



Von den „Stars“ lernen. Self-Assessment im Vertrieb

Baumgartner & Partner bietet zeitgemäße Methoden und Prozesse für Best-Practice im Vertrieb

Human Capital
Performance

Organisational
Performance

Business
Performance

Sales
Performance

Inhaltsübersicht

Übersicht: Geschäftsfelder und online-Solutions

Online-Assessment Sales/Competency-Ranking aller Mitarbeiter

Übersicht über weitere Baumgartner-Online-Testverfahren

Geschäftsfelder mit Fokus Performance Management

Baumgartner bietet Beratungsleistungen und online-Tools für das Management

human capital performance	organisational performance	business performance	sales performance
HR Strategie & Organisation	Strukturorganisation	Strategiekklärung	Vertriebsstrategie und -organisation
Human Capital Measurement/ HR-Benchmarking	Prozessorganisation	Geschäftsplanung	Vertriebs-Competency-Audit
Unternehmens- und Führungskultur	Organisationsentwicklung	Key Performance Indicators	Key Sales Performance Indicators
Stellenbewertung und Job Grading	Lernende Organisation	Balanced Scorecards	Provisionssysteme
Gesamtvergütungssysteme und Beteiligungsmodelle	Merger & Outsourcing	Rentabilitätsanalysen	Prämien-/Bonussysteme
Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung	Organisations-Benchmarking	Business Benchmarking	Sales Benchmarking
Management Audit und Personaldiagnostik			
Entwicklung und Karriere			

Online-Solutions für das Performance Management

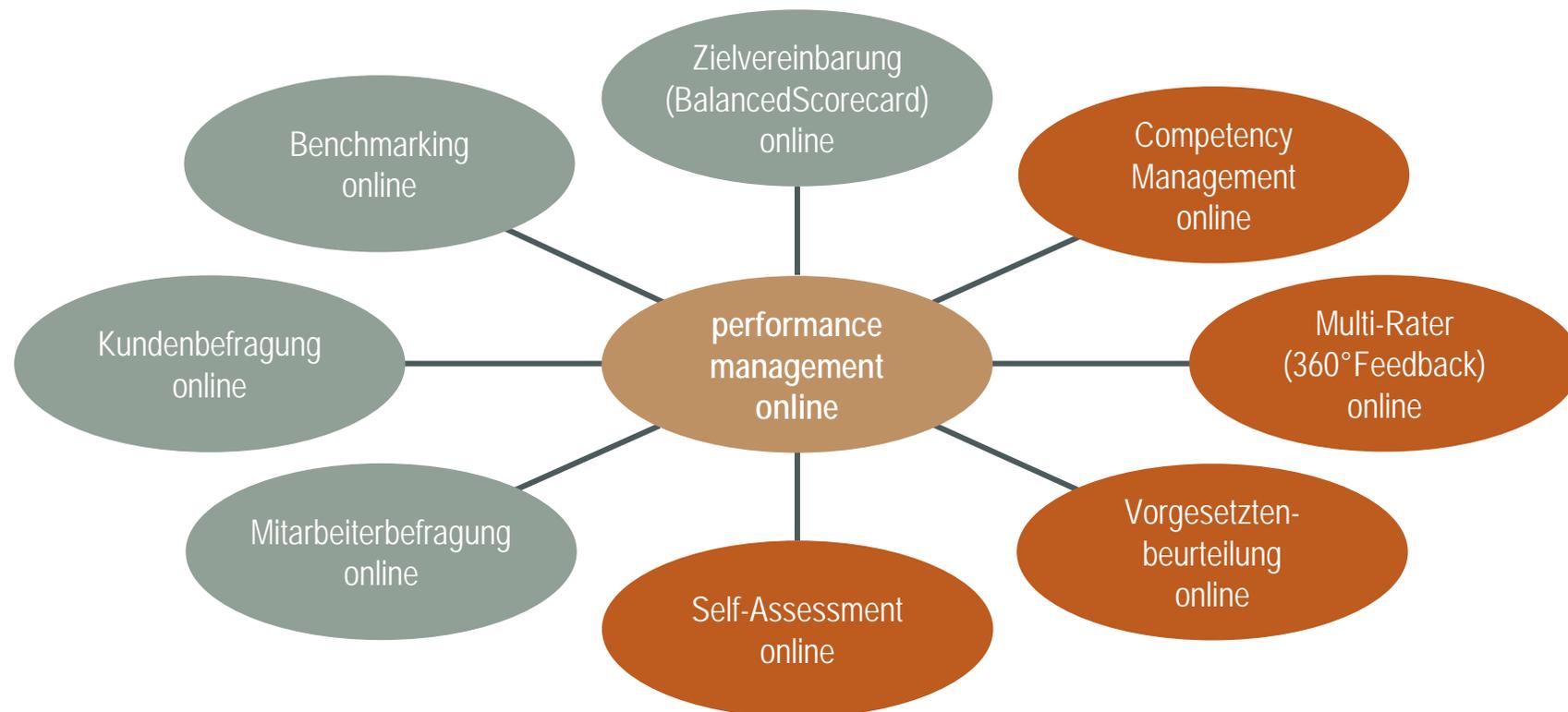
Baumgartner unterstützt mit ausgewählter Produktsuite effektive Führung

human capital performance

organisational performance

business performance

sales performance



Inhaltsübersicht

Übersicht: Geschäftsfelder und online-Solutions

Online-Assessment Sales/Competency-Ranking aller Mitarbeiter

Übersicht über weitere Baumgartner-Online-Testverfahren

Ausgangslage

- Der Marktdruck nimmt weiter zu.
- Immer mehr bestimmt der Erfolg des Vertriebs über den Erfolg des Hauses.
- Die Führungssysteme im Vertrieb können diese Entwicklung nur zum Teil nachvollziehen.
- In vielen Unternehmen gibt es – abhängig von der jeweiligen Führungskraft – eine deutlich unterschiedliche Sicht von Leistung und Verhalten in der Marktbearbeitung.
- Ziel 1: Suche nach den Stars und Ausrichtung der übrigen Mitarbeiter an den Stars
 - » Dazu nutzen wir die Self-Assessments „shapes“ und „snap-it“ (sowie klassische Assessment-Center)
 - » Vorteil: Für die Vertriebsstellen kann ein spezifisches Soll-Profil definiert werden. Alle Mitarbeiter werden gegen dieses Soll-Profil gebenchmarkt
- Ziel 2: Die angestrebten und analysierten Verhaltensänderungen müssen in das Vertriebs-Beurteilungssystem sowie in das Vertriebs-Entgeltssystem einfließen.
- Denn: Verhaltenssteuerung wird den Führungskräften überlassen. Verhaltensmaßstäbe werden zu wenig präzise formuliert.
- Erfolgsgrößen und Verkaufserfolge werden definiert. Mit welchen Handlungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter seinen Erfolg erhöht (und zwar im Sinne des jeweiligen Unternehmens) wird zumeist nicht fixiert.

Deshalb: Wenn Unternehmen eindeutig definieren, was die Stars von den übrigen Mitarbeitern unterscheidet, lassen sich die Personalentwicklung sowie die Änderungen des Vergütungssystems daran anpassen.

Denn: Gut-Verhalten führt zu Gutleistung. Dies sichert den Erfolg der Unternehmen.

Analyse der Competencies von Sales Mitarbeitern mit „snapshots“

- Snapshots ist ein integriertes System für die effiziente Bestimmung des Competency-Profiles von neuen oder bestehenden Mitarbeitern im Rahmen eines Online-Assessment. Und so funktioniert es:
 - » Schritt 1: Sie definieren mit „snap-it“ das Idealprofil der bestehenden oder der zu besetzenden Stellen oder wählen aus einer Liste vordefinierter Job-Profile aus.
 - » Schritt 2: Potentielle Bewerber/Mitarbeiter werden über die zu besetzende Stelle informiert.(entfällt für bestehende Mitarbeiter)
 - » Schritt 3: Bewerber/Mitarbeiter bearbeiten das snapshots Online-Assessment.
 - » Schritt 4: snapshots erstellt für Sie automatisch eine Rangliste aller Bewerber/Mitarbeiter.
 - » Schritt 5: Sie nutzen die Reports für die optimierten Interviews mit allen Mitarbeitern.
 - » Schritt 6: Sie besetzen Ihre Positionen mit den jeweils besten Bewerbern/Mitarbeitern bzw. richten das Profil aller Mitarbeiter auf des Profil der Top-Mitarbeiter aus.

- Snapshots besteht aus drei Komponenten:
 - » snap-it – zur Beschreibung des Idealprofils eines Bewerbers/Mitarbeiters.
 - » Shapes – wird für das Online-Assessment automatisch durch snap-it angepasst.
 - » Reporting – verwendet die Daten aus snap-it und Shapes.

snap-it

- Das Instrument **snap-it** dient der Beschreibung der Anforderung für einen bestimmten Job.
- Als Ergebnis liefert snap-it neben einer detaillierten Anforderungsbeschreibung alle notwendigen Informationen, um die Passung von Personen zu diesen Anforderungen bestimmen zu können. Damit ist snap-it der erste Schritt zur Gestaltung effizienter Selektionsprozesse bzw. zum Benchmarking bestehender Mitarbeiter.
- Die Anforderungsbeschreibung mit snap-it verläuft in den drei Sektionen „Kontext“, „Auswahl“ und „Anpassen“.
- In der Sektion „Kontext“ werden die Rahmenbedingungen des zu besetzenden bzw. der bestehenden Jobs beschrieben wie z.B. Funktion des Jobs, Führungsspanne, Führungsebene etc.
- In der Sektion „Auswahl“ werden die Kompetenzen ausgewählt, die den Erfolg auf der zu besetzenden Stelle ausmachen. Diese Information wird im Recruitment-Report zur Potenzialanalyse der Top-Bewerber/Mitarbeiter verwendet.
- In der Sektion „anpassen“ werden Verhaltensweisen angegeben; zum einen die Verhaltensweisen, die typisch für einen erfolgreichen Stelleninhaber sind und zum anderen solche, die möglichst nicht gezeigt werden sollten, um erfolgreich zu sein. Diese Information wird zur Berechnung des **Risk-Index** verwendet.

Definition der notwendigen Competencies von Sales Mitarbeitern I

snap-it

Sales manager

info kontext kompetenzen verhalten

Anwendungshinweise

Das Instrument snap-it dient der Beschreibung der Anforderung für einen bestimmten Job. Als Ergebnis liefert snap-it neben einer detaillierte Anforderungsbeschreibung alle notwendigen Informationen, um die Passung von Personen zu diesen Anforderungen bestimmen zu können. Damit ist snap-it der erste Schritt zur Gestaltung effizienter Selektionsprozesse

.Die Anforderungsbeschreibung mit snap-it verläuft in drei Schritten:

- kontext: Beschreibung von Rahmenbedingungen des Jobs.
- auswahl: Auswahl der wichtigsten Kompetenzen, die man für diesen Job haben sollte.
- anpassen: Beurteilung von erfolgversprechenden bzw. kontraproduktiven Verhaltensweisen.

Sie können jederzeit zu einem der drei Schritte und dieser Infoseite direkt springen, indem Sie das entsprechende Feld oben anklicken.

Sobald einer der drei Schritte vollständig ist, wird dies durch ein Häkchen angezeigt.

Nachdem alle drei Schritte vollständig bearbeitet wurden, können Sie Ihre Anforderungsbeschreibung sichern, indem Sie den Knopf „Sichern“ unten rechts drücken. Nur vollständige Beschreibungen können gesichert werden.

Durch Drücken von stop brechen Sie snap-it ab. Ungesicherte Daten gehen dann unwiederbringlich verloren.

stop

sichern

Definition der notwendigen Competencies von Sales Mitarbeitern II

snap-it **Sales manager**

info kontext kompetenzen verhalten

Bezeichnung des Jobs: Sales manager ★

Kurzbeschreibung des Jobs: Die Aufgabe des Mitarbeiters besteht darin 7-8 Sales-Mitarbeiter zu führen, eine Region mit einem Umsatzpotential in Höhe von 12.0 Mio Euro zu betreuen sowie einen DB von mindestens 2,6 ★

Funktion des Jobs: Verkauf ★

Branche des Unternehmens: Konsumgüter ★

Größe des Unternehmens: 5 bis 10 Mitarbeiter ★

Gehaltsspanne: 80.000 bis 100.000 EUR pro Jahr

Führungsspanne: Direkte Verantwortung für 6 bis 10 Mitarbeiter ★

Führungskomplexität: Verantwortung für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung ★

Anzahl der Ebenen oberhalb des Jobs: 2 Ebenen bis zur Geschäftsführung ★

★ Eingabe erforderlich

1/2

stop sichern

Die Festlegung des Profils kann direkt online beim Kunden vorgenommen werden

Definition der notwendigen Competencies von Sales Mitarbeitern III

snap-it **Sales manager**

info kontext kompetenzen verhalten

Geschätzte Anzahl von Bewerbungen auf Job: 101 bis 200 Bewerbungen

Geschätzte Güte der Bewerbungen: - Bitte auswählen -

Kosten einer Fehlbesetzung: 100.001 EUR bis 200.000 EUR

Status der Job-Beschreibung: Unverbindlicher Entwurf ★

Verantwortliche Person für diese Job-Beschreibung: Claudia Mustermann

★ Eingabe erforderlich

2/2

stop sichern

Definition der notwendigen Competencies von Sales Mitarbeitern IV

snap-it

Sales manager

info kontext kompetenzen verhalten

Wählen Sie mindestens eine und höchstens 6 Kompetenzen aus, die für den Erfolg auf der Stelle besonders wichtig sind. Sie können die Kärtchen zum Sortieren beliebig bewegen und durch Drücken des Feldes oben rechts auswählen.

Vision & Strategie <input checked="" type="checkbox"/>	Mitarbeiterführung <input checked="" type="checkbox"/>	Analyse- & Urteilsfähigkeit <input checked="" type="checkbox"/>
Initiative & Verantwortung <input checked="" type="checkbox"/>	Mitarbeiterentwicklung <input checked="" type="checkbox"/>	Fachliche Versiertheit <input checked="" type="checkbox"/>
Business Development <input checked="" type="checkbox"/>	Mikropolitik <input checked="" type="checkbox"/>	Innovation <input checked="" type="checkbox"/>
Ergebnisfokussierung <input checked="" type="checkbox"/>	Execution <input checked="" type="checkbox"/>	Kommunikationseffektivität <input checked="" type="checkbox"/>
Einfluss <input checked="" type="checkbox"/>	Arbeitssystematik <input checked="" type="checkbox"/>	Teambeltrag <input checked="" type="checkbox"/>
Networking <input checked="" type="checkbox"/> formt ein nützliches Netz an Kontakten und Beziehungen und setzt dieses effektiv zur Zielerreichung ein	Stabilität <input checked="" type="checkbox"/> fördert eine stabile, Vertrauen schaffende Arbeitsatmosphäre; unterstützt und ermutigt andere in schwierigen Zeiten; ist zuverlässig und standhaft	Selbstentwicklung <input checked="" type="checkbox"/> kennt die eigenen Stärken und Grenzen; ergreift sich bietende Gelegenheiten, zu lernen und die eigene Karriere weiterzuentwickeln

stop sichern

Verhaltens-Cluster / Muster 1 von 2



info
kontext
auswahl
anpassen

Drücken Sie auf:

- falsch**, wenn ein Stelleninhaber dieses Verhalten möglichst nicht zeigen sollte, um erfolgreich zu sein.
- akzeptabel**, wenn dieses Verhalten für einen Stelleninhaber zwar nicht optimal aber auch nicht völlig falsch ist.
- ideal**, wenn dieses Verhalten typisch für einen erfolgreichen Stelleninhaber ist.
- egal**, wenn dieses Verhalten zur Beschreibung eines geeigneten Stelleninhabers unbedeutend ist.

Anzahl falsch (Min=
Anzahl ideal (Min=

falsch	akzeptabel	ideal
Konzentriert sich auf die Sache und die eigenen Aufgaben und überlässt es anderen, Führung und Verantwortung im Team zu übernehmen		
egal		

falsch	akzeptabel	ideal
Übernimmt Führung und Verantwortung im Team, wenn es die Situation oder die Rolle verlangt, agiert ansonsten aber als einfaches Mitglied des Teams		
egal		

falsch	akzeptabel	ideal
Übernimmt gern Führung und Verantwortung; leitet andere und sorgt dafür, dass ein Team sich auf die Zielsetzung konzentriert		
egal		

◀ 1/18 ▶



Verhaltens-Cluster / Muster 2 von 2



snap-it

info
kontext
auswahl
anpassen



Drücken Sie auf:

- **falsch**, wenn ein Stelleninhaber dieses Verhalten möglichst nicht zeigen sollte, um erfolgreich zu sein.
- **akzeptabel**, wenn dieses Verhalten für einen Stelleninhaber zwar nicht optimal aber auch nicht völlig falsch ist.
- **ideal**, wenn dieses Verhalten typisch für einen erfolgreichen Stelleninhaber ist.
- **egal**, wenn dieses Verhalten zur Beschreibung eines geeigneten Stelleninhabers unbedeutend ist.

Anzahl falsch (Min= 4, Max= 8) 0

Anzahl ideal (Min= 4, Max= 8) 0

falsch	akzeptabel	ideal
Akzeptiert die Überzeugungen anderer als gegeben und vertraut auf die Macht der Fakten; hat wenig Interesse am Verhandeln und Verkaufen	Kann Einfluss ausüben und andere für etwas gewinnen, wenn die Sache ihm/ihr sehr wichtig ist und der eigenen Überzeugung entspricht, mag Ideen und Vorhaben aber nicht aggressiv verkaufen	Verhandelt und verkauft gern; kann überzeugen; übt gern Einfluss aus und gewinnt andere für Ideen
egal	egal	egal

◀ 2/18 ▶

stop
sichern

Merit-List

- In der **Merit-List** Ansicht werden alle Mitarbeiter auf eine bestimmte Position nach dem Risk-Index in aufsteigender Sortierung angezeigt.
- Der **Risk-Index** kann somit idealerweise zur Negativselektion der Mitarbeiter verwendet werden, d.h. zur Auswahl der Mitarbeiter, die nicht geeignet sind, um den Mitarbeiterpool für die weiteren Schritte zu optimieren oder für die Identifikation der Top-Mitarbeiter und deren Kompetenz als Basis der Veränderungsmaßnahmen für die Mitarbeiter mit schlechterem Risk Index.
- Für die Mitarbeiter, die nach der Bewertung durch den **Risk-Index** für die Besetzung der Position weiter in Betracht gezogen werden sollen, wird der Recruitment Report erzeugt.

Merit-List II

- Der **Match-Score** stellt den Vergleich des Self-Assessments mit dem Profil der Stelle dar.
- Je höher der Match-Scores ist, desto höher ist die Übereinstimmung des Stelleninhabers mit dem Profil der Stelle. Je höher der Match-Score ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Stelleninhaber die Ziele der Stelle erfüllt und das entsprechend angestrebte Verhalten zeigt.
- Negative Match-Scores stehen einer erfolgreichen Job-Erfüllung entgegen.
- Alle Mitarbeiter werden nach Match-Score (MS) sortiert. Die Spalte c% zeigt das aufaddierte prozentuale Ergebnis aller am Self-Assessment teilnehmenden Mitarbeiter auf.
- Der Farben-Code zeigt, welche Bewerber die Stellenanforderungen erfüllen und wo starke Abweichungen zum Soll-Profil vorliegen.

Rank	Surname, Firstname	EMAIL	Date	MS	c %
1	Vincent, Benoit	Benoit.Vincent@applicant.com	06.02.04	9	1,3
1	Reimus, Bill	Bill.Reimus@applicant.com	07.02.04	9	2,5
1	Buchholz, Christopher	Christopher.Buchholz@applicant.com	05.02.04	9	3,8
1	Martin, Felix	Felix.Martin@applicant.com	05.02.04	9	5,0
1	Allred, Howard	Howard.Allred@applicant.com	05.02.04	9	6,3
1	Elbauer, Johanna	Johanna.Elbauer@applicant.com	06.02.04	9	7,5
1	Mikoleit, Klaus	Klaus.Mikoleit@applicant.com	05.02.04	9	8,8
....	05.02.04
22	Moody, Gidge	Gidge.Moody@applicant.com	06.02.04	7	28,8
22	Jank, Isa	Isa.Jank@applicant.com	06.02.04	7	30,0
22	Hishinuma, Nobuo	Nobuo.Hishinuma@applicant.com	06.02.04	7	31,3
22	Steidle, Susanne	Susanne.Steidle@applicant.com	07.02.04	7	32,5
22	Kleinert, Volkmar	Volkmar.Kleinert@applicant.com	05.02.04	7	33,8
28	Seibt, Alexander	Alexander.Seibt@applicant.com	05.02.04	6	35,0
28	Joyce, Brett	Brett.Joyce@applicant.com	05.02.04	6	36,3
28	Lehmann, Claudia	Claudia.Lehmann@applicant.com	06.02.04	6	37,5
28	Hernandez, Eric	Eric.Hernandez@applicant.com	06.02.04	6	38,8
....	05.02.04
64	Urig, Sabine	Sabine.Urig@applicant.com	05.02.04	2	90,0
73	Rattinger, Anton	Anton.Rattinger@applicant.com	07.02.04	1	91,3
73	Barez, Craig	Craig.Barez@applicant.com	07.02.04	1	92,5
73	Marx, Horst-Günter	HorstGunter.Marx@applicant.com	06.02.04	1	93,8
73	Kleinau, Jörg	Jorg.Kleinau@applicant.com	05.02.04	1	95,0
73	Walter, Kristina	Kristina.Walter@applicant.com	07.02.04	1	96,3
73	Elias, Oliver	Oliver.Elias@applicant.com	07.02.04	1	97,5
73	Erb, Robert	Robert.Erb@applicant.com	07.02.04	1	98,8
73	Tschechowa, Vera	Vera.Tschechowa@applicant.com	07.02.04	1	100,0

Recruitment Report und Candidate Report

- Der **Recruitment Report** zeigt auf der ersten Seite den **Risk-Index** für den jeweiligen Bewerber/Mitarbeiter. Auf den folgenden Seiten des Recruitment Reports ist die Ausprägung der Kernkompetenzen für den jeweiligen Bewerber/Mitarbeiter dargestellt. Während die Kernkompetenzen eine Potenzialaussage über einen Bewerber/Mitarbeiter machen, gibt der Risk-Index eine Abschätzung der Risiken, die mit einer Einstellung/Weiterbeschäftigung verbunden wären.
- Risiko und Potentiale:
 - » Ein Bewerber/Mitarbeiter kann also folglich über ein hohes Potenzial verfügen, aber trotzdem Eigenschaften haben, die für den Erfolg auf der zu besetzenden Stelle/bestehenden Stelle riskant sind.
 - » Genauso kann ein Bewerber/Mitarbeiter keine Eigenschaften haben, die für den Erfolg auf der zu besetzenden Stelle/bestehenden Stelle riskant sind, aber trotzdem über ein geringes Potenzial verfügen.
- Zur differenzierten Eruiierung des Potenzials von Bewerber/Mitarbeitern bezüglich der Kernkompetenzen wird der Interviewleitfaden im Recruitment Report verwendet. Hier werden Informationen aus dem Online-Assessment so zur Verfügung gestellt, um die individuell relevanten Aspekte im Interview optimal thematisieren zu können.
- Hierfür gibt es den **Candidate Report**. Der Candidate Report fasst die Stärken und Entwicklungsbedarfe eines Kandidaten in verkürzter Form zusammen. Der Report geht dabei nur auf die prägnantesten Ergebnisse ein. Der Kandidat erhält somit eine Übersicht über die Kompetenzen, auf die er/sie bauen kann und über diejenigen, die weiterentwickelt werden könnten. Einige individuell zugeschnittene Entwicklungstipps sind in dieser Reportoption ebenfalls enthalten.

Recruitment Report

Der **Recruitment Report** ist in drei Abschnitte unterteilt:

- **Kernkompetenzen (Key Competency Results)**

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse des Kandidaten/Mitarbeiters mit den Kompetenzen verglichen, die als besonders wichtig für den Erfolg auf der zu besetzenden Position/der bestehenden Stelle angesehen werden. Der Balken gibt an, inwieweit die Selbstbeschreibung des Bewerbers/des Mitarbeiters zu den Anforderungen des Jobs passen.

- **Verhaltensstil (Key Behaviors)**

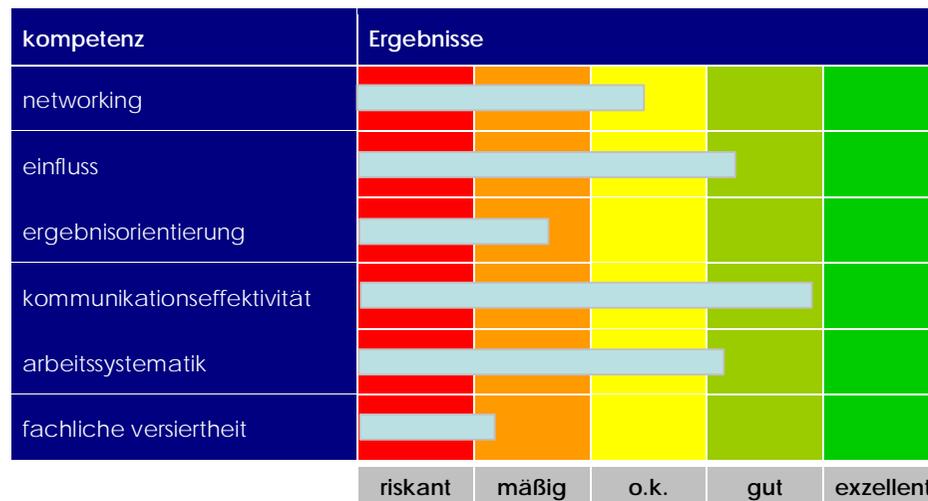
Dieser Abschnitt umreißt das Verhalten des Kandidaten. Er ist in die Rubriken Stärken (d.h. Verhaltensweisen, die den Erfolg auf der Position fördern), Risiken (d.h. Verhaltensweisen, die den Erfolg auf der Position behindern können) und Sonstige Förderliche Verhaltensweisen (d.h. Verhaltensweisen, die über die Anforderungen des Jobs hinaus für das Unternehmen von Wert sein können) unterteilt.

- **Interviewleitfaden (Snapshots Interview Guide)**

Der Interviewleitfaden enthält Angaben bezüglich nützlicher Fragen, mittels derer man den Stärken und Grenzen des Bewerbers/Mitarbeiters noch weiter auf den Grund gehen kann. Er enthält die Ergebnisse des Kandidaten in den sechs wichtigsten Kompetenzen, einige Fragen für ein Interview auf der Basis von Kompetenzen sowie Verhaltensanker zur Einschätzung und Bewertung der Antworten des Bewerbers/Mitarbeiters.

Key Competency Results

- Dieser Abschnitt zeigt die Ergebnisse des Kandidaten/Mitarbeiters in Bezug auf die Kompetenzen, die als sehr wichtig für den Erfolg auf der zu besetzenden Position eingestuft wurden.
- Der Balken gibt an, inwieweit die Selbstbeschreibung des Bewerbers/Mitarbeiters mit den Anforderungen des Jobs übereinstimmt. Die farbigen Bereiche geben die Erfolgs- oder Misserfolgswahrscheinlichkeit für jede Kompetenz an.



Key Behaviors (Ein Auswertungsbeispiel)

- Der Mitarbeiter wird voraussichtlich folgende Verhaltensweisen zeigen, die den Erfolg auf der (zu besetzenden) Position **fördern**:
 - » Verhandelt und verkauft gerne; findet es leicht andere zu überzeugen; gewinnt die Unterstützung anderer
 - » Kann sowohl alleine als auch mit anderen zusammen effektiv arbeiten; unterstützt andere wenn nötig; ist bereit zu Kompromissen, ohne zu schnell nachzugeben
 - » Tritt selbst in unbekanntem Situationen und Gruppen sehr souverän und selbstsicher auf; fühlt sich bei Präsentationen und formellen Anlässen wohl
 - » Ist gesprächig, lebhaft und gesellig; hält sich gerne in Gruppen auf; unterhält andere und hat ein weites Netzwerk an Kontakten
 - » Hat großes Interesse am Verhalten anderer; beobachtet und analysiert das Verhalten und die Motive anderer
 - » Interpretiert Regeln, Vorgehensweisen und Vorschriften sehr flexibel, um die Dinge voranzutreiben; regt viele Aktivitäten an und überlässt anderen die Erfüllung
- Der Mitarbeiter wird voraussichtlich folgende Verhaltensweisen zeigen, die den Erfolg auf der (zu besetzenden) Position **behindern**:
 - » Schätzt die eigenen Leistungen gering; sieht den Dingen gelassen entgegen; vermeidet große persönliche Herausforderungen; schätzt eine angenehme work life balance
 - » Macht sich große Sorgen in Bezug auf Anforderungen und Herausforderungen; zeigt eine hohe persönliche und emotionale Involvement; geht bei der Erledigung einer Aufgabe über die eigenen Grenzen; hat gelegentlich das Gefühl, dass ihm/ihr die Energie ausgeht
 - » Kümmert sich sehr genau um kurzfristige Dringlichkeiten; weicht den längerfristigen Folgen von Ereignissen und Aktivitäten aus
 - » Ist flexibel und tut sich leicht im Umgang mit Chaos, Unordnung und plötzlichen Veränderungen; fühlt sich wohl ohne klare Pläne, Prioritäten und Fristen
- Der Mitarbeiter wird wahrscheinlich die folgenden anderen potenziell günstigen Verhaltensweisen zeigen, die über die Anforderungen der Stelle hinaus für das Unternehmen **von Wert sein können**:
 - » Innovation; steuert frische, unkonventionelle Einsichten bei; stellt traditionelle Herangehensweisen in Frage; fördert Innovation und Veränderung
 - » Übernimmt Verantwortung und auch die Führung im Team, wenn die Umstände es erfordern; übernimmt ansonsten die Rolle eines Teammitglieds
 - » Arbeitet sehr gerne mit Konzepten, Modellen und Strategien; mag und sucht intellektuelle Herausforderungen

Snapshots Interview Guide

Kernaussagen

- Dieser Report wurde auf der Grundlage der Soll-Stellenbeschreibung sowie der Mitarbeiter-Selbstbeschreibung bezüglich seiner typischen oder bevorzugten Verhaltensweisen erstellt
- Die Antworten des Mitarbeiters werden mit den Antworten anderer sales-Mitarbeiter verglichen
- Die gewonnenen Informationen sollten durch das Interview überprüft und bestätigt werden
- Diese Informationen sollten vertraulich behandelt werden
- Der Report kann wertvolle Einsichten in den möglichen Bedarf an Training und Entwicklung liefern

Snapshots Interview Guide (II)

Wie dieser Leitfaden verwendet wird

- Das wahrscheinliche Verhalten des Kandidaten/Mitarbeiters wird in Bezug gesetzt zu der entsprechenden Kompetenz, die auf jeder Seite beschrieben ist. Die angesprochenen Aspekte sollten eher als Hinweise, die es im Interview zu überprüfen gilt, denn als definitive Aussagen angesehen werden.
- Der benchmark score jeder einzelnen Kompetenz ist das Ergebnis der Selbstbeschreibung in Bezug auf typisches oder bevorzugtes Verhalten.
- Für jede Kompetenz, die im Rahmen der Stellenbeschreibung als relevant für den Job eingeschätzt wurde, gibt es eine umfassende Liste von Interviewfragen und dazugehörigen Indikatoren, die nützliche Informationen über den jeweiligen Kompetenzbereich liefern können.

Interview Guide:

- Einfluss
- Initiative und Verantwortungsübernahme
- Geschäftsentwicklung
- Methodik
- Kommunikationseffizienz
- Erfahrungshintergrund

Kompetenz: EINFLUSS	Er kann überzeugend argumentieren und gewinnt normalerweise die Zustimmung und Unterstützung anderer für seine Ideen und Pläne. Bei Verhandlungen und Widerständen bleibt er beständig und konsequent. Es ist ihm wichtig, klare Vereinbarungen zu treffen.				
wahrscheinliches Verhalten					
benchmark score				●	
interview rating					
	bedenklich	mäßig	o.k.	gut	stark

empfohlene fragen	verhaltensindikatoren
<input type="checkbox"/> Beschreiben Sie eine Situation aus der letzten Zeit, in der Sie einen Kontakt herstellen mussten. <ul style="list-style-type: none"> • Warum war der Kontakt wichtig? • Wie haben Sie den Kontakt entwickelt? • Welche Rückmeldung haben Sie von der anderen Person erhalten? <input type="checkbox"/> Was macht es Ihrer Ansicht nach schwierig gut mit anderen auszukommen? <ul style="list-style-type: none"> • Welche Art von Menschen ist besonders schwer kennen zu lernen? • Was haben Sie in der Vergangenheit getan, um ein schlechtes Verhältnis zu anderen zu verbessern? • Wie sind diese Beziehungen jetzt? <input type="checkbox"/> Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie mit einer besonders verärgerten Person fertig werden mussten. <ul style="list-style-type: none"> • Warum war er/sie verärgert? • Wie haben Sie versucht, ihn/sie zu beruhigen? • Wenn Sie nochmals in einer ähnlichen Situation wären, was würden Sie dann anders machen? <input type="checkbox"/> Welche Ihrer Geschäftsbeziehungen waren am wenigsten erfolgreich? <ul style="list-style-type: none"> • Welchen Hintergrund hatte die Situation? • Was haben Sie versucht, um die Beziehung zu verbessern? • Wie hat er/sie auf Sie reagiert? 	<p style="text-align: center;">positiv</p> <input type="checkbox"/> Gewinnt und überzeugt andere <input type="checkbox"/> Verhandelt geschickt <input type="checkbox"/> Erhält Zustimmung und Bindung <input type="checkbox"/> Geht überzeugend mit Widerständen um <input type="checkbox"/> Ändert die Meinungen anderer <input type="checkbox"/> Wirbt erfolgreich für Pläne und Ideen <input type="checkbox"/> Verwendet eine breite Auswahl an Beeinflussungstechniken <input type="checkbox"/> Vertritt die eigene Position auch bei Widerstand und Opposition stabil <p style="text-align: center;">negativ</p> <input type="checkbox"/> Kaum Hinweise auf Verhandlungsfähigkeiten <input type="checkbox"/> Generell widerwillig in Bezug auf Überzeugung oder Verkaufen <input type="checkbox"/> Erreicht selten Zustimmung oder Verpflichtung <input type="checkbox"/> Ist wenig erfolgreich, wenn es um die Veränderung anderer Ansichten und Meinungen geht <input type="checkbox"/> Gibt bei Widerstand schnell auf <input type="checkbox"/> Verwendet nur weniger Beeinflussungstechniken <input type="checkbox"/> Hat kein Verständnis dafür, wie man gut verkaufen kann <input type="checkbox"/> Begegnet Widerständen selten überzeugend
notizen:	

Projektverlauf



Inhaltsübersicht

Übersicht: Geschäftsfelder und online-Solutions

Online-Assessment Sales/Competency-Ranking aller Mitarbeiter

Übersicht über weitere Baumgartner-Online-Testverfahren

Shapes

- **Shapes** ist ein kompetenzbasiertes System adaptiver computergestützter Fragebögen. Es liefert Ihnen eine detaillierte Messung der Kompetenzen einer Person als Manager, Unternehmer und Experte.
- **Shapes** nutzt eine einzigartige Messtechnik, die es erlaubt, mit einem sehr kurzen Fragebogen ein hochdifferenziertes Kompetenzprofil zu erstellen.
- Benutzerfreundliche Reports ermöglichen es Ihnen, den Führungs- und Managementstil sowie das intellektuelle und emotionale Profil eines Kandidaten zu verstehen.
- Die Reports sind so gestaltet, dass Ihre Fragen über eine Person beantwortet werden, ohne dass Expertenwissen und komplexe Interpretationen nötig sind. **Shapes** ist lieferbar als smart player für die Einbettung in Ihr e-HR System oder als Application Service.
- **Shapes** bildet die Basis des stellenspezifischen „snap-it-Tools“

Shapes (Auszug aus der Online-Befragung)

 start 5/48 ende

Wie zutreffend sind diese Aussagen für Sie? Verteilen Sie die Punkte je nach Zustimmung.

Geht auf Gesprächspartner zu und erkennt Bedarfe	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Nutzt Cross-Selling Möglichkeiten intensiv	<input type="text" value="3"/>	<input type="text"/>	
Ist bei schwierigen Fragestellungen ein gefragter Kollege	<input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>	

Sie können Punkte verteilen, indem Sie die runden + und - Knöpfe der einzelnen Aussagen verwenden.

Sie können noch max. 2 Punkte vergeben:

 stop  hilfe  weiter

Snapshots

- Snapshots ist ein System von adaptiven Onlinefragebögen, in denen Bewerber/Mitarbeiter sich selbst in Bezug auf eine Reihe beruflicher Kompetenzen einschätzen. Indem die Antworten mit einem vordefinierten Anforderungsprofil abgeglichen werden, können Sie innerhalb von Sekunden die **Kandidaten/Mitarbeiter mit dem höchsten Potential** identifizieren. Snapshots kann nahtlos in Ihr bestehendes Recruitment Workflow System integriert werden.
- Und so funktioniert es: Sie definieren ein Matchprofil für eine Vakanz, indem Sie Kompetenzen aus einer reichhaltigen Liste auswählen und gewichten. Das Snapshots Modul ist nahtlos in Ihren Online Recruitment Prozess integriert (braucht minimalen IT-Aufwand) und wird vom Bewerber/Mitarbeiter aus diesem heraus gestartet. Die Bewerber/Mitarbeiter komplettieren einen Onlinefragebogen, in dem sie ihr berufsbezogenes Verhalten definieren (dauert etwa 5 Minuten) das System produziert einen Matchscore für jeden Bewerber/Mitarbeiter in Bezug auf Ihr Kompetenzprofil und schreibt diesen zurück in Ihre Datenbank. Sie filtern die Bewerbungen nach Matchscore und konzentrieren Ihre Bemühungen auf die vielversprechendsten Kandidaten und nutzen das Snapshots Profil zur Planung weiterer Auswahlsschritte.

Views

- Views ist ein System adaptiver computergestützter Fragebögen, das es Ihnen ermöglicht, **individuelle Werthaltungen, Motive und Interessen** zu erfassen.
- Ausgestattet mit einer einzigartigen Messtechnik ist es ein ideales Instrument für die Laufbahnplanung, individuelles Coaching und die Teamentwicklung. Persönliche Werthaltungen sind außerdem einer der besten Prädiktoren für langfristiges Karrierepotential und persönliche Wertschöpfung über die eigentliche Rolle hinaus.
- Das Views-Modell der beruflichen Wertvorstellungen besteht aus 18 Dimensionen in drei Bereichen (Ziele, Beziehungen, Umfeld). Views ist lieferbar als smart player für die Einbettung in Ihr e-HR System, oder als Application Service. Das System liefert individuelle Reports, kann aber auch TeamReports erstellen, in denen die individuellen Werthaltungen, Interessen und Motive aller Teammitglieder verglichen werden.

Multi-Rater

- Ein Management Development/Multi Rater oder 360° Feedback ist ein ideales Instrument der Selbstbewertung zur Vorbereitung von selbstgesteuerter Entwicklungsplanung. Unsere computergestützten Fragebögen sind rasch auszufüllen und erfassen sowohl Kompetenzen als auch Werthaltungen und Interessen.
- Entwicklungsorientierte interaktive Reports fördern die aktive Auseinandersetzung mit den Ergebnissen und führen zu realistischen Entwicklungsplänen. Administration, Bearbeitung und Auswertung sind web-basiert. Der Workflow des Systems ermöglicht es, Self Assessment und Management Development/Multi Rater Feedback Prozesse komplett in Eigenregie zu steuern.
- Das System enthält den kompetenzbasierten Fragebogen Shapes 360, der 18 Schlüsselkompetenzen in 3 Funktions- und 4 Verhaltensbereichen erfasst. Alternativ können auch unternehmensspezifische Fragebögen und offene Fragen im System dargestellt werden.
- Die kundenspezifische Anpassung des Systems findet auf zwei Ebenen statt: Unternehmen und Projekte. Pro Unternehmen werden übergreifende Eigenschaften des Systems definiert, in denen die einzelnen Projekte ablaufen:
 - Logos und Farben des Systems, des Fragebogens und des Ergebnisberichts
 - Dimensionen des Fragebogens mit den entsprechenden Items
 - Ratingskalen (Dimensionierung und Operationalisierung)
- Mögliche Anpassungen pro Projekt:
 - Auswahl der Dimensionen des Fragebogens
 - Definition offener Fragen
 - Definition von Multiple Choice Fragen

Multi-Rater II

Beispiel einer webbasierten Umsetzung

Multirater Feedback

erstellt am: 23.04.2003
Max Mustermann

Vision & Strategie

	1	2	3	4	5	Mittelwert	Spannw.
Selbst	[Progress bar 5.0]					5.0	5 - 5
Vorgesetzter	[Progress bar 3.8]					3.8	3 - 4
Mitarbeiter	[Progress bar 4.0]					4.0	3 - 5
Kollege	[Progress bar 4.2]					4.2	3 - 5
externe Kunden	[Progress bar -]					-	-
interne Kunden	[Progress bar 3.0]					3.0	2 - 5

Initiative & Verantwortung

	1	2	3	4	5	Mittelwert	Spannw.
Selbst	[Progress bar 4.7]					4.7	4 - 5
Vorgesetzter	[Progress bar 3.3]					3.3	3 - 4
Mitarbeiter	[Progress bar 4.1]					4.1	3 - 5
Kollege	[Progress bar 4.2]					4.2	2 - 5
externe Kunden	[Progress bar -]					-	-
interne Kunden	[Progress bar 3.4]					3.4	1 - 5

Business Development

	1	2	3	4	5	Mittelwert	Spannw.
Selbst	[Progress bar 4.0]					4.0	4 - 4
Vorgesetzter	[Progress bar 3.2]					3.2	2 - 4
Mitarbeiter	[Progress bar 4.2]					4.2	3 - 5
Kollege	[Progress bar 3.3]					3.3	2 - 5
externe Kunden	[Progress bar -]					-	-
interne Kunden	[Progress bar 3.4]					3.4	2 - 5

Ergebnisfokussierung

	1	2	3	4	5	Mittelwert	Spannw.
Selbst	[Progress bar 4.3]					4.3	4 - 5
Vorgesetzter	[Progress bar 3.2]					3.2	3 - 4
Mitarbeiter	[Progress bar 3.9]					3.9	3 - 5
Kollege	[Progress bar 4.1]					4.1	3 - 5
externe Kunden	[Progress bar -]					-	-
interne Kunden	[Progress bar 3.6]					3.6	2 - 5

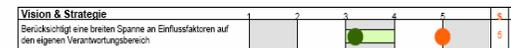
Einfluss

	1	2	3	4	5	Mittelwert	Spannw.
Selbst	[Progress bar 4.0]					4.0	4 - 4
Vorgesetzter	[Progress bar 3.7]					3.7	3 - 4
Mitarbeiter	[Progress bar 3.9]					3.9	2 - 5
Kollege	[Progress bar 3.5]					3.5	2 - 5
externe Kunden	[Progress bar -]					-	-
interne Kunden	[Progress bar 3.2]					3.2	2 - 5

Multirater Feedback

erstellt am: 23.04.2003
Max Mustermann

Vergleich Selbst - Mitarbeiter



Multirater Feedback

erstellt am: 23.04.2003
Max Mustermann

Vision & Strategie

	Selbst	Vorges.	Mitarbeiter	Kollege	externe Kunden	interne Kunden
Entwickelt eine ambitionierte und realistische Vision für die Zukunft des eigenen Geschäfts	5	4	4.0	4.5	0	3.5
Berücksichtigt eine breite Spanne an Einflussfaktoren auf den eigenen Verantwortungsbereich	5	4	3.2	4.0	0	3.0
Überträgt eine Vision in strategische Vorhaben und Ziele	5	4	4.2	4.5	0	2.0
Bietet eine strategische Perspektive	5	3	3.8	4.0	0	2.0
Passt die geschäftliche Strategie sich verändernden Rahmenbedingungen an	5	4	4.2	3.5	0	3.5
Behält die strategischen Ziele und Pläne bei der täglichen Arbeit im Auge	5	4	4.3	4.5	0	4.0
Mittelwert	5.0	3.8	4.0	4.2	0.0	3.0

Initiative & Verantwortung

	Selbst	Vorges.	Mitarbeiter	Kollege	externe Kunden	interne Kunden
Handelt aus eigener Initiative heraus	5	3	4.5	4.0	0	3.0
Treibt die Dinge voran	4	3	3.8	4.5	0	2.5
Handelt schnell und gezielt	5	4	4.2	3.5	0	3.5
Trifft unabhängige Entscheidungen	4	3	4.2	3.5	0	2.5
Übernimmt die Verantwortung für die Konsequenzen der eigenen Entscheidungen	5	4	4.2	5.0	0	4.5
Akzeptiert die Verantwortung für eigene Fehler	5	4	4.5	4.5	0	5.0
Mittelwert	4.7	3.3	4.1	4.2	0.0	3.4

Business Development

	Selbst	Vorges.	Mitarbeiter	Kollege	externe Kunden	interne Kunden
Versteht das Marktumfeld des Unternehmens	4	4	4.5	4.0	0	3.5
Erkennt Trends, Entwicklungen und Veränderungen im Markt	4	4	4.2	4.0	0	3.5
Erkennt geschäftliche Möglichkeiten	4	3	4.5	3.5	0	3.0
Ergreift aktiv Gelegenheiten zur Ausweitung des Geschäftes	4	3	4.5	2.0	0	2.5
Strebt ständig nach Neugeschäft	4	2	4.2	2.5	0	2.5
Übt einen starken positiven Einfluss auf das Wachstum und die Profitabilität des Geschäftes aus	4	3	3.5	4.0	0	3.0
Mittelwert	4.0	3.2	4.2	3.3	0.0	3.4

Culture Detector

- Culture Detector ist ein web-basiertes System, das es Ihnen ermöglicht, Unternehmenskultur, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zu messen und zu analysieren.
- Die Messung von Werthaltungen, Interessen und Motiven unterstützt Sie dabei, das wahre Potential Ihres Geschäftes freizusetzen. Was Sie mit dem System tun können:
 - einen reichhaltigen, differenzierten und zeitgemäßen Standardfragebogen nutzen und/oder eigene Fragen entwickeln
 - Corporate Culture Untersuchungen mit einzelnen Teams, Abteilungen, Betriebsstätten oder dem gesamten Unternehmen durchführen
 - Ihre Corporate Culture nach selbstgewählten Gruppierungsvariablen analysieren
 - die Wichtigkeit und Bedeutung verschiedener Corporate Culture Faktoren für das Management und die Mitarbeiterschaft erfassen.
- Administration, Bearbeitung und Auswertung sind bei Culture Detector komplett web-basiert. Der Workflow des Systems ermöglicht es Ihnen, Mitarbeiter- und Kundenbefragungen online komplett in Eigenregie zu steuern. Das System enthält den Fragebogen corporate culture detector, der 18 Dimensionen in 3 Bereichen erfasst.

Culture Detector II

- Alternativ können auch unternehmensspezifische Fragebögen und offene Fragen im System dargestellt werden.
- Die Kosten für die Nutzung des Culture Detector Systems ergeben sich aus der Anzahl und Größe der Projekte, die mit dem System durchgeführt werden. Pro Projekt können die folgenden Merkmale des Systems angepasst werden:
 - Fragebogenitems mit den entsprechende Dimensionen;
 - Ratingskalen (Dimensionierung und Operatonalisierung);
 - Definition offener Fragen;
 - Definition von Multiple Choice Fragen;
 - Layout (Logos und Farben) des Fragebogens und des Ergebnisberichts.

Webbasierte Tools im Überblick

Baumgartner bietet eine Reihe von hochgradig innovativen psychometrischen Instrumenten. Alle Produkte werden unter Wahrung wissenschaftlicher Standards entwickelt. Sie liefern zuverlässige, aussagekräftige und objektive Messungen derjenigen menschlichen Faktoren, die für die berufliche Leistung und den unternehmerischen Erfolg entscheidend sind. Alle Produkte sind web-basiert. Sie können entweder als Module nahtlos in Ihre existierenden Workflow- und Datenbanksysteme integriert oder mit einer eigenen Administrationsoberfläche betrieben werden. Für Probedurchläufe und fallweise Durchführung einzelner Instrumente bietet unser Application Service die ideale Lösung.

smart player technology

Die smart player technology von Baumgartner erlaubt die nahtlose Integration unserer psychometrischen Produkte in Ihre existierende e-HR Struktur. Dadurch muss keine kostspielige neue Software implementiert werden, und alle sensiblen persönlichen Daten bleiben unter Ihrer Kontrolle. Gleichzeitig können „Views and feel“ aller unserer Produkte auf Ihre Corporate Identity zugeschnitten werden. So erhalten Sie von Baumgartner wissenschaftlich erforschte Lösungen, die genau zu Ihrer Problemstellung, Ihren Bedürfnissen nach Datenschutz und Ihrem internen und externen HR Marketing passen.

application service provision

Sie haben auch die Möglichkeiten, unsere Produkte auf fallweiser Basis zu nutzen, eingebettet in einen erprobten Workflow. Dies bietet sich insbesondere bei komplexeren Projekten an, wie z. B. bei Multi-Rater (360°) Feedback oder Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, für die in Ihrem Unternehmen möglicherweise keine IT Infrastruktur existiert. Instrumente und Workflow werden auf unseren Servern gehostet, nach Maßgabe der strengsten Sicherheits- und Datenschutz-anforderungen. Dennoch steht Ihnen alle Flexibilität hinsichtlich „Views and feel“, Reportdesign und Workflow Management zur Verfügung.

nutzungsabhängige Berechnung

Die Abrechnung unserer Produkte erfolgt auf der Basis der tatsächlichen Nutzung. Es gibt keine Setup Kosten, keine Lizenzen oder versteckte Gebühren. Den nachfolgenden Ausführungen können Sie die Kosten pro Teilnehmer für die verschiedenen erhältlichen Reports pro Instrument entnehmen. Durch die Bestellung von größeren Durchführungskontingenten können Sie deutliche Mengenrabatte (bis zu 70%) erzielen.