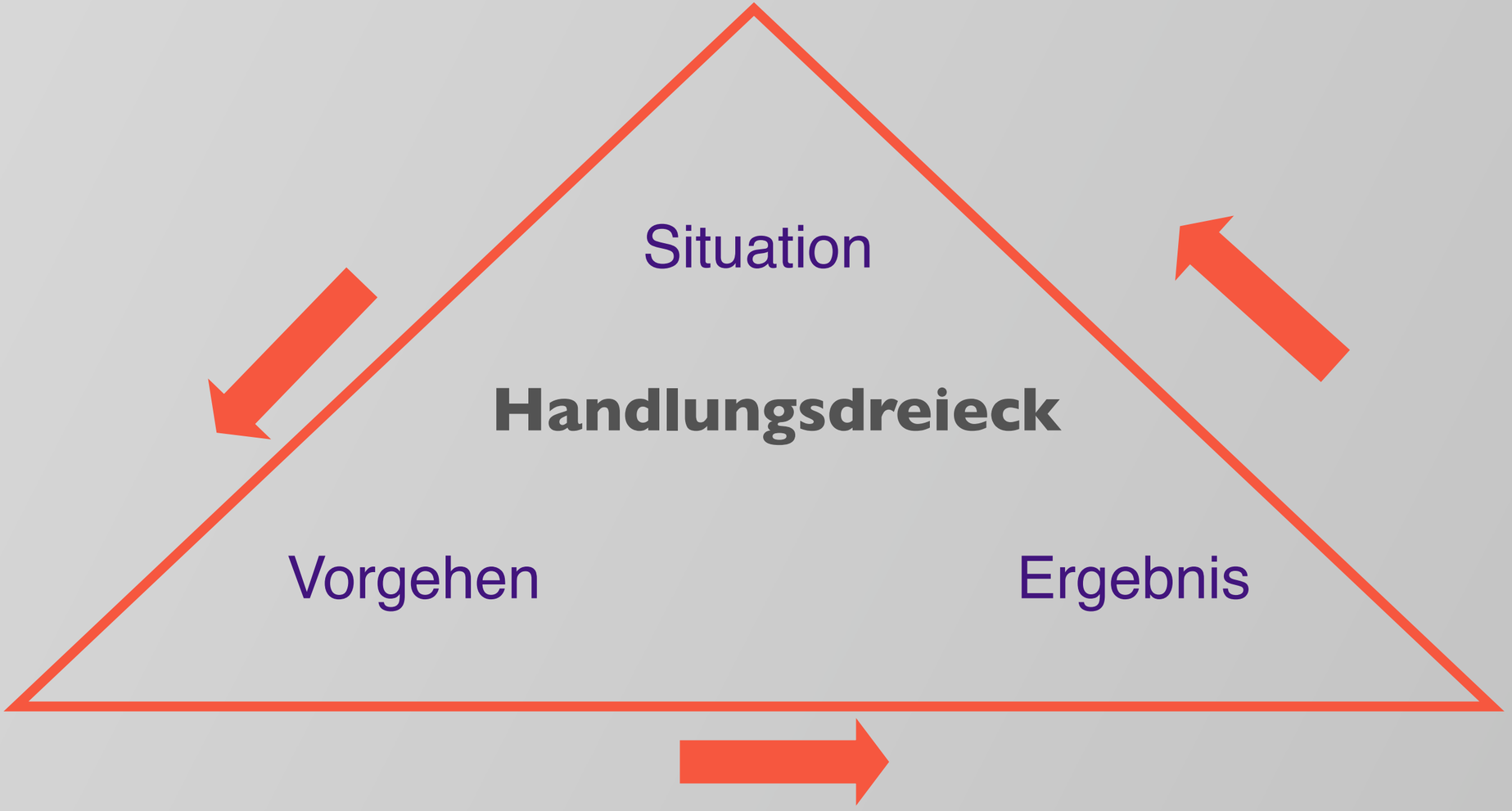
nondirektive Gesprächsführung

Erzeugen von Erzählströmen durch:

- Stellen offener Fragen
- Einhaken
- Nachfragen
- Hinterfragen
- Konkretisieren-Lassen
- Schildern-Lassen



INTERVIEW



INTERVIEW

- Gemeinsame Selbstreflexion
- Gemeinsame Interpretation

GEMEINSAME INTERPRETATION

- „Was sagt das über Sie, dass Sie zum zweiten Mal nach kurzer Zeit gekündigt haben?!"
- „Im Rückblick – was würden Sie heute anders machen?"
- „Wie bewerten Sie selbst Ihre Leistung in der Schule?"

REDEANTEILE

HÖHEN UND TIEFEN

- „Welcher Job hat Ihnen bisher am besten gefallen?"
- „Welcher am wenigsten?"
- „Welcher war Ihr bester Chef bisher?"

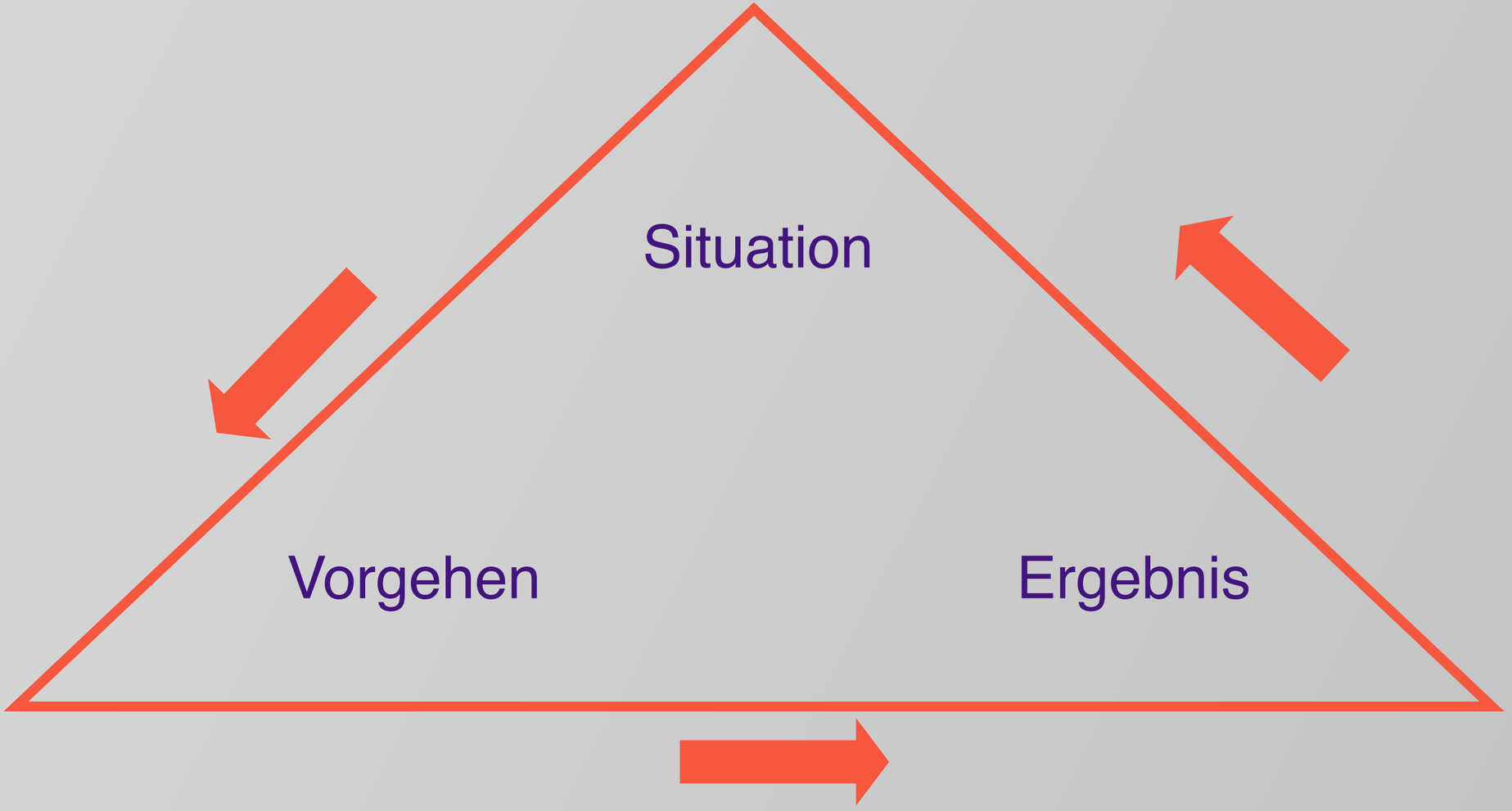
FREMDBILDER

- „Was würde Ihr Chef über Sie sagen (plus und minus)?"
- „Was würden Ihre Kollegen über Sie erzählen, wenn ich sie fragen würde?"
- „Welchem Ihrer Kollegen/Freunde/Eltern sind Sie am ähnlichsten?!"

NACHFRAGEN

- „Was genau würde er (Chef/Kollege/Freund) damit meinen?" (Beispiel!)
- „Woher kommt diese Einschätzung Ihrer Meinung nach?"

HANDLUNGSDREIECK



STÄRKEN UND SCHWÄCHEN

- „Ihre drei größten Stärken und drei Ihrer Schwächen!”

INFORMATION

- Darstellung der Aufgabe, Erwartungen
- Formales (Arbeitszeit, Bezahlung etc.)
- Fragen beantworten

FEEDBACK

- wertschätzend, offen und anforderungsbezogen
- noch keine Entscheidung treffen
- „Employer Branding”

STRUKTURIERTE AUSWERTUNG

		deutliche Einschränkungen	leichte Einschränkungen	erfüllt die Anforderungen	über den Anforderungen
Tests	Rechentest				
	Lesetest				
	Diktat				
	Orga-Aufgabe				
Interview	Problemlösung				
	Organisation				
	Soziale Kompetenz				
	Zuverlässigkeit				
	Motivation				
	Flexibilität				

DIE WICHTIGSTEN LEISTUNGSTREIBER

	Faktoren, die die Leistung um mehr als 25% erhöhen	Kategorie
1	Fairness und Korrektheit des Feedbacks	Informelles Feedback
2	Entscheidungsfreiräume, Risiken und Fehler machen dürfen	Leistungskultur
3	Schwerpunkt des (formalen) Feedbacks auf Stärken	Formale Leistungsbewertung
4	Mitarbeiter kennen und verstehen die Qualitätsstandards	Leistungssystem
5	Kommunikation innerhalb des Teams	Firmenkultur
6	Vorgesetzter kann die Leistung einschätzen	Informelles Feedback
7	Die Dinge machen können, die man gut kann	Entwicklungsmöglichkeiten
8	Feedback, das dem Mitarbeiter hilft, die Arbeit besser zu erledigen	Informelles Feedback
9	Für einen starken Chef arbeiten dürfen	Entwicklungsmöglichkeiten

Coporate Leadership Council (2002): Building The High Performance Workforce

DIE WICHTIGSTEN LEISTUNGSTREIBER

	Faktoren, die die Leistung negativ beeinflussen	Kategorie
100	Mitarbeiter in eine Rangreihe bringen	Formale Leistungsbewertung
101	Häufiges formales Feedback (mehr als 1x pro Jahr)	Formale Leistungsbewertung
102	Schwerpunkt im (informellen) Feedback auf persönlichen Schwächen	Informelles Feedback
103	Schwerpunkt im (formalen) Feedback auf persönlichen Schwächen	Formale Leistungsbewertung
104	Schwerpunkt im (informellen) Feedback auf Leistungsdefiziten	Informelles Feedback
105	Schwerpunkt im (formalen) Feedback auf Leistungsdefiziten	Formale Leistungsbewertung
106	Häufige Wechsel der Ziele, Vorgaben und Aufgaben	Leistungskultur

Coporate Leadership Council (2002): Building The High Performance Workforce

RATSCHLÄGE FÜR DIE PRAXIS

Building the High-Performance Workforce

Organization

The Performance Management System

- Ensure employee understanding of performance standards.
- Create performance standards that are perceived as fair and linked to organizational success and strategy.
- Provide feedback to employees from multiple sources (e.g., 360-degree reviews).
- Understanding, connection, and fairness are more important than system design and structure.

Performance Culture

- Encourage, yet manage, risk taking.
- Institutionalize the free flow of information, innovation, openness, and flexibility.
- Differentially treating strong and weak performers is vital, but its ultimate impact on employee performance is limited.

Manager

Manager–Employee Interaction

- Managers must help employees find tangible, immediate solutions to specific work challenges to improve performance.
- Managers must provide needed information, resources, and technology.
- Managers can be "performance killers" by providing employees with unclear or inconsistent expectations.

Formal Review

- Managers must emphasize the positive during formal reviews.
- Discussion of performance weaknesses must be clearly focused on specific suggestions for improvement or development; if not, emphasizing weaknesses can dramatically decrease performance.
- Review should also include a discussion of the employee's long-term career in the organization.

Informal Feedback

- Fair and accurate informal feedback on performance from a knowledgeable source is the single most effective performance management lever available to the organization.
- Feedback should be voluntary, detailed, immediate, and positive.

Employee

Day-to-Day Work

- Carefully match employees to jobs: employees who understand and enjoy their work significantly outperform those who do not.
- Take time to explain the big picture: employees will perform better if they understand how their work contributes to organizational strategy and success.
- The promise of promotions and financial rewards drives employee performance, but the impact is smaller than employees' personal connection to their work.

Job Opportunities

- Provide employees with highly visible opportunities that leverage their strengths.
- Training should be functionally relevant and job specific. General skills training is much less effective.

Source: Corporate Leadership Council 2002 Performance Management Survey.

NEHMEN SIE SICH ZEIT FÜR FÜHRUNG

KLARE STANDARDS

- Mitarbeiter müssen wissen, was erwartet wird
- Mitarbeiter müssen verstehen, welchen Beitrag sie zum „großen Ganzen" leisten
- Verständnis, warum die Ziele für den Erfolg der Praxis wichtig sind
- klares Verständnis, was „Leistung" heißt
- Die Leistungsziele müssen transparent und als fair wahrnommen werden
- unklare Erwartungen und Ziele sind „Leistungskiller"

FREIRÄUME LASSEN

- Mitarbeiter ermutigen, Verantwortung zu übernehmen
- Mitarbeiter dürfen Risiken eingehen

INFORMATIONSFLUSS

- Möglichkeiten für den Austausch von Informationen schaffen

UNTERSTÜTZUNG

- den Mitarbeitern helfen, ihre (Job-)Probleme zu lösen
- ihnen helfen, ihre Leistung zu verbessern
- den Mitarbeitern die nötige Hilfe (Information, Werkzeuge, Technologie) geben

MOTIVATION

- Aufgaben müssen den Motiven, Wünschen und Fähigkeiten der Mitarbeiter entsprechen
- finanzielle Anreize wirken - aber weniger stark als Identifikation der Mitarbeiter mit der Arbeit
- Schulungen nutzen nur dann, wenn sie aufgabenbezogen und individuell sind
- Sonderaufgaben mit sichtbaren Erfolgen geben

FEEDBACK

- faires und zutreffendes (informelles) Feedback ist der größte Hebel für Leistungssteigerungen!
- Schwerpunkt auf positiven Dingen (Leistung, Persönlichkeit)
- zeitnahes Feedback
- negatives Feedback nur in Verbindung mit konkreten Verbesserungsvorschlägen; ohne dem dramatische Leistungsverschlechterung möglich!
- Motive und Ziele des Mitarbeiters im Gespräch berücksichtigen

VIELEN DANK

DOWNLOAD

http://bit.ly/2KnQlyR

WEBSITE

http://www.management-diagnostik.de

KONTAKT

ringelband@management-diagnostik.de