

Psychologie in der Praxis Consulting bei SHL

Ihre Referentin

Nicole Jeney Biland
Lic.phil I
Managing Consultant
nicole.jeney@shl.com

SHL AG
Schulhausstrasse 41
8002 Zürich

Agenda

1. Ziele des Vortrages
2. Einige Worte zu SHL
3. Einblick in die Praxis: die Durchführung eines Assessments von A bis Z
4. Psychometrische Testverfahren im Assessment Prozess:
 - > OPQ32r als konkretes Beispiel eines Persönlichkeitsfragebogen
 - > Verify als konkretes Beispiel eines Fähigkeitstests
5. Zukunftstrends

1. Ziele des Vortrages

Ziele

- Sie bekommen eine Übersicht wer SHL ist
- Sie erhalten eine Idee davon, wie das Berufsbild eines/-r Psychologen/-in im Consulting aussieht
- Sie erhalten einen vertieften Einblick in die Durchführung von Assessments von A bis Z
- Sie erhalten einen Eindruck, wie diagnostische Verfahren in der Praxis zur Anwendung kommen
- Sie haben Gelegenheit ihre Fragen einzubringen und Antworten zu erhalten

2. Einige Worte zu SHL

SHL: Key Facts

- **SHL wurde 1977 in England gegründet / 1998 Schweiz**
- **Mit rund 800 Mitarbeitern in 50 Ländern und 40 Sprachen tätig**
- **Mehr als 15 Millionen durchgeführte Assessments pro Jahr**
 - **Umfangreichster Katalog an verfügbaren Tests**
 - Verhalten/ Persönlichkeit, kognitive Fähigkeiten, Skilltests
- **300+ Wirtschaftspsychologen bieten voll integrierte HR Lösungen**
 - Recruitment, Entwicklung und Nachfolgeplanung
- **Mehr als 15'500 Kunden weltweit** (z.b 62 der "Fortune top 100")

Was machen wir?

SHL unterstützt ihre Kunden mit einer grossen Palette von verschiedenen Beratungsdienstleistungen:

- Job Analysen
- Design von Kompetenzmodellen
- Volume Recruitment
- Talent Management
- Nachfolgeplanung
- 360° Feedback
- Restrukturierung (Management Audit)
- Führungskräfteentwicklung
- Assessment für Selektion oder Entwicklung
- Trainings zu unseren Produkten und Dienstleistungen

Wie arbeiten wir?

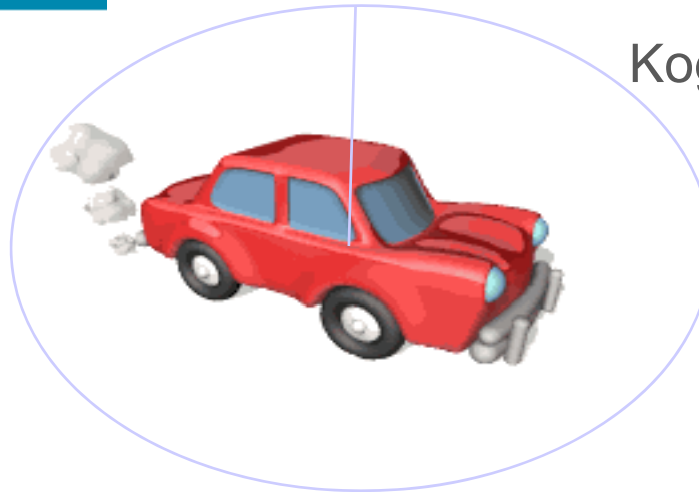


*Wir sind davon überzeugt, dass das **Verhalten** von Menschen einen fundamentalen Beitrag zur Verwirklichung der Geschäftsstrategie leistet.
Wir unterstützen Organisationen dabei, erfolgskritische Verhaltensweisen zu **definieren**, zu **messen** und zu **realisieren***

Was messen wir?

Access/Personality

Persönlichkeit
Der "Stil" / wie
mache ich es?



Access/Ability

Kognitive Fähigkeiten
der "Motor" / was
kann ich leisten?

Access/Motivation

Motivation

Das "Benzin" / was treibt mich an?

Unser Beratungsmodell

Harte Fakten, "lag measures":

1. Leistungskennzahlen (KPI's)
2. Leistungsausweis

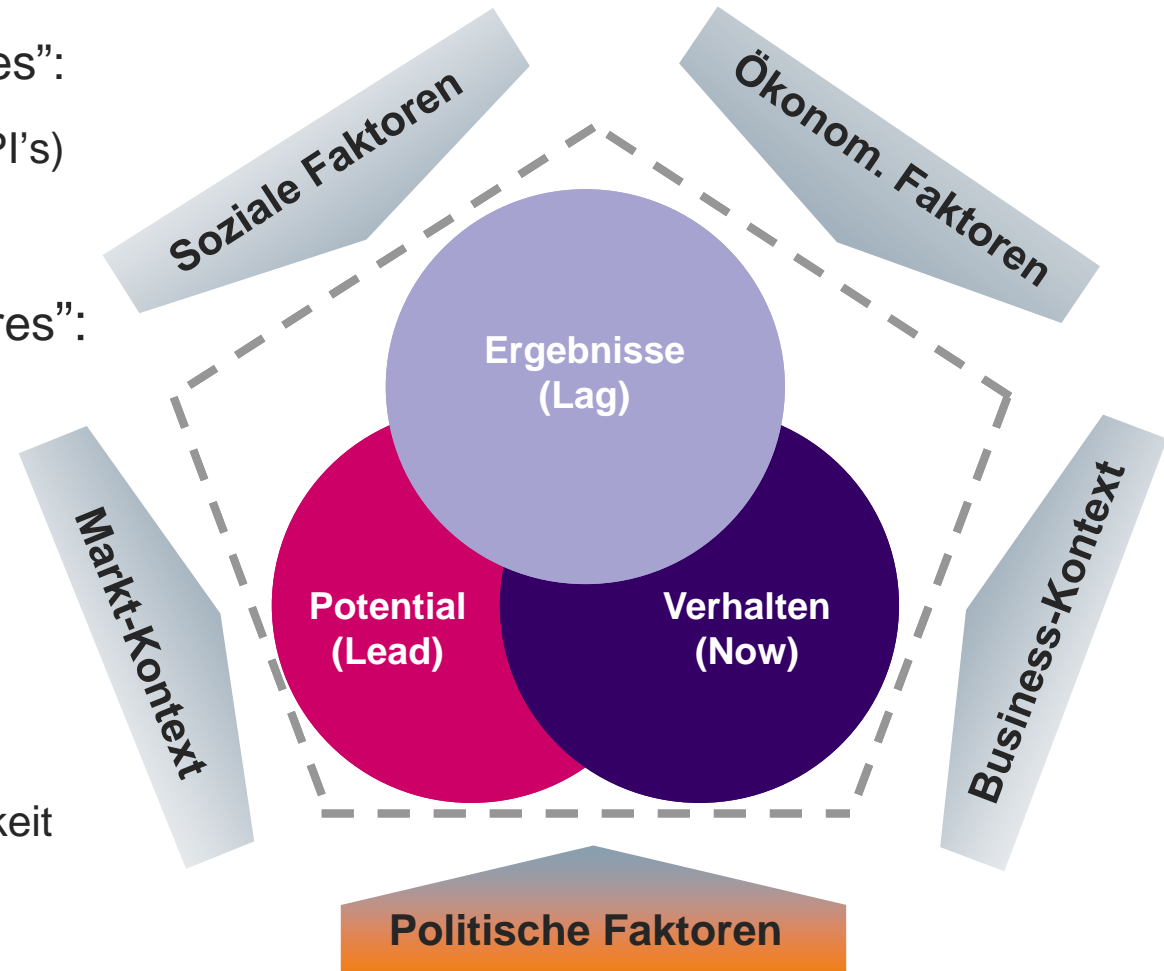
Beobachtbar, "now measures":

1. Verhalten
2. "skills"

"Soft", "lead Measures":

1. Motive
2. Persönlichkeit
3. Werte
4. Kognitive Leistungsfähigkeit

Organisationsstrategie



Warum Assessments und Tests?

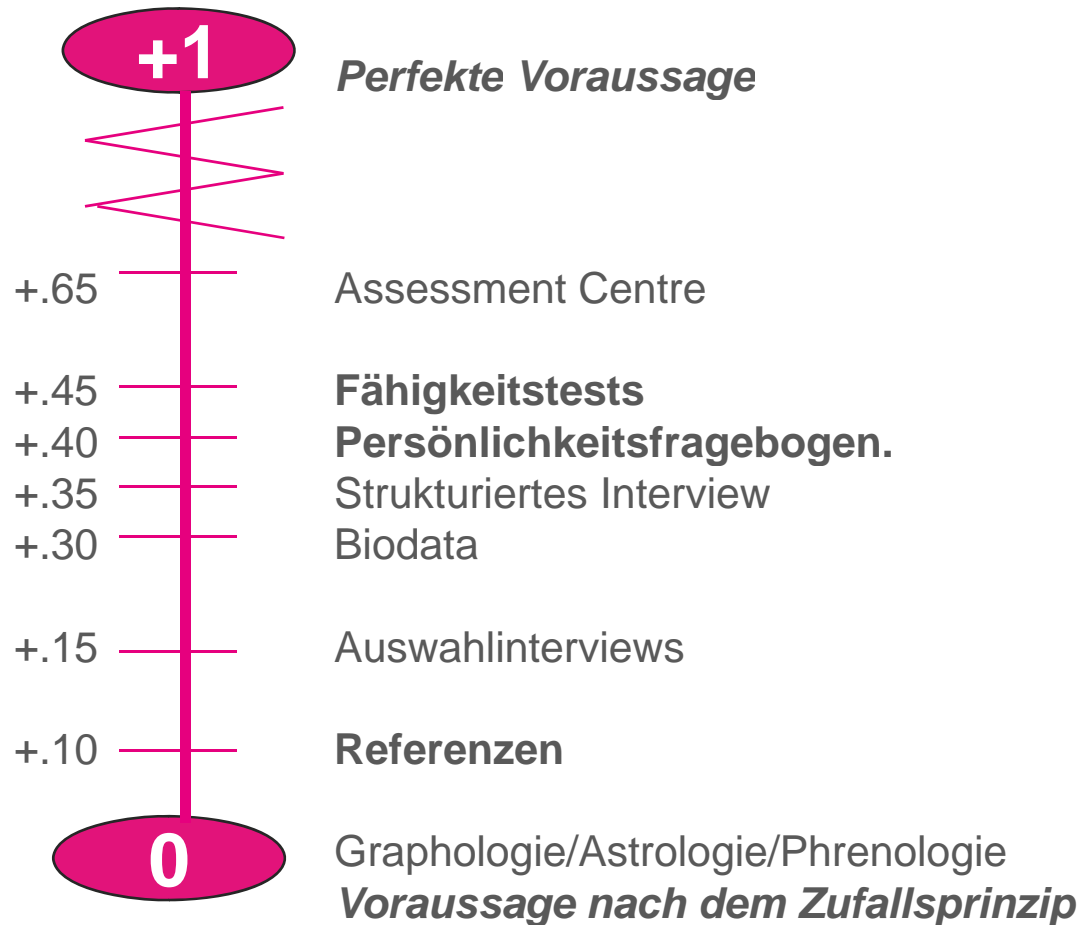
Werfen wir einen Blick in die CVs von Bewerbern

- 33% beschönigen ihre Verantwortlichkeiten
- 24% übertreiben bzgl. ihrer Fähigkeiten
- 22% “frisieren” die Beschäftigungszeiten
- 9% geben Arbeitgeber an, bei denen sie nie beschäftigt waren
- 8% besitzen nicht den angegebenen akademischen Abschluss



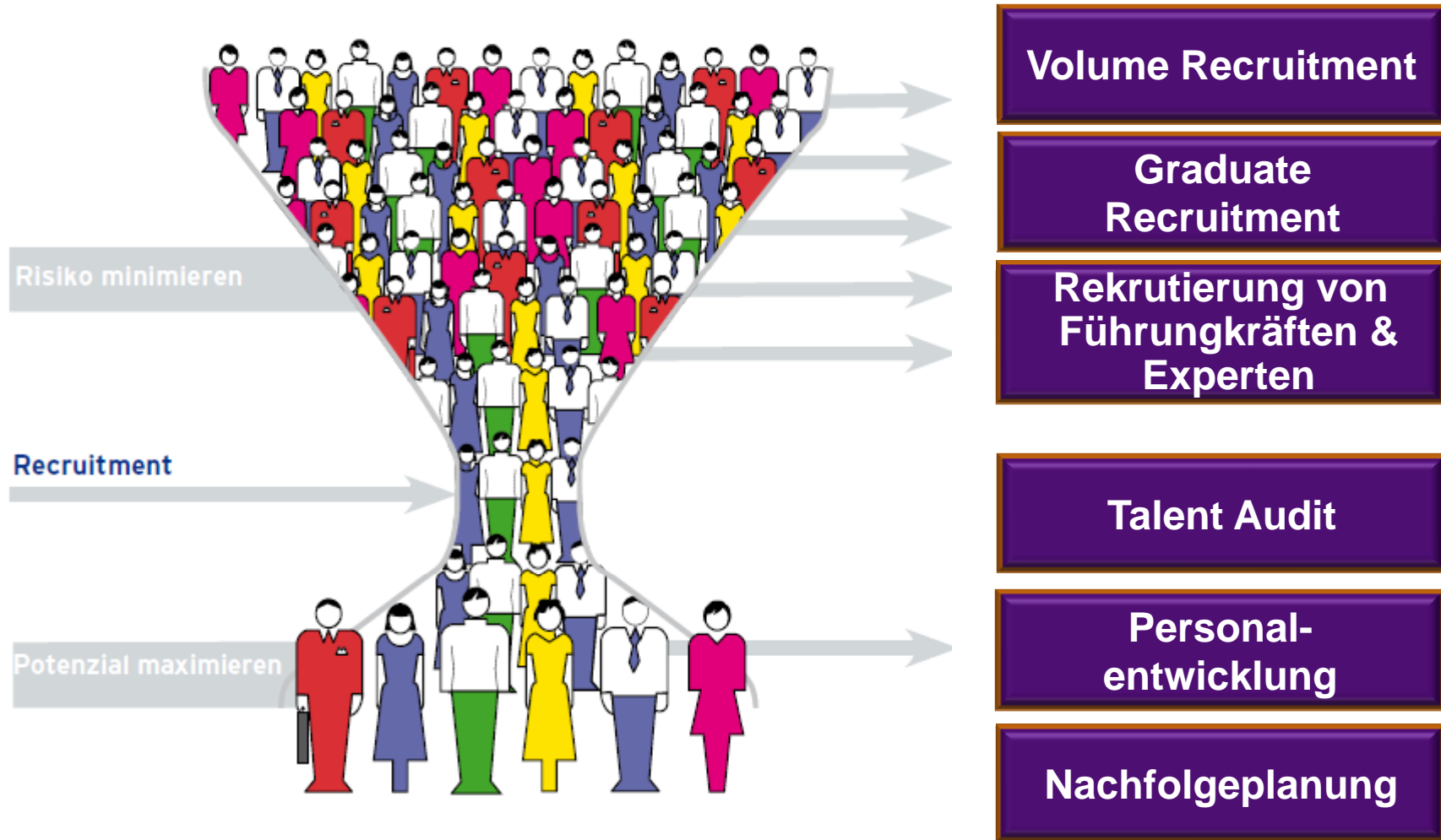
Quelle: CareerBuilder (2008)

Voraussage für Berufserfolg



Source: Mike Smith, UMIST

Wann Assessments?



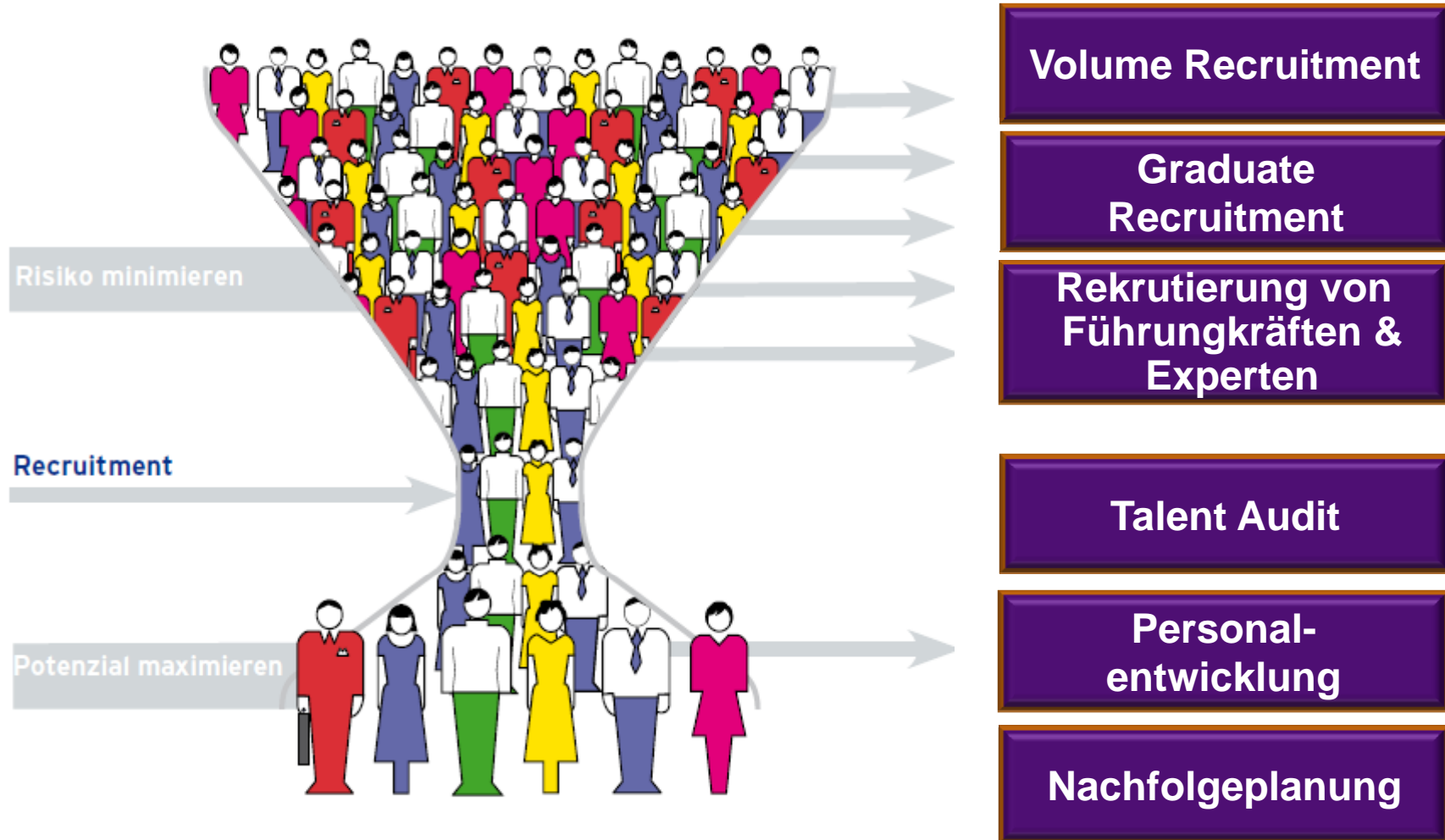
3. Einblick in die Praxis: die Durchführung eines Assessments von A bis Z

Assessments in der Praxis

Ablauf eines Assessments:

1. **Auftrag des Kunden → Ziel des Assessments**
2. Define: Kompetenzauswahl
3. Measure: Methodenwahl, Assessment Matrix, Durchführung
4. Realise: Resultat und Umsetzung

Auftrag des Kunden: Ziel des Assessments

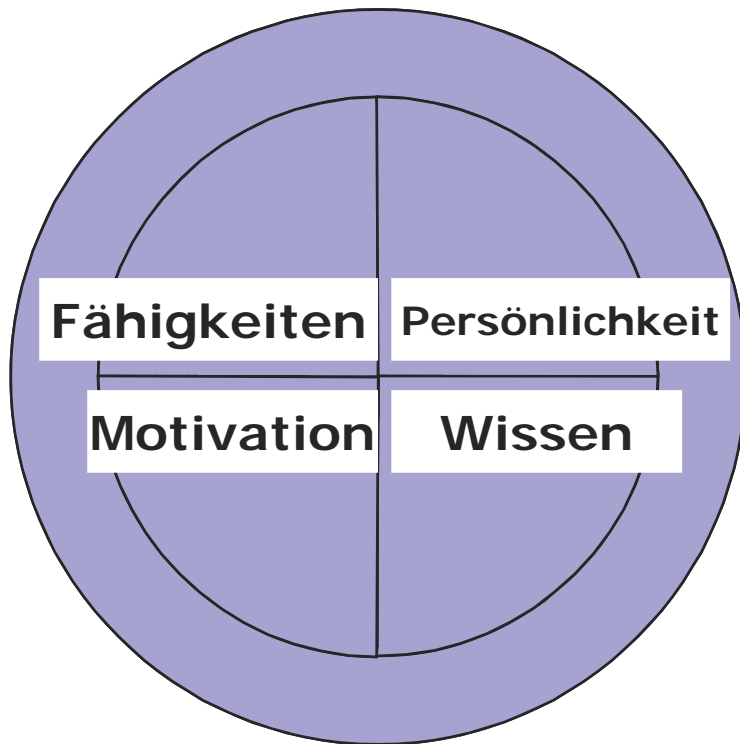


Assessments in der Praxis

Ablauf eines Assessments:

1. Auftrag des Kunden → Ziel des Assessments
2. **Define: Kompetenzauswahl**
3. Measure: Methodenwahl, Assessment Matrix, Durchführung
4. Realise: Resultat und Umsetzung

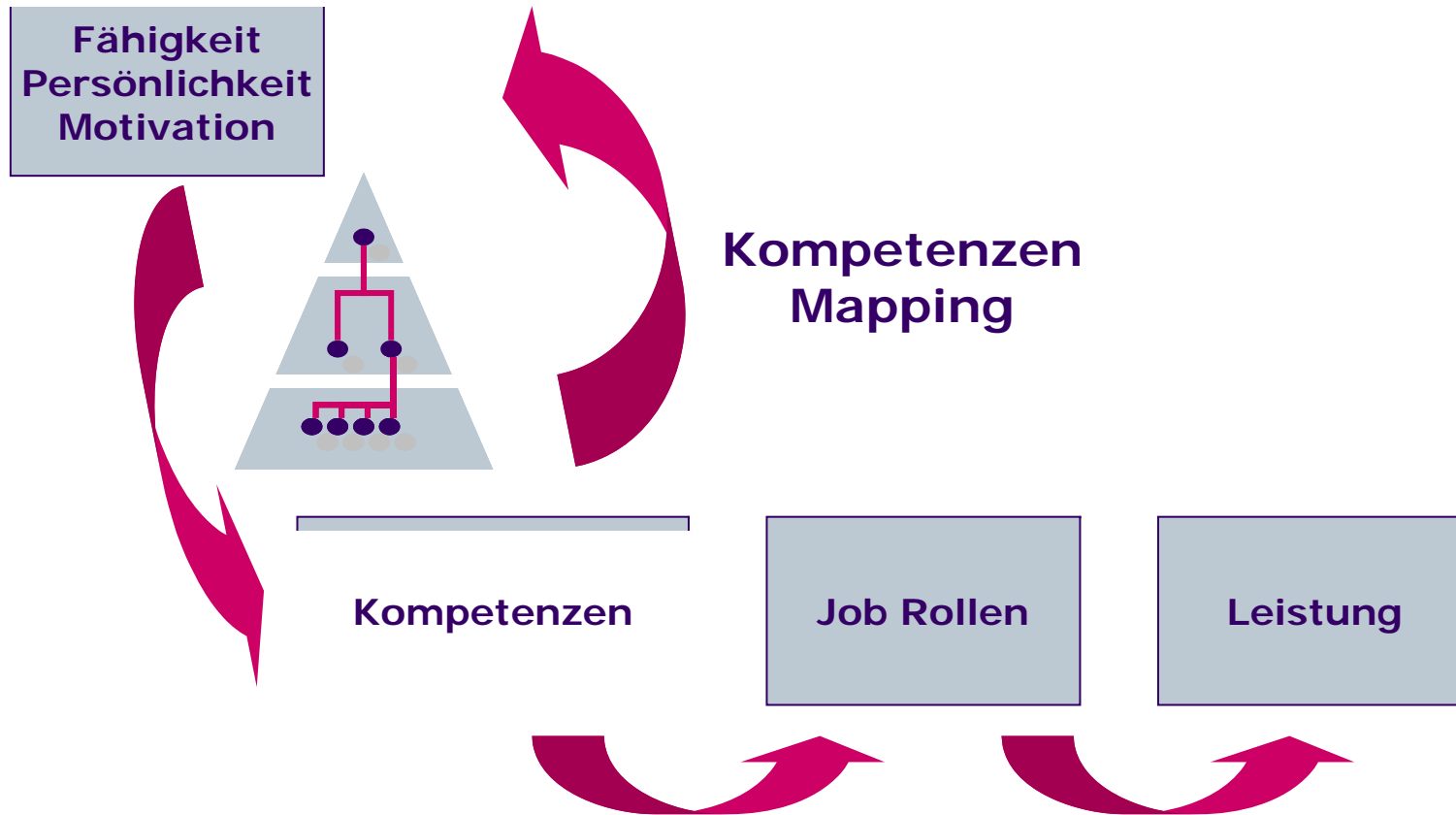
Was ist eine Kompetenz?



Eine Kombination von Fähigkeiten / Eigenschaften, die ihren Ausdruck in beruflich relevanten beobachtbaren Verhaltensweisen resp. Leistungen findet.

(nach Sparrow & Bognanno, 1993)

Verknüpfung Kompetenz mit Leistung



Das Universal Competency Framework (UCF)

8 UCF Faktoren

1. Führen & Entscheiden
2. Unterstützen & Kooperieren
3. Interagieren & Präsentieren
4. Analysieren & Interpretieren
5. Ideen entwerfen & Konzepte entwickeln
6. Organisieren & Ausführen
7. Anpassen & Bewältigen
8. Unternehmerisches Denken & leistungsorientiertes Handeln

20 DIMENSIONEN

- 1.1 Entscheidungsfreude & Initiative
- 1.2 Führung
- 2.1 Teamarbeit & Kollegialität
- 2.2 Verpflichtung gegenüber Werten & Standards
- 3.1 Interaktion & Aufbau sozialer Netzwerke
- 3.2 Überzeugungskraft & Einflussnahme
- 3.3 Präsentation & mündliche Kommunikation
- 4.1 Schriftliche Kommunikation
- 4.2 Einsatz von Fachwissen
- 4.3 Analyse
- 5.1 Lernbereitschaft & Neugier
- 5.2 Kreativität & Innovation
- 5.3 Strategisches Denken
- 6.1 Planung & Organisation
- 6.2 Ergebnis- & Kundenorientierung
- 6.3 Regeln & Vorschriften beachten
- 7.1 Flexibilität & Anpassungsbereitschaft
- 7.2 Belastbarkeit
- 8.1 Motivation & Karriereorientierung
- 8.2 Unternehmerisches Denken

Assessments in der Praxis

Ablauf eines Assessments:

1. Auftrag des Kunden → Ziel des Assessments
2. Define: Kompetenzauswahl
3. **Measure: Methodenwahl, Assessment Matrix, Durchführung des Assessments**
4. Realise: Resultat und Umsetzung

Arten von Simulationsübungen

Group Exercises	Allow observation of social interactions and team work. Can be assigned role (each participant given slightly different brief to put forward), unassigned role or a practical exercise
In-tray Exercises	Simulates administrative aspects of a job. Candidates are provided with a file of papers, containing a number of issues and are asked to make decisions on issues and say how they would deal with various items in the in-tray.
Analysis Presentations	Analyse a standardised dossier of information, and then present conclusions. The assessor probes aspects of their recommendations. Analysis exercise can be delivered as a presentation or in writing.
Fact finding Exercises	Basic brief provided giving key information on which a decision has to be made. The participant decides what extra information would be useful and asks questions of a resource person. Once the decision is made the resource person challenges the assessor to tests the robustness of the decision.
Role Play - Negotiation	The participant is given background information on a situation e.g. a complaint or a difficult situation and holds a meeting with either an internal or external person (played by a role-player) and has to reach agreement on an issue and come to a satisfactory conclusion.
Role-play - Coaching	A one-to-one exercise where the participant has to meet another employee (played by a role-player) and is usually required to conduct a performance review, give feedback or counsel an employee
Tests of Productive Thinking	Provide a structured measure of creativity, assessing ability to generate ideas, solutions and explanations against a series of problems and situations, simulating "brainstorming."

Wie sieht eine Assessment Matrix aus?

Übung	Beobachtete Übungen			Messung	Selbstbericht	
	Analyse- präsentation	Gruppen- übung	Rollenspiel	Verify Fähigkeits- Tests (Verbal, Numerisch & Induktiv)	OPQ	Kompetenz- basiertes Interview
Kompetenz						
Führung		✓✓	✓✓		✓	✓
Teamarbeit & Kollegialität		✓✓	✓✓		✓	✓
Überzeugungs- kraft & Einflussnahme		✓✓	✓✓		✓	✓
Präsentation & Mündliche Kommunikation	✓✓	✓✓			✓	
Analyse	✓✓			✓✓ (Verbal, Numerical & Inductive)	✓	
Kreativität & Innovation	✓✓			✓✓ (Inductive)	✓	
Belastbarkeit	✓✓		✓✓		✓	✓

Beispiel einer ausgefüllten Matrix

Übung	Beobachtete Übungen			Messung	Selbstbericht	
	Analyse- präsentation	Gruppen- übung	Rollenspiel	Verify Fähigkeits- Tests (Verbal, Numerisch & Induktiv)	OPQ	Kompetenz- basiertes Interview
Kompetenz						
Führung		2	3		✓	3
Teamarbeit & Kollegialität		4	3		✓	4
Überzeugungs- kraft & Einflussnahme		3	4		✓	4
Präsentation & Mündliche Kommunikation	3	2			✓	
Analyse	4			✓✓ (Verbal, Numerical & Inductive)	✓	
Kreativität & Innovation	2			✓✓ (Inductive)	✓	
Belastbarkeit	3		3		✓	3

4. Psychometrische Testverfahren im AC Prozess: Occupational Personality Questionnaire (OPQ32r)

Der OPQ ist...

- Anfang der 1980er Jahre als Resultat eines gross angelegten Forschungsprogramms von Saville & Holdsworth (SHL) in England entwickelt worden. An diesem Projekt waren 50 Organisation und Grossunternehmen beteiligt
- Heute einer der international weit verbreiteten berufsbezogenen Persönlichkeitsfragebogen
- Der OPQ32 ist ein Verfahren, welches die Persönlichkeitseigenschaften misst, und nicht Typologien aufstellt
- in ca. 32 Sprachen erhältlich, entsprechend normiert und validiert

OPQ32: Fragebogen

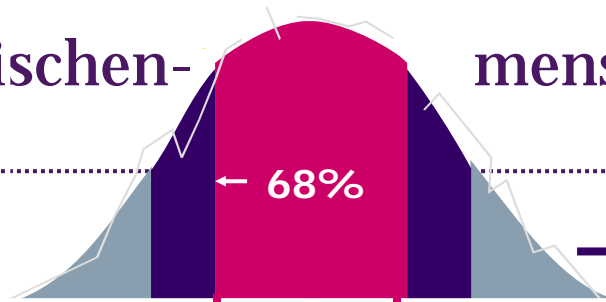
	am meisten	am wenigsten
Ich pflege längerfristige Kontakte	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich halte Vorschriften ein	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich gehe mit fremden Personen unbefangen um	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

	am meisten	am wenigsten
Ich übe offen Kritik	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich pflege Freundschaften	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bevorzuge erprobte Ansätze	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Das Persönlichkeitsmodell im OPQ32



OPQ32 Profil – Zwischen- menschliches Verhalten



OPQ32i DEU Deutsch – Managerial & Professional 2007

ZWISCHENMENSCHLICHES VERHALTEN		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
7	verkauft und verhandelt nicht gern; drängt andere selten zur Meinungsänderung; gibt anderen Raum, ihr Urteil zu bilden	verkauft gern und verhandelt geschickt; nimmt gern Einfluss auf die Meinung anderer	DURCHSETZUNG
					Überzeugend								
7	überlässt bereitwillig anderen die Führung; sagt anderen nicht gern, was sie tun sollen	übernimmt Verantwortung im Team; leitet und managt; gibt gern den Ton an	
					Führend								
5	spricht die eigene Meinung selten offen aus; hält sich mit Kritik an anderen zurück	sagt die eigene Meinung frei heraus; spricht Widerspruch offen aus; scheut sich nicht, Kritik klar zu äußern	KONTAKT
					Direkt								
5	ist bereit, sich nach dem Konsens zu richten; kann sich gut Mehrheitsentscheidungen unterordnen	geht eigene Wege; möchte eigene Vorstellungen umsetzen; behauptet sich auch gegen Mehrheitsentscheide	
					Unabhängig								
7	ist ruhig und reserviert; steht nicht gern im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit	kontaktfreudig und lebhaft; unterhält gern; steht gern im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit	EINFÜHLUNG
					Gesellig								
5	legt Wert darauf, Zeit für sich allein zu haben; zieht sich gern zurück	ist gern mit anderen zusammen; legt Wert auf Gemeinschaft; ist gern Teil einer Gruppe	
					Anschlussfreudig								
7	fühlt sich befangen in Gesellschaft Fremder; fühlt sich im vertrauten Kreis und in informellen Situationen wohler	fühlt sich unbefangen in Gesellschaft Fremder; erlebt sich sicher auf formellem Parkett	EINFÜHLUNG
					Selbstsicher								
2	trägt eigene Stärken und Errungenschaften offen weiter; spricht über persönliche Erfolge	spricht nicht gern über eigene Errungenschaften; ist zurückhaltend mit eigenen Erfolgen	EINFÜHLUNG
					Zurückhaltend								
1	ist es gewohnt, sich nicht mit anderen zu beraten; trifft Entscheidungen am liebsten allein	berät sich gern mit anderen; bezieht andere bei Entscheidungen ein; trifft ungem Entscheidungen allein	
					Kooperativ								
7	beschränkt Anteilnahme und Unterstützung auf ausgewählte Personen; wahrt Distanz zu Problemen anderer	bringt anderen Verständnis entgegen; ist sehr rücksichtsvoll und hilfsbereit; bietet anderen Unterstützung an	EINFÜHLUNG
					Fürsorglich								

OPQ32 Profil – Emotion & Motivation

EMOTION & MOTIVATION		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
8	fühlt sich oft angespannt und unruhig; kann schlecht abschalten und entspannen								8			SELBSTMANAGEMENT
2	bleibt vor wichtigen Terminen gelassen; behält bei wichtigen Ereignissen die Ruhe	2										
5	ist empfindlich gegenüber Kritik; reagiert sensibel auf unfaire Töne und harte Bemerkungen					5						
6	versucht, Erfolgchancen realistisch zu sehen; sieht die negativen Seiten einer Sache; blickt verhalten in die Zukunft						6					
7	verlässt sich ungern auf andere; lässt sich nicht leicht etwas vor machen; ist anderen gegenüber eher misstrauisch							7				
4	zeigt Gefühle und Stimmungen nach außen: bringt Emotionen offen zum Ausdruck				4							
7	arbeitet lieber in gleichmäßigem Tempo; verausgabt sich nicht gern							7				MOTIVATION
5	steht ungern in Konkurrenz zu anderen; vermeidet Wettbewerbssituationen; muss nicht immer gewinnen					5						
8	steckt sich lieber erreichbare als sehr ehrgeizige Ziele; sieht die eigene Karriere nicht als den Lebensmittelpunkt								8			
6	nimmt sich Zeit, um Schlussfolgerungen zu treffen; ist sehr vorsichtig und bedächtig mit Entscheidungen						6					
5	hat den Fragebogen wenig konsistent bearbeitet					5						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	OPQ32i DEU Deutsch -Managerial & Professional 2007

Korrelation OPQ32r mit FFM („Big 5“)

BIG 5 Faktoren	OPQ32r Skalen (top 3 in Bezug auf Faktor)	Korrelationen (N = 518)
Emotionale Stabilität (UCF: Anpassen und Bewältigen)	Entspannt Robust Besorgt	0.80 0.70 -0.69
Extraversion (UCF: Interagieren und Präsentieren)	Gesellig Zurückhaltend Emotional Kontrolliert	0.81 -0.73 -0.70
Offenheit für Erfahrung („unconventionality“) (UCF: Gestalten und Konzeptionalisieren)	Traditionell Abwechslung suchend Regeln folgend	-0.79 0.72 -0.69
Verträglichkeit (UCF: Unterstützen und Kooperieren)	Kooperativ Fürsorglich Verhaltensorientiert	0.73 0.72 0.59
Gewissenhaftigkeit (UCF: Organisieren und Ausführen)	Gewissenhaft Erfolgsorientiert Vorausdenkend	0.76 0.72 0.71

Wie war das mit den Gütekriterien?

- **Objektivität:**

da es sich um einen standardisierten Test handelt, der unter standardisierten Bedingungen durchgeführt wird, ist grösstmögliche Objektivität gegeben

- **interne Konsistenz (Reliabilität):**

Median 0.84 (Skalen: 0.68 – 0.91)

- **Prognostische Validität (kriterienbezogen):**

diverse Studien, i.d.R. 0.2 bis 0.45

→ technisches Manual auf www.shl.com

Universal Competency Report

KOMPETENZ- POTENZIAL – ZUSAMMEN- FASSUNG

Kompetenz	1	2	3	4	5	Wichtig für den Erfolg? (bitte ankreuzen)
Führen und Entscheiden						
1.1 Entscheidungsfreude & Initiative	█	█				
1.2 Führung	█	█	█	█		
Unterstützen und Kooperieren						
2.1 Teamarbeit & Kollegialität	█	█	█	█	█	
2.2 Integrität	█	█	█	█	█	
Interagieren und Präsentieren						
3.1 Interaktion & Aufbau sozialer Netzwerke	█	█	█			
3.2 Überzeugungskraft & Einflussnahme	█	█	█	█		
3.3 Präsentation & Mündliche Kommunikation ²	█	█	█	█		
Analysieren und Interpretieren						
4.1 Schriftliche Kommunikation ²	█	█	█	█		
4.2 Einsatz von Fachwissen ²	█	█	█	█		
4.3 Analyse ²	█	█	█	█		
Gestalten und Konzeptualisieren						
5.1 Lernbereitschaft & Neugier ²	█	█	█	█		
5.2 Kreativität & Innovation ²	█	█	█			
5.3 Strategisches Denken ²	█	█	█	█	█	
Organisieren und Ausführen						
6.1 Planung & Organisation	█	█	█			
6.2 Ergebnis- & Kundenorientierung ²	█	█	█			
6.3 Regeln & Vorschriften beachten ²	█	█	█	█	█	
Anpassen und Bewältigen						
7.1 Flexibilität & Anpassungsbereitschaft	█	█	█			
7.2 Belastbarkeit	█					
Unternehmerisch Denken und leistungsorientiert Handeln						
8.1 Motivation & Karriereorientierung	█					
8.2 Unternehmerisches Denken ²	█					

Beispiel einer ausgefüllten Matrix

Übung	Beobachtete Übungen			Messung	Selbstbericht	
	Analyse- präsentation	Gruppen- übung	Rollenspiel	Verify Fähigkeits- Tests (Verbal, Numerisch & Induktiv)	OPQ	Kompetenz- basiertes Interview
Kompetenz						
Führung		2	3		4	3
Teamarbeit & Kollegialität		4	3		5	4
Überzeugungs- kraft & Einflussnahme		3	4		4	4
Präsentation & Mündliche Kommunikation	3	2			4	
Analyse	4			✓✓ (Verbal, Numerical & Inductive)	4	
Kreativität & Innovation	2			✓✓ (Inductive)	3	
Belastbarkeit	3		3		1	3

4. Psychometrische Testverfahren im AC Prozess: Verify Fähigkeitstests

Verify Fähigkeitstests – Key Facts

- Verify ist eine **neuartige Lösung** im Bereich Fähigkeitstests (kognitive Leistungstests), die bisherige Risiken der Online-Prüfverfahren ausschaltet.
- Verify beinhaltet **flexible Testoptionen** (5 Tests, 6 Schwierigkeitslevel, 26 Sprachen, Branchenspez. Vergleichsgruppen)
- Verify beinhaltet einen optionalen Nachtest, der eine eindeutige **Verifizierung** der im ersten Test gezeigten Leistung erlaubt
- Misst berufsbezogene **kognitive Fähigkeiten** → Umgang mit komplexen Themen (verbal) bzw. Daten/ Statistiken (numerisch)
- Misst strategisches/ innovatives Denken → Umgang & Lösungsfindung in neuartigen Kontexten

Verbal – Logisches Denken



Fortschritt



Minuten verbleibend

10

[Anleitungen](#)

Effektive Personalführung basiert auf der gemeinsamen Definition der individuell zu erbringenden Leistungen, die dazu beitragen sollen, die Ziele des Teams, der Abteilung, des Bereichs und schließlich des Unternehmens zu erreichen. Dies beinhaltet die Klärung der individuellen Verantwortlichkeiten und Ziele sowie die spezifische Ausformulierung der für eine gute Leistung notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten, so dass die Mitarbeiter für ihre Tätigkeit angemessen ausgerüstet sind. Dieses Management von Erwartungen ist eine beidseitige Angelegenheit, die ein partnerschaftliches Vorgehen zwischen Managern und Mitarbeitern erfordert.

Test Verbales Denken: Frage 1 von 30

Effektive Personalführung hängt nicht von der Kooperation zwischen Management und Mitarbeitern ab.

Denken Sie daran, dass Ihre Antworten **nur** auf den in der jeweiligen Passage präsentierten Informationen beruhen sollten.

- Richtig
- Falsch
- Keine Angabe möglich

Weiter

Numerisches Denken



Fortschritt



Minuten verbleibend

25

[Anleitungen](#)

Darwin Logistik AG: Bilanzdaten			
	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
Umsatz (in Mio. €)	11,4	10,6	8,5
Gewinn (in Mio. €)	9,2	3,1	1,1
Vermögenswerte (in Mio. €)	42,3	28,7	32,6
Verbindlichkeiten (in Mio. €)	9,7	6,5	17,8
Gewinnspanne (in %)	80,70	29,25	12,94
Aktienkurs (in Cent)	108,0	85,6	56,6
Zahl der Aktien (in Mio.)	50	50	50

*Mio. = Millionen

Test Numerisches Denkvermögen: Frage 11 von 18

Wenn das Verhältnis zwischen Aktienkurs und Gewinn der Darwin Logistik AG seit dem ersten Jahr konstant geblieben wäre, wie hoch wäre dann der Aktienkurs im dritten Jahr?


- 1,4 Cent
- 12,9 Cent
- 25,7 Cent
- 48,5 Cent
- Keine Angabe möglich

Weiter

Induktives Denken






http://www.ort.shlsolutions.com - Inductive Reasoning Test - Microsoft Internet Explorer

Minutes Remaining **00**


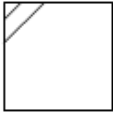
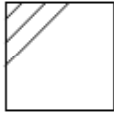


Test Progress 

shl
PEOPLE PERFORMANCE


Question 2
From the options available, please choose which diagram would come next in the series. Then click on your selection below.

A **B** **C** **D** **E**

A
 B
 C
 D
 E

Help **Next** 

© SHL Group Limited 2007

Done Internet

Beispiel einer ausgefüllten Matrix

Übung	Beobachtete Übungen			Messung			Final Rating
	Selbstbericht						
Kompetenz	Analyse- präsentation	Gruppen- übung	Rollenspiel	Verify Fähigkeits- Tests (Verbal, Numerisch & Induktiv)	OPO	Kompetenz- basiertes Interview	
Führung		2	3		4	3	3
Teamarbeit & Kollegialität		4	3		5	4	4
Überzeugungs- kraft & Einflussnahme		3	4		4	4	4
Präsentation & Mündliche Kommunikation	3	2			4		3
Analyse	4			4 (Verbal, Numerical & Inductive)	4		4
Kreativität & Innovation	2			2 (Inductive)	3		2
Belastbarkeit	3		3		1	3	3

Assessments in der Praxis

Ablauf eines Assessments:

1. Auftrag des Kunden → Ziel des Assessments
2. Define: Kompetenzauswahl
3. Measure: Methodenwahl, Assessment Matrix, Durchführung des Assessments
4. **Realise: Resultat und Umsetzung**

Der Beobachtungsprozess während des ACs

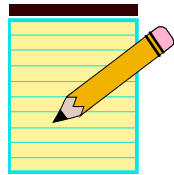
ORCE: Beobachten \neq Beurteilen

- **Observe**



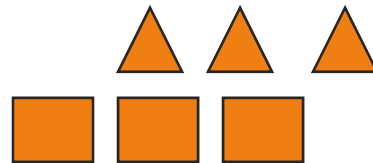
Verhalten beobachten

- **Record**



Verhalten aufschreiben

- **Classify**



Verhalten zuordnen

- **Evaluate**

3 + ? -

Verhalten bewerten

Individueller schriftlicher Bericht

- Enthält Zusammenfassung mit Einschätzung (Rating) pro Kompetenz
- Detaillierte Beschreibung der Stärken und Entwicklungsbereiche pro Kompetenz (mit Verhaltensevidenzen)
- Falls vom Kunden gewünscht (bei Development Centern):
Entwicklungsempfehlungen

Development Programme - Report

Name: Barbara Davenport	Manager: Margaret Kay	Current position: Head of Occupational Health	Location: FRC
-----------------------------------	---------------------------------	---	-------------------------

Performance (with green dot icon)

Current Behaviors (with green dot icon)

Potential (with red dot icon)

Key development needs - behavioral development or experiential

Any other pertinent issues / comments

Feedback

- An Kunden und an Kandidaten
- Transparenz und Information
- Erläuterung der Stärken und Entwicklungsbereiche, bezogen auf die definierten Kompetenzen
- Selbstwahrnehmung verbessern
- Beratung und Entwicklungsempfehlungen
- Motivation

« Business Outcome » Studien

Wie helfen wir unseren Kunden Ihren Erfolg zu messen?

- In der Anfangsdiskussion stellen wir Verständnisfragen, wie: Was möchte der Kunde ändern? Wie wird das gemessen?
- SHL hat ein ausgesuchtes Team von Spezialisten, welches den „Business Outcome“ analysiert und den Erfolgsnachweis für den Kunden mittels Studie erstellt
- Es ist auch eine informelle Vorgehensweise möglich, welche durch strukturierte Stakeholder-Feedbacks untermauert wird

Business Outcomes: Beispiele

	Volumen- und Absolventen-Rekrutierung	Rekrutierung von Professionals
Finanzieller Ertrag	<p>Kosten pro Einstellung</p> <p>Höhere Arbeitsleistung (z.B. Ertrag pro Kopf)</p> <p>Tiefere Gesamtkosten bei der Rekrutierung</p>	<p>Einsparung bei den Headhunterkosten</p> <p>Höhere Arbeitsleistung (z.B. Ertrag pro Kopf)</p>
Qualität	<p>Höhere Erfolgsrate bei Neueinstellungen</p> <p>Feedback von Bewerbern</p> <p>Stakeholder Feedback</p>	<p>Höhere Erfolgsrate bei Neueinstellungen</p> <p>Stakeholder Feedback</p>
Effizienz/ Produktivität	<p>Verkürztes Anstellungsprozedere</p> <p>Arbeitsleistung (z.B. Leistungsmessung)</p>	<p>Raschere Kompetenzerarbeitung</p> <p>Arbeitsleistung (z.B. Leistungsmessung)</p>

Beispiele von Kundenprojekten / case studies



1. Entwicklung eines Kompetenzmodells und Einführung neuer Instrumente zur Rekrutierung



2. Konzept und Instrumente zur Hochschulrekrutierung (graduates@swissre)



3. Programm zur Führungskräfte Entwicklung

5. Zukunftstrends

Prepare yourself

With 30 years of experience helping employers to hire and develop the right people through ability and personality assessment, SHL has created this site to help you be prepared. This site offers the opportunity to practise the type of tests and questionnaires used everyday by leading employers.



Assessment Advice

Practice Tests

Career Guidance

iPQ Career Planner



Get advice on assessment techniques.



Prepare yourself by practising tests available in different languages.



Find your ideal career based on your personality, skills and interests.



Try our world-leading personality assessment on iPhone.

Coaching Simulation

Sound Controls Replay Last Sound Volume


Step 1: Scenario

You have just received this email from Kendra, your manager:

To: Alex Robertson
From: Kendra Jones
Subject: Performance issue

Alex, I've asked your employee James to come in and speak to you. His quality ratings used to meet our goal of 75%, but they've really slipped over the past few months. In fact, over

Watch the following video and choose the most and least effective course of action from the options below.

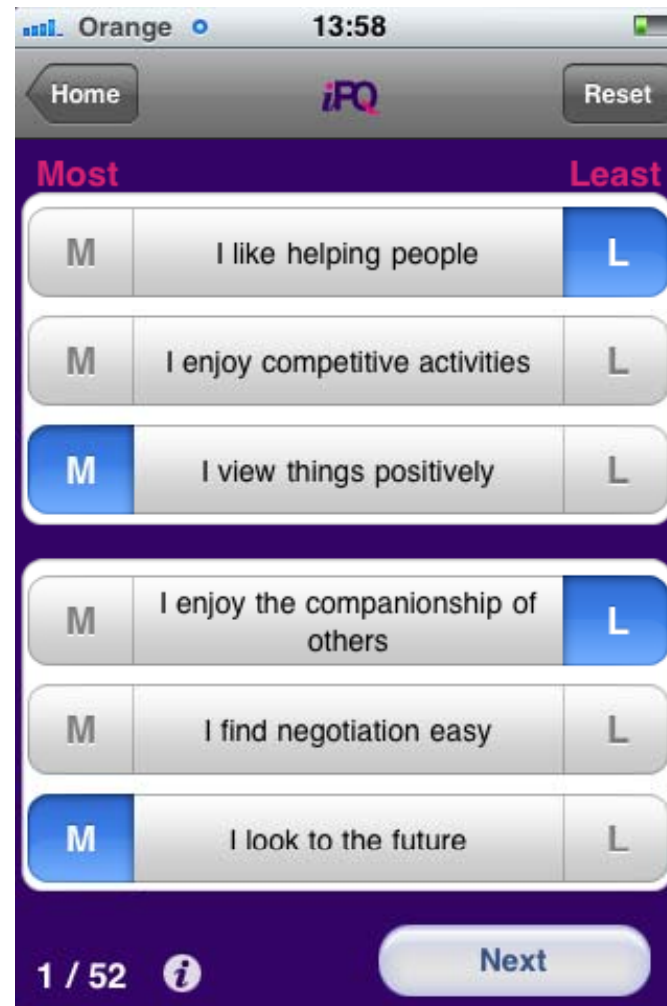


Step 2: Choose

	Most Effective	Least Effective
James, Kendra has been reviewing your past performance and she asked me to talk about your quality ratings.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
James, your quality numbers have been very low lately. Do you feel like you've had all the training you need?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
James, your quality numbers aren't as high as we'd like them to be. What can we do to improve them?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
James, your quality ratings have been consistently low for the past 3 months. Let's talk about ways we can work towards improving them.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Next

IPQ



Fragen



**Herzlichen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit
und viel Erfolg
für Ihre Zukunft!**



Appendix

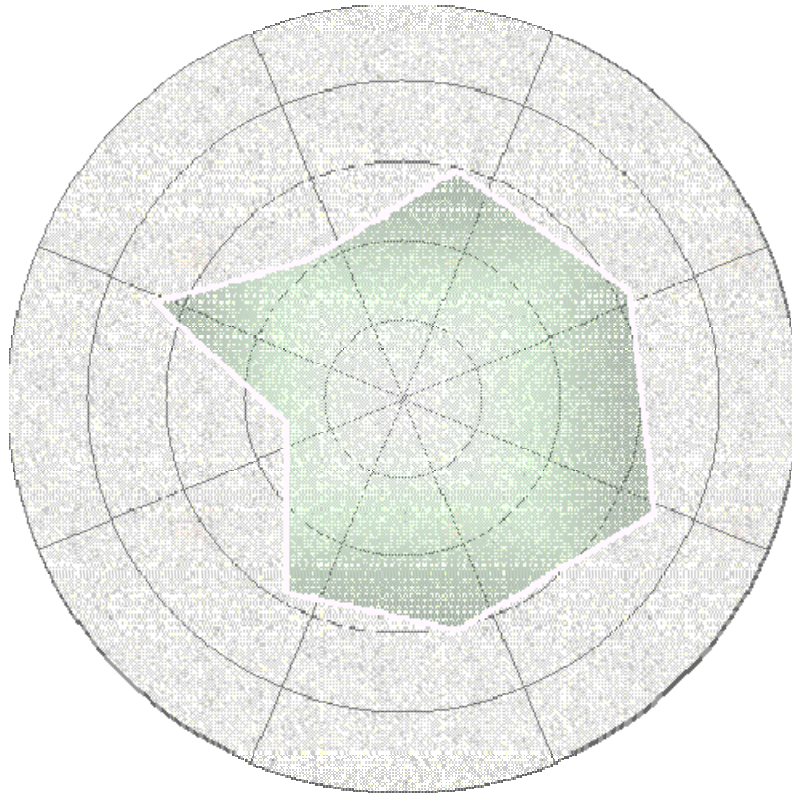
Einsatzmöglichkeiten des OPQ

- Selektion
- Entwicklung
- Standortbestimmung
- Gruppen Assessments oder Development Centers
- Führungsentwicklung
- Teamentwicklung
- Selektion und Entwicklung von Verkaufspersonal

Team Impact Modell



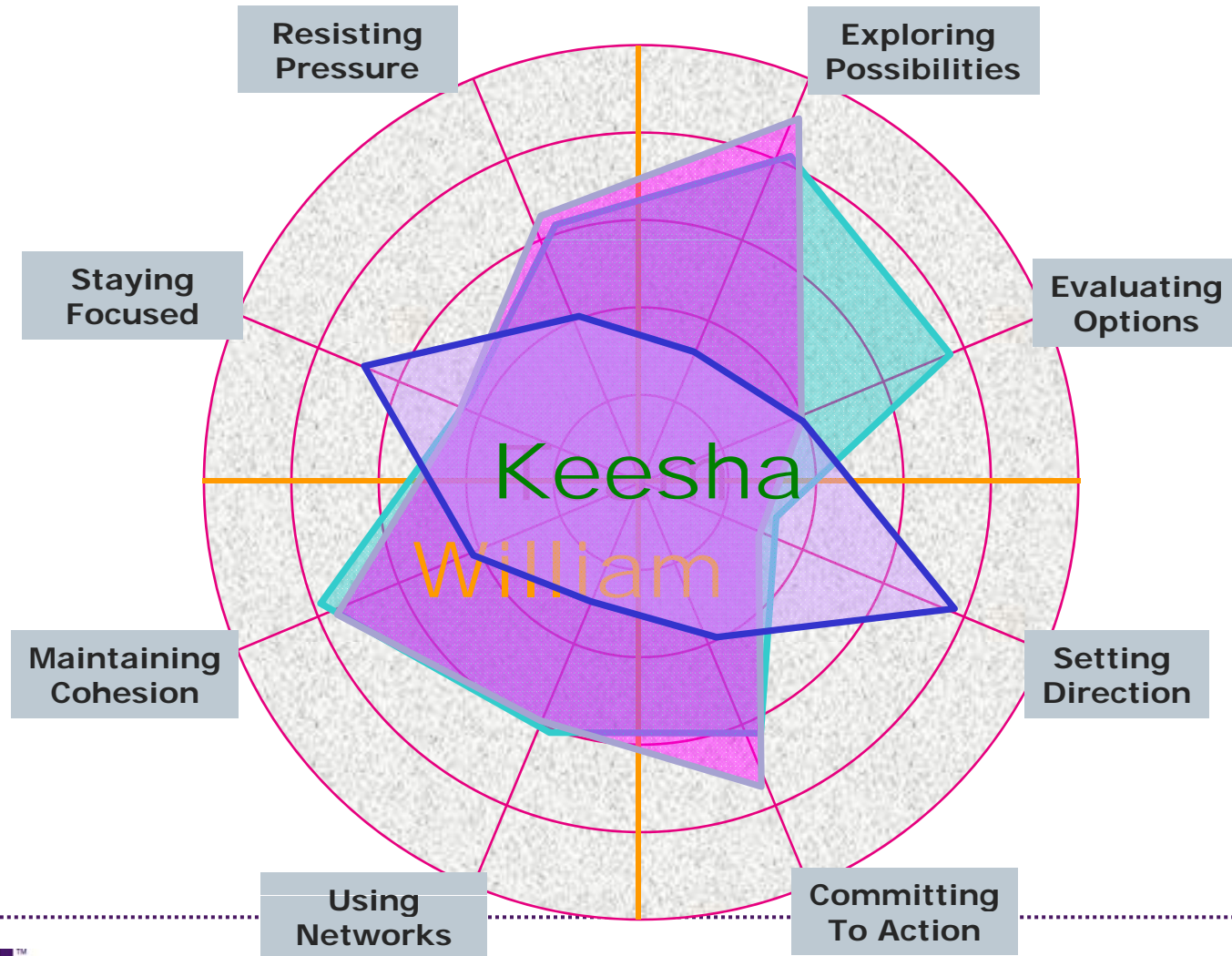
Anwendung 2 – Selektion eines Teammitgliedes



Anwendung 2 Selektion eines Teammitgliedes

Teammitglieder auswählen,
welche die Effektivität des Teams
erhöhen

Selektion



Dimensionen des OPQ

Er beschreibt 32 Dimensionen präferierter, berufsbezogener Verhaltensstile, die wiederum in drei Kategorien aufgeteilt sind.

ZWISCHENMENSCHLICHES VERHALTEN

DURCHSETZUNG	überzeugend, führend, direkt, unabhängig
KONTAKT	gesellig, anschlussfreudig, selbstsicher
EINFÜHLUNG	zurückhaltend, kooperativ, fürsorglich

DENKSTIL

ANALYSE	datenorientiert, kritisch bewertend, verhaltensorientiert
FLEXIBILITÄT	traditionell, konzeptionell, innovativ, Abwechslung suchend, anpassungsbereit
STRUKTUR	vorausdenkend, detailorientiert, gewissenhaft, Regeln folgend

EMOTION UND MOTIVATION

SELBSTMANAGEMENT	entspannt, besorgt, robust, optimistisch, vertrauensvoll, emotional kontrolliert
MOTIVATION	dynamisch, wettbewerbsorientiert, erfolgsorientiert, entschlossfreudig

8 UCF Faktoren

Leading and Deciding

Takes control and exercises leadership. Initiates action, gives direction and takes responsibility.

Analysing and Interpreting

Shows evidence of clear analytical thinking. Gets to the heart of complex problems and issues. Applies own expertise effectively. Quickly learns new technology. Communicates well in writing.

Adapting and Coping

Adapts and responds well to change. Manages pressure effectively and copes well with setbacks.

Supporting and Co-operating

Supports others and shows respect and positive regard. Puts people first, working effectively with individuals and teams, clients and staff. Behaves consistently with clear personal values that complement those of the organisation.

Creating and Conceptualising

Open to new ideas and experiences, Seeks out learning opportunities. Handles situations and problems with innovation and creativity. Thinks broadly and strategically. Supports and drives organisational change.

Enterprising and Performing

Focuses on results and achieving personal objectives. Works best when work is related to results and the impact of personal efforts is obvious. Shows an understanding of business, commerce and finance. Seeks opportunities for self-development and career advancement.

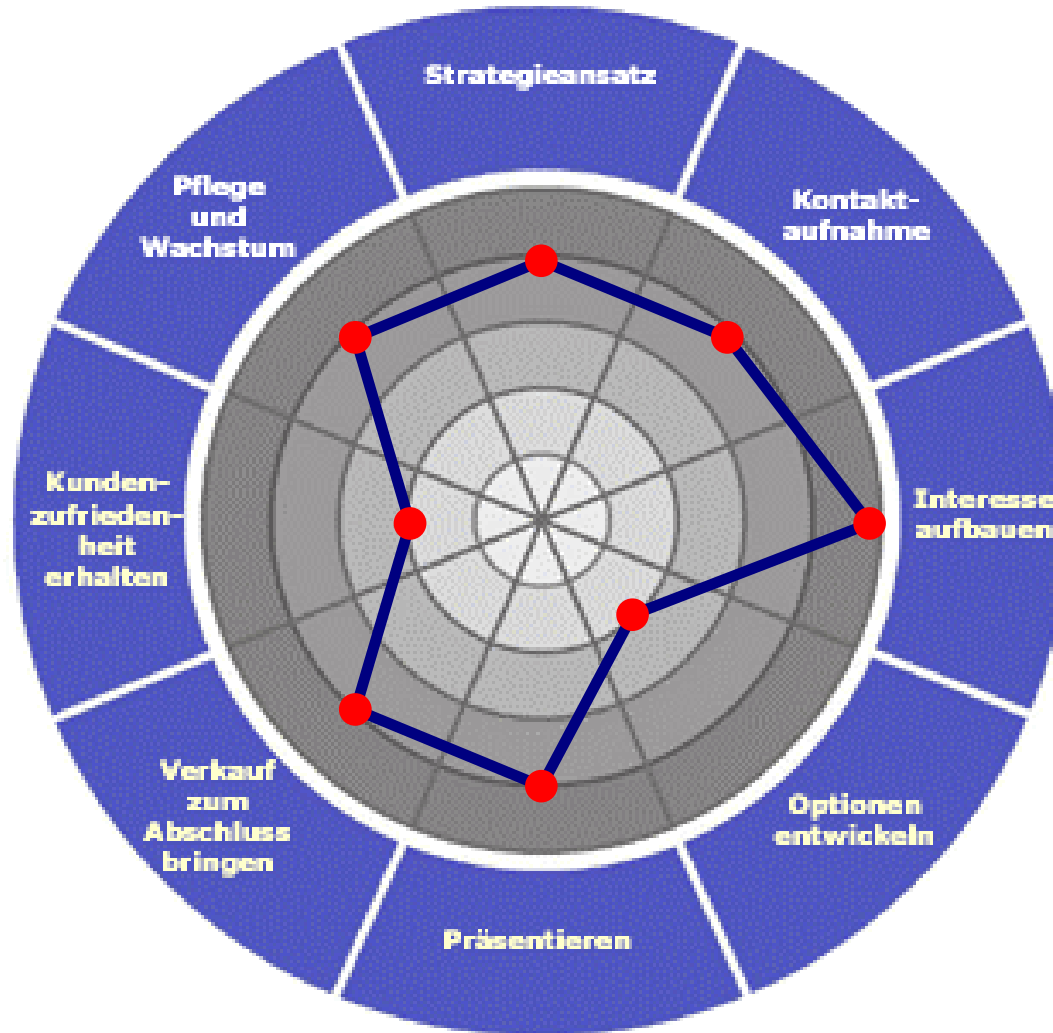
Interacting and Presenting

Communicates and networks effectively. Successfully persuades and influences others. Relates to others in a confident and relaxed manner.

Organising and Executing

Plans ahead and works in a systematic and organised way. Follows directions and procedures. Focused on customer satisfaction and delivers a quality service or product to the agreed standards.

Vertriebszyklus



Salesreport: Basiskompetenzen

Selbstvertrauen im Vertrieb



Definition: Strahlt im Umgang mit anderen Personen Selbstvertrauen aus und stellt persönliche Kompetenzen und Talente deutlich heraus.

- Personen mit höheren Ausprägungen haben die Neigung, auch in herausfordernden und stressbeladenen Situationen sehr selbstbewusst aufzutreten.
- Personen mit niedrigeren Ausprägungen treten möglicherweise schüchtern oder befangen auf. In bestimmten Situationen lassen sie sich möglicherweise einschüchtern oder erscheinen unsicher.

Persönlicher Einsatz im Vertrieb



Definition: Zeigt Einsatzfreude und Begeisterung, ist erfolgsorientiert und treibt sich selbst dazu an, hoch gesteckte Zielvorgaben zu erreichen.

- Personen mit höheren Ausprägungen treten energisch auf und sind entschlossen, Ziele und Herausforderungen anzugehen.
- Personen mit niedrigeren Ausprägungen zeigen weniger Energie und Entschlusskraft.

Ausdauer im Vertrieb



Definition: Ist sehr optimistisch, gibt auch in den schwierigsten Situationen nicht auf und sucht ständig nach neuen Chancen.

- Personen mit höheren Ausprägungen sind auch unter schwierigen Verhältnissen optimistisch und entspannt.
- Personen mit niedrigeren Ausprägungen lassen sich leicht entmutigen, wenn es mal nicht so gut läuft.

Anpassungsbereitschaft



Definition: Passt den eigenen Verhaltensstil an, um in Vertriebssituationen den größtmöglichen Erfolg zu erzielen. Kann persönlich verbindliche Beziehungen zu (potenziellen) Kunden aufbauen.

- Personen mit höheren Ausprägungen stehen anderen Personen offen gegenüber und zeigen in ihrem Verhalten gegenüber Kunden eine große Flexibilität und Entschlusskraft.
- Personen mit niedrigeren Ausprägungen passen ihren Stil oder Ansatz nicht so leicht an spezifische Situationen oder Menschen an.

Zuhören



Definition: Hört anderen Menschen aufmerksam zu und beobachtet und interpretiert deren Verhalten genau.

- Personen mit höheren Ausprägungen sind aufmerksame Zuhörer und können die Bedürfnisse anderer Menschen nachvollziehen.
- Personen mit niedrigeren Ausprägungen wirken auf andere eher als schlechte Zuhörer.

Veränderungsbereitschaft



Definition: Besitzt die Fähigkeit, sich schnell an tiefgreifende und andauernde Veränderungen am Arbeitsplatz und der Arbeitsumgebung oder an geänderte Arbeitsabläufe anzupassen.

- Personen mit höheren Ausprägungen gehen mühelos mit Änderungen von Strategie und Arbeitsabläufen um und zeigen dabei die Fähigkeit, sich schnell an verändernde Arbeitsbedingungen anzupassen.
- Personen mit niedrigeren Ausprägungen reagieren weniger effizient oder positiv auf Änderungen von Situationen bzw. organisatorischen Rahmenbedingungen.