

geva

Impulse für das Management ●

magazin

**Titelthema**

Wie die Deutsche Bank ihre Azubis auswählt

**Forum**

Was können Eignungstests für die Personalauswahl leisten?

**Studie**

Dem Absprung auf der Spur

**geva-agentur**

Dienstleister mit ganzheitlichem Konzept



## Lust an der Leistung

Personalchefs haben es derzeit nicht leicht. Der Arbeitsmarkt der IT- und Multimediabranche ist wie leergefegt. Unternehmen suchen wieder Lehrlinge. Hochschulabgänger sind umworben und Headhunter jagen den Unternehmen landauf, landab Führungskräfte ab.

Menschen mögen zwar ein Unternehmen deswegen auswählen, weil es besser zahlt oder mit attraktiven Karrierechancen lockt. Ob der oder die Mitarbeiter/in dann der Firma erhalten bleibt und welches Engagement daraus folgt, hängt meistens von anderen Faktoren ab. Bleiben Aussagen wie „Der Mitarbeiter ist die wichtigste Ressource“ oder „Der Mitarbeiter ist Kunde“ leere Worthülsen, weil der Inhalt nicht verstanden wurde, bringen sie nichts – außer enttäuschter Erwartung.

Wo Talente nicht am richtigen Platz sind, wo Zielvereinbarungen verordnet werden, wo „Vorgesetzte“ die Eigeninitiative verhindern und Botschaften nicht klar rüberbringen, fühlt sich der Mitarbeiter als Individuum nicht ernst genommen, schon gar nicht als Kunde. Stimmt nur das Gehalt, dann bringt kein Mitarbeiter auf Dauer die gewünschte Leistung.

Einen Arbeitsplatz mit der richtigen Person zu besetzen ist heute schwieriger geworden und es kostet bei qualifiziertem Personal ein Jahresgehalt und mehr. Noch schwieriger ist es, Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden. Es lohnt sich daher, dem nachzugehen, was Lust an der Leistung fördert, anstatt Frust zu programmieren.

Das geva-magazin, das zukünftig vierteljährlich erscheint, will einen kleinen Beitrag dazu leisten, die richtigen Leute auszuwählen und im Unternehmen zu halten. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg,

IHR



GERHARD BRUNS



Das Engagement der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hängt nicht allein vom Gehalt ab.

## Inhalt

<b>Aktuelles</b>	<b>3</b>
Berufseignung Allianz-Jugendkampagne Jobline.de	
<b>Titel</b>	<b>4</b>
Standardisierte Tests unterstützen bei der Deutschen Bank AG und der Deutschen Bank 24 AG eine objektive Azubi-Auswahl	
Dr. Barbara Knab über Anforderungen an Tests	<b>5</b>
<b>Forum</b>	<b>7</b>
Was Eignungstests für die Personalauswahl leisten	
<b>Studie</b>	<b>8</b>
Ein Indikator zeigt, wie stark sich Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden fühlen	
Was ein Mitarbeiter wert ist	<b>9</b>
<b>geva-agentur</b>	<b>10</b>
Bei der Full-Service-Agentur steht der ganzheitliche Anspruch im Vordergrund	
<b>Internes</b>	<b>11</b>
Feriedomizil Neuer Standort Neu: Betriebsklimaanalyse	
<b>Impressum</b>	<b>11</b>

## Berufseignung: Richtig eingeschätzt

Eltern, deren Kinder an einem „Eignungstest Berufswahl“ teilnahmen, hatten die Fähigkeiten ihres Nachwuchses meist richtig eingeschätzt. Bei mehr als drei Viertel der Eltern stimmten Erwartungen und Ergebnisse überein.

Relativ gut traf der Test auch die Erwartungen der Schüler.

Mehr als zwei Drittel lagen damit richtig. Dennoch: Nahezu jeder Fünfte hatte sein Licht unter den Scheffel gestellt und im Test besser abgeschnitten als erwartet. Etwa jeder Zehnte hatte sich dagegen ein besseres Testergebnis zugetraut.

Diese Zahlen basieren auf einer Umfrage bei 1.289 Familien, deren Kinder an Tests zur Berufsorientierung beteiligt waren.

Testergebnis im Vergleich zu der:		
Erwartung der Eltern (in %)	Erwartung der Schüler (in %)	
besser	9,6	19,8
etwa genauso gut	77,8	68,3
schlechter	6,8	10,6
keine Angabe	5,7	1,3

Quelle: geva-institut



Jobline.de bietet seinen Kunden geva-Tests zu Beruf und Karriere

## Jobline.de: Klick zum Test

Jobline.de und das geva-institut arbeiten zusammen. Wer unter [www.jobline.de](http://www.jobline.de) auf Arbeitssuche geht, findet dort individuelle Tests zu Beruf und Karriere. Die Internetseiten

helfen den Stellensuchenden herauszufinden, für welche Tätigkeiten sie sich beruflich und persönlich besonders eignen. Sie geben Orientierung, den richtigen Job zu finden.

Jobline.de wurde im Jahr 1999 gegründet und ist seit Februar 2000 auf dem deutschen Markt online. Der elektronische Stellenmarkt ist mit rund 350 Mitarbeitern in elf europäischen Ländern vertreten und zählt zu den führenden Online-Personal- und Jobvermittlern in Europa.

## Allianz-Jugendkampagne: „gofuture“

Was mache ich nach der Schule? Welche Ausbildung, welches Studium ist für mich das Richtige? „gofuture“ heißt das Programm der Allianz Aktiengesellschaft, das Jugendliche zwischen 15 und 25 Jahren anspricht. Das Motto: „Clever ist, wer weiter denkt.“

Der Versicherungskonzern bietet unter [www.gofuture.de](http://www.gofuture.de) zum Beispiel einen Ideenwettbewerb, ein Jugendmagazin, ein Aktiengewinnspiel und Allianz-Produkte für Einsteiger an. Das besondere Angebot

für Job und Karriere: Schüler, Studenten oder Auszubildende können kostenlos einen speziell vom geva-institut konzipierten Test anfordern oder ihn gleich online ausfüllen. Das geva-institut vergleicht ihre Interessenprofile, Talente und Schlüsselqualifikationen mit denen Gleichaltriger und empfiehlt auf dieser Basis individuell je drei passende Berufe.

Darüber hinaus sponsert die Allianz seit einigen Jahren auch den „Eignungstest Berufswahl“, den Lehrer im Klassenverband an Realschulen und Gymnasien durchführen. Allein in diesem Jahr können sich damit rund 85.000 Teilnehmer beruflich besser orientieren.

Darüber hinaus sponsert die Allianz seit einigen Jahren auch den „Eignungstest Berufswahl“, den Lehrer im Klassenverband an Realschulen und Gymnasien durchführen. Allein in diesem Jahr können sich damit rund 85.000 Teilnehmer beruflich besser orientieren.



## Bewerber auf die Probe gestellt

Über 30.000 junge Leute bewerben sich jährlich bei Deutschlands größtem Bankenkonzern um einen Ausbildungsplatz

**Wer von der Deutschen Bank AG oder deren Tochter Deutsche Bank 24 AG einen der begehrten Ausbildungsverträge zur Bankkauffrau/zum Bankkaufmann erhält, hat ein zweistufiges Auswahlverfahren erfolgreich gemeistert. Die Ausgewählten wissen auch, welche Stärken sie für welche Anforderungen besonders befähigen.**

Gefragt nach den Vorteilen, die standardisierte Tests für die Personalauswahl bringen, muss Susanne Bitzer nicht lange überlegen: „Der Test ist eine Möglichkeit, die hohen Bewerberzahlen zu selektieren, und er ist ein objektives Auswahlinstrument.“

Die 38jährige Leiterin der Berufsausbildung bei der Deutschen Bank AG in Frankfurt weiß, wovon sie spricht. Über 30.000 Realschüler, Fachoberschüler, Abiturienten und auch

Studienabbrecher bewerben sich jährlich um einen der 1.100 begehrten Ausbildungsplätze, die Deutschlands größter Bankenkonzern zu vergeben hat.

Rund 80 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterstützen Susanne Bitzer deutschlandweit bei der Aufgabe, den Nachwuchs sorgfältig auszuwählen. Doch selbst eine Abteilung dieser Größe wäre überfordert, würde sich die Personalauswahl lediglich auf Interviews be-

schränken, gibt die Chefin zu bedenken. Abgesehen davon wird es in der komplexen Arbeitswelt zunehmend schwieriger zu entscheiden, wer seine Fähigkeiten wo am besten entfaltet.

Psychologische Testverfahren bringen dann gute Ergebnisse, wenn sie die erforderlichen Gütekriterien erfüllen, zum Beispiel Objektivität und Validität. Objektivität bedeutet, die Durchführung ist vom Testleiter unabhängig und bei der Auswertung gibt es keinen Ermessensspielraum. Das Kriterium Validität fordert, dass der Test nur das misst, was er zu messen vorgibt. Für einen Auswahltest gilt außerdem: Je berufsbezogener die Fragen, desto besser die Aussagekraft. Weil sich die beruflichen An-

forderungen ändern, ist es notwendig, die eingesetzten Testverfahren von Zeit zu Zeit zu überprüfen. Genau das stand vor über einem Jahr auch bei der Deutschen Bank an. Mit Wirkung zum 1. September 1999 hatte der Konzern Teile des Privatkundengeschäftes in das Tochterunternehmen „Deutsche Bank 24 AG“ ausge-

teive Leistungen bewertete. Dazu zählten formal-logisches Denken, Umgang mit Zahlen, Gedächtnisleistung und Rechtschreibung. Susanne Bitzer war sich der Schwachpunkte bewusst: „Weil dieser Test nur auf Konzentrations- und Leistungsanforderungen abgestellt war, hat er die Berufsinteressen und das



**Ausbildungsexpertin Bitzer (links),**

**Dr. Knab:** Im Test wurden bankrelevante Merkmale der Bewerber berücksichtigt.



gliedert. Dieser neue Geschäftsbereich stellt spezifische Anforderungen an die Mitarbeiter. In der Folge unterschieden sich daher auch die Stellenbeschreibungen. Anders als das Mutterhaus, in dem sich Angestellte mehr mit globalen Finanzthemen und strategischen Überlegungen beschäftigen, sind Mitarbeiter der Deutschen Bank 24 AG stärker mit dem direkten Kundenkontakt in den Geschäftsstellen konfrontiert. Das Team um Susanne Bitzer beauftragte deshalb das geva-institut damit, ein zeitgemäßes Testverfahren zu erarbeiten. Bis Anfang des Jahres 2000 bearbeiteten die Bewerber einen Test, der ausschließlich kogni-

Potential der jungen Leute nicht weiter berücksichtigt.“ So konnte es beispielsweise vorkommen, dass ein Bewerber keine Chance hatte, weil er bei dem kognitiven Leistungstest keine Spitzenwerte erzielte. Unberücksichtigt blieb, dass ein Bewerber auch mit einem „nur“ durchschnittlichen Ergebnis im Leistungstest ein ausgezeichneter Verkäufer werden kann. Bevor sich die Testpsychologen an die Arbeit machten, beschäftigte sich ein Expertengremium aus beiden Banken mit Analysearbeit. Es stimmte sich darüber ab, welche individuellen Anforderungen es an die zukünftigen Mitarbeiter stellen

## Zwei bis fünf Prozent schummeln

**Dr. Barbara Knab, geva-institut, über Beschönigung und unseriöse Verfahren.**

*Wie kann man umgehen, dass Teilnehmer beim Ausfüllen der Tests schummeln – indem sie etwa das ankreuzen, von dem sie meinen, es wird von ihnen erwartet?*

**Dr. Knab:** Wir können nicht verhindern, dass sie es tun. Wir können aber solche Beschönigungen bei der Auswertung feststellen. Zum einen streuen wir in alle Verfahren Fragen ein, die Beschönigung gut erfassen. Zum andern wenden wir Methoden an, die das gleiche Konstrukt auf mehr als eine Weise messen.

*Wie groß ist der Anteil der Beschöniger?*

**Dr. Knab:** Der Anteil liegt zwischen zwei und fünf Prozent. In der Regel beschönigen ältere Teilnehmer stärker als jüngere. Beschönigen heißt unbescheiden sein. Man kann es nicht mit Lügen gleichsetzen. Es handelt sich eher um Menschen, die ein bestimmtes Bild von sich verkaufen wollen und sich selbst weniger kritisch beurteilen. Dazu passt auch, dass sich in unseren allgemeinen Testverfahren tendenziell diejenigen besonders positiv darstellen, die bereits eine höhere Position erreicht haben.

*Wie verfahren Sie bei der Auswertung mit beschönigten Ergebnissen?*

**Dr. Knab:** Das ist je nach Test unterschiedlich und der ist wiederum vom Kunden abhängig. In der Regel gibt es Punktabzüge. Wer zu viel schummelt, dem kann es passieren, dass sich das Computerprogramm weigert, den Test auszuwerten.

*Was macht einen Tests eigentlich unseriös?*

**Dr. Knab:** Alle Fragen, die im Test enthalten sind, aber nichts mit dem Ziel des Tests zu tun haben. Es kann aber auch ein ganzer Test unseriös sein – dann, wenn irgendwelche Fragen zusammengewürfelt werden, der Test als ganzer aber testtheoretisch und statistisch nicht sauber konstruiert ist. Ein seriöser Test hat viele statistische Analysen hinter sich – und die kann man nur machen, wenn ihn schon mal viele hundert Leute bearbeitet haben.



will.  
Je klarer es  
Anforderungen  
und Ziele festlegt, des-  
to praxisorientierter konnte  
der Test konstruiert werden.

„Der neue Test misst bankrelevante Merkmale der Bewerber, sowohl der intellektuellen Leistungsfähigkeit als auch der

**Das neue Testverfahren erfasst vier Kategorien**

Persönlichkeit“, informiert Dr. Barbara Knab vom geva-institut. Entsprechend den Anforderungen der Banken erfasst das Verfahren jetzt vier Kategorien: Kognitive Fähigkeiten, Schlüsselqualifikationen, Berufsziele und Berufsinteressen.

Aus Tausenden von Leistungs- und Persönlichkeitstests, die das geva-institut jährlich bei Jugendlichen durchführt, verfügen die Psychologen über aussagefähige Normwerte.

Darüber hinaus können sie auf Erfahrungswerte zurückgreifen, die darüber Aufschluss geben,

welche Persönlichkeitsprofile die erfolgreichen Profis des jeweiligen Berufs zeigen.

Rund 8000 Bewerber und Bewerberinnen haben von März bis Oktober 2000 den neuen Test bearbeitet. Susanne Bitzer lobt: „Mit diesem Verfahren haben wir ein neutrales Auswahlinstrument, das auf einen Blick transparent macht, ob jemand besser für die Deutsche Bank AG oder besser für die Deutsche Bank 24 AG geeignet ist.“ Der schriftliche Test ist nicht

die einzige Hürde, die Bewerber überwinden müssen, um einen Ausbildungsvertrag von der Deutschen Bank zu erhalten. Die erste Vorauswahl treffen die Personalverantwortlichen anhand der Bewerbungsunterlagen.

Wer die erste Auswahl besteht, wird zum Eignungstest geladen. Drei Stunden sind dafür maximal vorgesehen. Die Gruppe mit positivem Testergebnis trifft sich zum Finale beim Mini-Assessment Center. In dem halbtägigen Gruppenauswahlgespräch sitzen jeweils vier bankinterne Beobachter acht Bewerbern gegenüber. Wer seine Prüfer mit Persönlichkeitseigenschaften wie Flexibilität, Eigenmotivation, Teamfähigkeit und sprachlichem Ausdrucksvermögen voll überzeugt, kann den Vertrag unterzeichnen.

„Jede Hürde ist im Prinzip eine k.o.-Hürde“, erklärt Ausbildungsexpertin Susanne Bitzer. Hat jemand zum Beispiel die Eingangsvoraussetzung erfüllt und die Einladung zum Test erhalten, dann spielen in der Folge die Noten keine Rolle mehr. Ebenso verhält es sich mit dem Testergebnis beim Gruppenauswahlgespräch.

Ob sie bei ihrer Bewerbung für die Ausbildung zur Bankkauffrau auch Testhürden schaffen musste? „Nein“, antwortet sie lächelnd. „Damals, vor 18 Jahren, war es den Filialen noch freigestellt, mit oder ohne Test einzustellen.“ [knab@geva-institut.de](mailto:knab@geva-institut.de)

## Test für den Test

**Die Konstruktion eines wissenschaftlich fundierten Tests beginnt mit den Fragen:**

**Was wollen wir messen?**

**Mit welchen Methoden kann man es messen?**

**Danach fügt sich Baustein zu Baustein, bis der Test einsatzbereit ist. Im Beispiel der Deutschen Bank AG:**

- **Konstruieren der ersten Version**
- **Fragebogenversand an 6000 Jugendliche**
- **Analyse der zurückgeschickten 2289 Fragebogen**
- **Statistische Überprüfung aller eingegangenen Daten**
- **Verkürzen des Fragebogens gemäß den Ergebnissen**
- **Fertigstellen der zweiten Test-Version**
- **Erproben im Echtversuch bei externen Bewerbern und Azubis**
- **Statistische Überprüfung der zweiten Version**
- **Definition der optimalen Ergebnisse anhand der Anforderungsprofile, die Ausbildungsleiter und Vorstände festgelegt hatten**

## Was können Eignungstests für die Personalauswahl leisten?

**Die richtige Person an der richtigen Stelle, das ist der Wunsch und das Ziel der Personalchefs. Doch wie lässt sich zuverlässig voraussagen, ob sich die Bewerberin oder der Bewerber bewähren wird? Experten sagen, was sie von Testverfahren halten.**



**Thomas Faber**  
Lufthansa Consulting  
GmbH, Köln



**Karl-Peter Bernt**  
Fachbereichsleiter  
Polizei an der Thüringer  
Verwaltungsfach-  
hochschule Meiningen

Bei uns sorgen Verhaltens-tests für vergleichbare Kriterienwerte von verschiedenen Kandidaten. Dadurch können wir die Fehlerquote bei der Beurteilung gering halten. Zum Einstellungsprozess zählen ein Telefoninterview, das Einstellungsgespräch und ein Assessment Center. Wir unterscheiden zwischen sogenannten Must- und Want-Kriterien. „Must-Kriterien“ wie zum Beispiel Sprach- und Fachkenntnisse oder Zeugnisse und Referenzen lassen sich bereits am Telefon abfragen. Die „Want-Kriterien“ hingegen können wir nur in ausgeklügelten Assessments hinterfragen. Dazu lassen wir die Aspiranten verschiedene Aufgaben lösen, die eng mit ihrem zukünftigen Aufgabenfeld zu tun haben.

Aufgrund meiner Erfahrung sind Eignungs- und Leistungstests in der Lage, seriöse Prognoseentscheidungen zu treffen. Um bei den Bewerbern des gehobenen Polizeidienstes Voraussagen für ihre fachtheoretischen Leistungen sowie für ihre Leistungen im Staatsexamen abzugeben, setzen wir seit 1993 Tests ein. Der Zusammenhang zwischen dem Testergebnis und den Examensnoten der Absolventen ist stets ein positiver. Zwischenzeitlich haben wir den Basistest um einen fachspezifischen Wissenstest erweitert. Damit erreichen wir jetzt noch genauere Ergebnisse.



**Prof. Dr. Rolf R. Engel**  
lehrt Psychologie an der  
Medizinischen Fakultät der  
Universität München

Der Hauptvorteil von formalen und standardisierten Eignungstests sind Objektivität und Validität. Interviews vermitteln einem Interviewer oder einer Interviewerin eine hohe subjektive Sicherheit über die Richtigkeit der eigenen Entscheidung. Objektiv betrachtet sind diese Entscheidungen aber häufig falsch. Schulzeugnisse und (mit Einschränkungen) Arbeitszeugnisse sind zwar meist genügend objektiv, liefern aber häufig keine ausreichend validen Informationen über die für eine Arbeitsstelle relevanten Fähigkeiten und Qualitäten. Hier liegt die Domäne der psychologischen Eignungsdiagnostik, die umso besser ist, je klarer sich das gewünschte Profil eines Bewerbers oder einer Bewerberin angeben lässt.

## Dem Absprung auf der Spur

**Die Jagd auf gute Mitarbeiter lässt den Stellenteil überregionaler Tageszeitungen anwachsen. Ein Indikator ermittelt, wie stark im Unternehmen die Tendenz ist, zu wechseln.**

Für viele Unternehmen hat sich die Lage verändert. Gute Mitarbeiter sind rar. Vor allem die Hightech-Branchen haben es derzeit schwer. Ihre Leute sind die am stärksten umworbene Gruppe. Bis zu 150.000 Fachkräfte, so informiert der Verband der Datenverarbeiter e.V. in Hamburg, fehlen heute

schätzungsweise in der IT-Branche. Mit lukrativen Extras, angefangen von kleinen Aufmerksamkeiten wie Wäscheservice für Mitarbeiter oder dem firmeneigenen Masseur bis hin zu Aktienoptionen, versuchen die Firmen, die besten Leute zu gewinnen und an sich zu binden. Was aber sind die Gründe, die

Angestellte wirklich bewegen, ihrem Arbeitgeber den Rücken zu kehren, um zur Konkurrenz abzuwandern? Ist es alleine das Gehalt? Mitarbeiter des geva-instituts gingen diesen Fragen nach und starteten eine Umfrage, deren Ergebnisse die Basis für einen aussagefähigen Indikator lieferten.

Beteiligt haben sich an der Aktion 855 Frauen und Männer, die in den Bereichen Technik, Wirtschaft

und Recht beschäftigt sind. Ihr Durchschnittsalter liegt bei rund 33 Jahren.

Die Probanden waren gebeten worden, 35 Merkmale danach zu bewerten, wie zufrieden sie damit sind. Anschließend markierten sie fünf Merkmale, die ihnen persönlich besonders

wichtig erschienen. Bei jedem Attribut vermerkten sie auch, ob sich ihrer Meinung nach bei einem Unternehmenswechsel die jeweilige Situation deutlich verbessern würde.

### Was zählt, ist das Gehalt

Auch wenn viele glauben machen wollen, Geld spiele nicht die wichtigste Rolle – die Wünsche dieser relativ jungen Teilnehmergruppe bestätigen diese Aussage nicht. Geld ist zwar nicht alles, aber ohne Geld ist alles nichts – das gilt sowohl für Männer als auch für Frauen.

Mit großem Abstand punkteten die Teilnehmer das Gehalt zur Nummer eins (siehe Kasten).

### Was den Wechsel fördert

Um gute Leute zu behalten, sind Unternehmen gut beraten, die Kriterien zu kennen, die Lust auf Leistung machen.

Deckt sich der Ist-Zustand ungenügend oder gar nicht mit dem Wunschzustand, dann liegt es nahe, dass Mitarbeiter die nicht zufriedenstellende Situation mit einem Jobwechsel quittieren. Andere gehen in die innere Kündigung.

Mit dem Ziel, aus den Ergebnissen der Umfrage einen validen Kündigungsindikator zu errechnen, enthielt die Checkliste auch Fragen danach, wie eng sich die Teilnehmer an das Unternehmen gebunden fühlen und ob sie sich bereits mit Wechselgedanken beschäftigten. Das Ergebnis überrascht. Obwohl das Gehalt zu den Top 5

### Die Top 5

Von 35 Merkmalen der Arbeit und der Arbeitssituation sind am wichtigsten:

Männer	Frauen
1. Gehalt	1. Gehalt
2. Aufstiegsmöglichkeiten	2. Betriebsklima
3. Selbstverwirklichung bei der Arbeit	3. Aufstiegsmöglichkeiten
4. Fort- und Weiterbildung	4. Selbstverwirklichung bei der Arbeit
5. Betriebsklima	5. Möglichkeiten, eigene Fähigkeiten einzubringen

(im Wesentlichen unterscheidet sich diese Liste zwischen den Geschlechtern nur geringfügig.)



der wichtigen Merkmale zählt, spielt es für jene, die kündigen wollen, eine geringere Rolle.

Wer über einen Wechsel nachdenkt, ist mit diesen Arbeitssituationen besonders unzufrieden (Gewichtung nach Rangfolge):

- Gestaltungsmöglichkeiten
- Selbstverwirklichung bei der Arbeit
- Möglichkeiten, die eigenen Fähigkeiten einzubringen
- Führungsstil im Unternehmen
- Entscheidungsspielraum.

Je höher also die Gestaltungsmöglichkeiten, umso niedriger ist die Tendenz zu kündigen. Oder: Je weniger die Mitarbeiter das Gefühl haben, sie können sich bei der Arbeit selbst verwirklichen, umso offener sind sie für einen Wechsel.

#### **Der Indikator als Diagnoseinstrument**

Der Indikator gibt an, wie eng sich die Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden fühlen und umgekehrt, wie weit sie sich bereits innerlich entfernt haben. Er umfasst die Werte von Null bis Fünf. Je höher sein Wert, desto stärker ist die Tendenz zu kündigen.

## Was ist ein Mitarbeiter wert?

**Der Bonner Unternehmensberater und Professor Hermann Simon berechnete bei börsennotierten Unternehmen den Wert der Mitarbeiter.**

Mit Ausnahme ganz weniger Unternehmen, wie etwa dem schwedischen Versicherungskonzern Skandia, sind Mitarbeiter in keiner Bilanz aufgelistet. Immer mehr Unternehmen erkennen in ihnen jedoch die wichtigste Ressource. Weil solche Aussagen meist nebulös bleiben, rechnete der Unternehmensberater Professor Hermann Simon aus, was ein Mitarbeiter wirklich wert ist. Er dividierte den Börsenwert der Unternehmen durch die Mitarbeiterzahl. Das Ergebnis ist für ihn der Wert des Mitarbeiters.

An der Spitze liegt danach das Münchner Medienunternehmen EM.TV mit einem nahezu unglaublichen Wert von 46,6 Millionen Euro pro Mitarbeiter. Für Siemens-Mitarbeiter beläuft sich der Wert auf 229.529,41 Euro, für Karstadt-Quelle-Mitarbeiter auf 27.134,25 Euro.

Diese Rechnung ist, das weiß auch Simon, sehr vereinfacht und einseitig. Sie vernachlässigt Firmenwerte wie Patente oder Schutzrechte. Sie berücksichtigt auch nicht, dass ein so errechneter Wert rein spekulativ sein kann. Der Absturz der EM.TV-Aktie Anfang Oktober bedeutete zugleich einen rapiden „Wertverfall“ der Mitarbeiter. Das ist gewiss ebenso absurd wie die 46,6 Millionen Euro pro Mitarbeiter. Trotz dieser Schwächen machen die Kennzahlen deutlich: Verlässt ein oder eine Mitarbeiter/in die Firma, dann schlägt das mit hohen Beträgen zu Buche.

Vergleicht man Berufsgruppen nach ihrer Indikatorhöhe, so kommen in der Studie die Bereiche Gesundheitswesen, Handwerk und Technik weniger gut weg. Dort lag der Indikator besonders weit über drei. Für Unternehmen liegt der Nutzen des Indikators auf der Hand. Nur wer weiß, was Mitarbeiter schätzen und was sie unzufrieden macht, kann rechtzeitig handeln. Der Aufwand dafür ist relativ gering.

Nach einer Mitarbeiterbefragung des geva-instituts weiß ein Unternehmen, wie es um das Kündigungspotential seiner Mitarbeiter bestellt ist – je nach Größe sogar abteilungsspezifisch. Falls aus den Ergebnissen dann auch gezielte Maßnahmen folgen, zeigt dies ein Interesse der Chefs an den Belangen der Mitarbeiter und an deren Wohlbefinden. Das wiederum fördert Lust auf Leistung und kann einen teuren Personalwechsel verhindern. [hagspiel@geva-institut.de](mailto:hagspiel@geva-institut.de) ●

## Mit Kompetenz und Charme

**Ursprünglich gegründet als kreativer Dienstleister für die Kommunikationsmedien des geva-instituts, hat sich die geva-agentur für Marketing und Kommunikation GmbH schon nach kurzer Zeit als Full-Service-Agentur fest im Markt etabliert.**

Gute Gedanken und Ideen zählen wenig, wenn diejenigen, die sie haben, sie nicht vermitteln können. Christine Brauer und Constantin Swiridoff sind Ansprechpartner, wenn es den Unternehmen darum geht, die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter, der Kunden oder der Geschäftspartner zu wecken.

Im Jahr 1999 gegründet, war die geva-agentur zunächst für die Kommunikationsmedien des geva-instituts zuständig. Daraus hat sich schnell mehr entwickelt: Schon seit längerem unterstützt das Team auch die Kunden des Instituts mit umfassenden Leistungen im Kommunikationsbereich.

Und auch externe Kunden beauftragen immer häufiger die Kommunikationsexperten im Münchner Stadtteil Schwabing. Auf der Kundenliste stehen Firmennamen wie Deutsche Bank, Pfrimmer Nutricia, Landwirtschaftliche Sozialversicherungsträger Oberbayern, BMW oder Bayerische Landesbank.

### Die Mitarbeiter einbeziehen

Einen Großteil ihrer Aufträge wickelt die Agentur nach wie

vor mit dem benachbarten geva-institut ab. Die enge Zusammenarbeit bringt Synergien für beide. Constantin Swiridoff: „Wir stecken einfach tiefer in den Projekten drin und kennen die fachlichen Hintergründe – die für den Kunden sonst sehr aufwendigen Briefinggespräche können so entfallen.“ Geht es um die innerbetriebliche Kommunikation, dann achtet das Team darauf, die Mitarbeiter in ein ganzheitliches Konzept einzubeziehen. „Die Mitarbeiter müssen ernst genommen werden. Es muss auf Augenhöhe kommuniziert werden, ohne sich anzubiedern“, weiß Swiridoff aus Erfahrung. Unternehmensinterne Medien können erheblich dazu beitragen.

Wirkungsvoll sind sie dann, wenn sie mehr vermitteln als nur eine optisch ansprechende Gestaltung. „Wir kommen beide aus dem klassischen Agenturgeschäft. Die enge Zusammenarbeit mit dem geva-

institut hat uns für die Menschen im Unternehmen sensibilisiert“, ergänzt Christine Brauer. Ihr Motto: „Ein klasse Produkt kommt immer aus einem Unternehmen mit guten Mitarbeitern. Und informierte Mitarbeiter sind bessere Mitarbeiter.“

### Kreativität ist nicht das allein Ausschlaggebende

Es kommt darauf an, dass die Botschaft wahrgenommen und richtig verstanden wird.

Christine Brauer: „Kreativität nur um der Kreativität willen macht keinen Sinn.“

Als Full-Service-Agentur decken die Verantwortlichen mit ihrem Team ein breites Spektrum ab. Neben Medien für den internen Dialog realisieren sie Anzeigen, Prospekte, Imagebroschüren und Internet-Auftritte bis hin zu umfassenden Kommunikationskonzepten. Welche Aspekte der Artdirektorin dabei besonders wichtig sind? „Wir haben eine klare optische Linie und arbeiten schnörkellos. Die Idee muss stets auch die Identität des Unternehmens ausdrücken.“ Und Constantin Swiridoff sieht das Reizvolle seiner Arbeit in dem „ganzheitlichen Ansatz von Kommunikation, der verlangt, ein wenig weiter zu denken, als nur ein Produkt zu bewerben“. Und noch etwas liegt ihm am Herzen: „Das Ganze mit Kompetenz und Charme rüberzubringen.“



**Kreativdirektoren Swiridoff, Brauer:** Synergien zwischen Institut und Agentur für den Kunden nutzen.

brauer@geva-agentur.de

swiridoff@geva-agentur.de

## Rekreation: Feriendomizil in Tirol



Fernab vom Großstadtrummel, im ländlichen Scheffau in Tirol, liegt das Feriendomizil des geva-instituts. Das „Landhaus Birke“ dient zum Ausspannen und Auftanken für die Mitarbeiter oder als Rückzugsort zum Kreieren neuer Ideen. Besonderes Angebot: Auch geva-Kunden können das Landhaus buchen und im „Wilden Kaiser“ Skifahren oder Bergwandern. Für bis zu zehn Personen hat die „Birke“ Platz.

info@geva-institut.de

## Neues Produkt: Betriebsklimaanalyse für kleine Unternehmen

Um die Stärken und Schwächen ihres Unternehmens aus der Sicht der Mitarbeiter zu erfahren, lassen erfolgreiche Firmen seit Jahren Mitarbeiterbefragungen durchführen. Nur wenige kleine und mittelständische Betriebe bedienen sich dieses Instruments. Dabei ist längst erwiesen: Ein gutes Betriebsklima zahlt sich aus. Mitarbeiterbefragungen liefern ein wesentlich objektiveres Bild über die Stimmung im Betrieb als der informelle und offizielle Informationsfluss.

**Wo Mitarbeiter unzufrieden sind, macht sich miese Stimmung breit, wird häufiger krankgefeiert, schneller gewechselt und die Arbeit nur recht und schlecht erledigt.**

Jetzt hat das geva-institut für kleine Unternehmen und Handwerksbetriebe eine spezielle Form der

Mitarbeiterbefragung entwickelt. Selbst Betriebe ab zehn Mitarbeitern können mit geringem Aufwand herausfinden, wo die Beschäftigten der Schuh drückt. Von Arbeitszufriedenheit über Arbeitsabläufe bis hin zur Einschätzung ihrer Vorgesetzten beurteilen Mitarbeiter damit anonym das Unternehmen aus ihrer Sicht. Die Geschäftsleitung erhält zu allen Kriterien eine fundierte Auswertung mit entsprechenden branchenbezogenen Vergleichsdaten. Damit hat sie ihre Benchmarks für das Betriebsklima.

Ein Nebeneffekt: Das Instrument „Betriebsklima-Analyse“ kann interne Abläufe so dokumentieren, wie es die Zertifizierungsrichtlinien DIN ISO 9000 ff/EFQM fordern.

Mehr Informationen: Christoph Vogt, Tel. 089 2732 11-340

vogt@geva-institut.de

## Neuer Standort: Büroräume erweitert

Auf den Visitenkarten der geva-Mitarbeiter aus den Bereichen Produktion, Marketing und Versand steht seit kurzem eine neue Adresse. Unweit vom Stammhaus in der Münchner Elisabethstraße, bezog das Mitarbeiterteam neue Geschäftsräume in der Schellingstraße 63. Dort wird auch zukünftig viel Papier verarbeitet.

Rund 200.000 Tests wickeln die geva-Experten jährlich ab. Per Scanner oder manuell erfassen sie dafür rund 3,2 Millionen Testseiten, die anschließend ausgewertet werden wollen. Die Ergebnisse erreichen die Teilnehmer in der Regel per Brief auf dem Postweg. Immer häufiger kommen die Testresultate auch per E-Mail ins Haus.

### Impressum

**Das geva-magazin erscheint vierteljährlich.**

**Herausgeber:** geva-institut, Gesellschaft für Verhaltensanalyse und Evaluation mbH  
Elisabethstraße 25, 80796 München  
Tel.: 089 2732 11-0, Fax: -11  
**Internet:** www.geva-institut.de

**Verantwortlich:**  
Gerhard Bruns, geva-institut

**Redaktion:**  
Christine Wittenzellner  
Telefon 089 75 94 06 16

**Art Direction:**  
Christine Brauer, geva-agentur

**Druck:** Zuërl, drucken + binden gmbh, München

© 2000 by geva-institut. Alle Rechte vorbehalten