SYNNECTA DIAGNOSTICS

Instrumente zur Organisations- und Personalentwicklung

Produkt Portfolio

Antwerpen, Köln, Karlsruhe, New York, Bangkok, Shanghai

März 2015

Inhaltsverzeichnis

I. SYNNECTA DIAGNOSTICS ...

II. Übersicht Produkt Portfolio ...

1. Organisationsdiagnostik ...
2. Teamdiagnostik ...
3. Persönlichkeitsdiagnostik ...
4. Feedbacksysteme ...
5. Mitarbeiterbefragung ...
6. Führungskräftebefragung ...
7. Culturale Due Diligence ...
8. Evaluation ...

Inhaltsverzeichnis

I. SYNNECTA DIAGNOSTICS

II. Übersicht Produkt Portfolio

1. Organisationsdiagnostik
2. Teamdiagnostik
3. Persönlichkeitsdiagnostik
4. Feedbacksysteme
5. Mitarbeiterbefragung
6. Führungskräftebefragung
7. Culturale Due Diligence
8. Evaluation

Alltags-Diagnosen

Jedem Handeln geht ein kognitiver Prozess voraus: Wahrnehmen, Interpretieren, Beurteilen, Bewerten, Intention entwickeln, Handlungsoptionen abwägen, Handeln. Diese Prozesskette geht jeder Handlung voraus – meist als Automatismus. Wir sind im Alltag permanent Diagnostiker. Die Handlung beruht jedoch auf einer selektiven Wahrnehmung und einer subjektiven Beurteilung. Je komplexer der Gegenstand, desto weniger wird die subjektive Beurteilung diesem gerecht.

Handeln in nicht-trivialen Systemen

Organisationen sind komplexe Gebilde, und auch die Probleme in Organisationen sind nicht trivial. Von Managern in Organisationen wird erwartet, dass sie in komplexen Strukturen und insbesondere bei Problemlagen wirkungsvoll handeln. Beruht dieses Handeln auf falschen Alltags-Diagnosen, kann es negative Wirkungen zeigen.

Diagnoseinstrumente für Organisationen

Damit Entscheidungen in Organisationen auf einer soliden Informationsbasis getroffen werden können, bedarf es valider Messinstrumente. SYNNECTA DIAGNOSTICS ist ein Bereich der Synnecta, der sich auf die Entwicklung und den Einsatz von Diagnoseinstrumenten für Organisationen spezialisiert hat.

- **Pars pro toto**

  Unsere Instrumente dienen nicht nur der Unternehmensentwicklung, sie sind bereits ein Teil davon. Messen ist der Versuch einer objektivierten Beschreibung. Doch hat der Eingriff des Messens bereits Wirkung. Anders gesagt: Instrumente sind bereits auch Intervention. Deshalb werden SYNNECTA Diagnose-Instrumente bereits als Teil der Unternehmensentwicklung konzipiert.

- **„Wer nur einen Hammer hat, …**

  …für den sieht die ganze Welt wie ein Nagel aus.“ Im Gegensatz dazu zeichnen sich unsere Instrumente durch eine kompetente Nutzung eines breiten Spektrums sozialwissenschaftlicher Methoden aus. Je nach Untersuchungsdesign können quantitative oder qualitative, schriftliche oder mündliche, Einzel- oder Gruppen-, Stichproben- oder Voll-Befragungen, Psychologische (Test-) Verfahren für Individuen oder Gruppen zum Einsatz kommen. Bei der Konzeption von Befragungen steht uns eine umfangreiche Item-Datenbank sowie eine Online-Plattform zur Verfügung.

- **Bewährtes, Angepasstes und Neues**

  Je nach Fragestellung setzen wir bewährte Standardinstrumente ein oder entwickeln gemeinsam mit Ihnen spezifische, auf Ihre Unternehmenssituation angepasste Instrumente.

Kontakt und Ansprechpartner

SYNNECTA GmbH Deutschland
An der Münze 1
50668 Köln

Telefon: +49 (0) 221 - 3 90 93 39 - 0
Telefax: +49 (0) 221 - 3 90 93 39 - 9

SYNNECTA GmbH Deutschland
Park Arkaden, Ludwig-Erhard-Allee 10
76131 Karlsruhe

Telefon: +49 (0) 721 - 5 97 16 - 0
Telefax : +49 (0) 721 - 5 97 16 - 16

Internet: www.synnecta.com/?portfolio=diagnostics
E-Mail: diagnostics@synnecta.com

Jutta-Anna Schroer
Dipl. Psychologin

Telefon: +49 (0) 162 - 27 69 139
E-Mail: schroer@synnecta.com

Thomas Meilinger
Dipl. Soziologe

Telefon: +49 (0) 162 - 27 69 144
E-Mail: meilinger@synnecta.com

Inhaltsverzeichnis

I. SYNNECTA DIAGNOSTICS

II. Übersicht Produkt Portfolio

1. Organisationsdiagnostik
2. Teamdiagnostik
3. Persönlichkeitsdiagnostik
4. Feedbacksysteme
5. Mitarbeiterbefragung
6. Führungskräftebefragung
7. Culturale Due Diligence
8. Evaluation

Übersicht Produkt Portfolio

Inhalt

Organisations-diagnostik

Evaluation

Mitarbeiterbefragung (MAB)

Team-Diagnostik

SYNNECTA DIAGNOSTICS

Führungskräfte-befragung (FKB)

Persönlichkeits-Diagnostik

Feedback-Systeme

Cultural Due Diligence

Übersicht Produkt Portfolio

Organisationsdiagnostik

- Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas (FEO)
- Kulturmatrix (nach Goffee & Jones)
- Spezifische Organisations- und Kulturanalyse

Evaluation

- Ergebnis-Evaluation
- Prozess-Evaluation

Mitarbeiterbefragung (MAB)

- Vollbefragung
- Stichprobenbefragung
- Pulse Check

Team-Diagnostik

- Teamklima-Inventar (TKI)
- Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT)
- Spezifische Team-Diagnostik

SYNNECTA DIAGNOSTICS

Führungskräftebefragung (FKB)

Persönlichkeits-Diagnostik

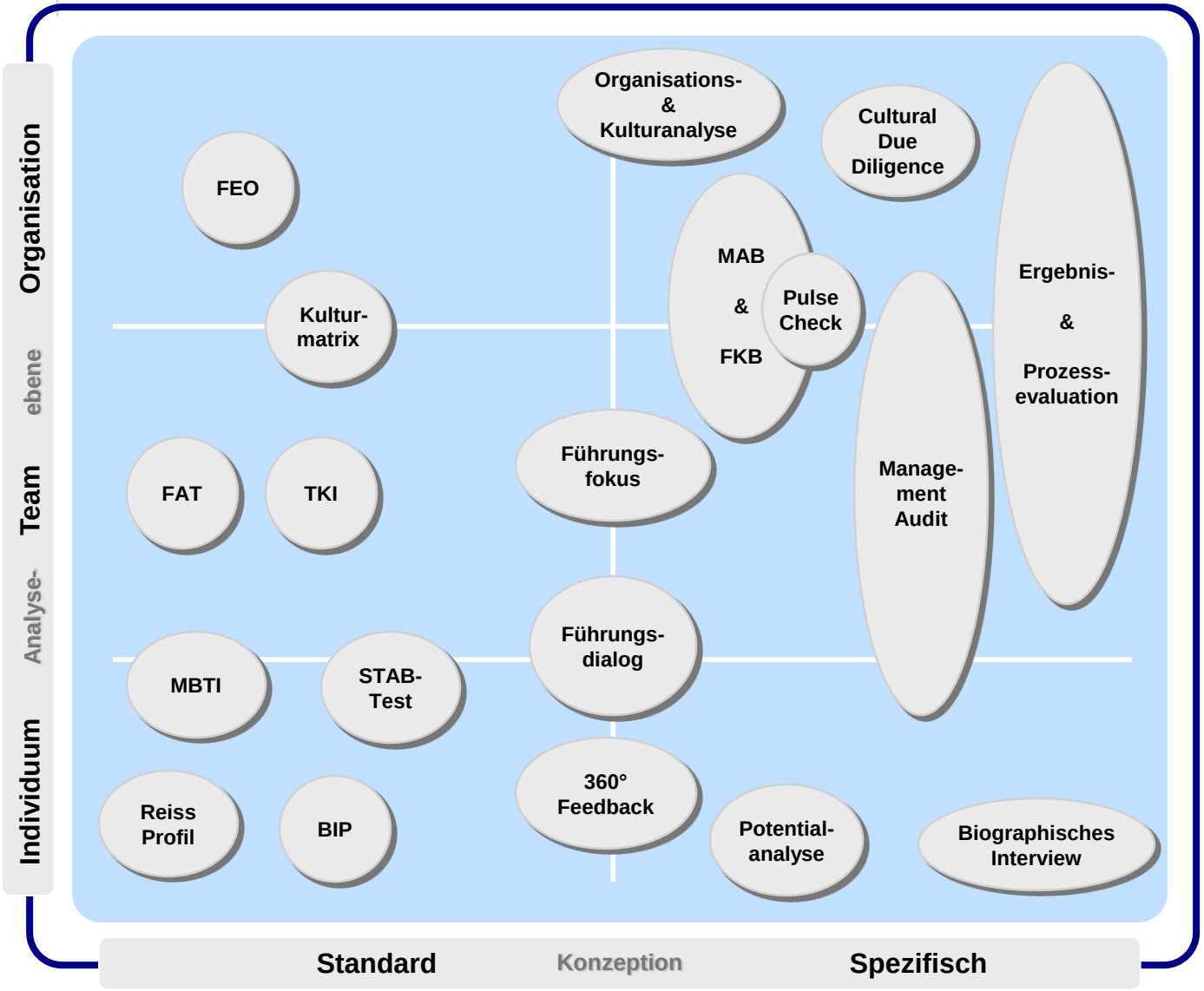
- BIP
- MBTI
- Reiss Profil
- STAB-Test
- Biographisches Interview
- Potentialanalyse

Feedback-Systeme

- Management Audit
- SYNNECTA 360° Feedback
- Führungs-Dialog
- Führungs-Fokus

Cultural Due Diligence

Übersicht Produkt Portfolio



Art, Analyseebene, Messverfahren, Befragung und Konzeption

Inhalt

Instrument	Art		Analyseebene			Messverfahren		Befragung		Konzeption	
	Diagnose	Evaluation	Organi-sation	Team	Indivi-duum	Quanti-tativ	Qualitativ	Online	Paper & Pencil	Standard	Spezifisch
Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas (FEO)[1]	x	x	x	x		x			x	x	
Kulturmatrix (nach Goffee & Jones)	x		x	x		x	x		x	x	
Spezifische Organisations- und Kulturanalyse	x	x	x			x	x	x	x		x
Mitarbeiterbefragung	x	x	x	x		x	(x)	x	x		x
Führungskräftebefragung	x	x	x	x		x	x	x	x		x
Teamklima-Inventar (TKI)[1]	x	x		x		x	(x)		x	x	
Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT)[1]	x	x		x		x	(x)		x	x	
Spezifische Team-Diagnostik	x	x		x		x	x	x	x		x
Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)[1]	x	x			x	x		x	x	x	
MBTI[2]	x				x	x		x	(x)	x	
Reiss Profil	x				x	x		x		x	
STAB-Test	x			x	x	x			x	x	
Biographisches Interview					x		x				x
Potentialanalyse	x			x	x	x	x	x	x		x
Management Audit	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
SYNNECTA 360° Feedback	x	x			x	x	(x)	x	x	x	x
Führungs-Dialog/-Fokus	x			x	x	x	x	x	x	(x)	x
Prozess-/Ergebnis-Evaluation		x	x	x		x	x	x	x		x

1) über Hogrefe/Testzentrale 2) über OPP

Organisations-diagnostik

Leitfragen

- Sie sehen Problemfelder in der Organisation, zu deren Lösung die Meinung im Managementkreis stark auseinander gehen?
- Sie wollen in Ihrer Organisation etwas bewegen und wissen nicht, wo Sie ansetzen sollen?
- Sie wünschen sich Orientierung und Handlungsansätze in einer zunehmend komplexen Organisation?

Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas (FEO)

- Der Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas (FEO) ist dem größeren Bereich der Mitarbeiterbefragungen zuzurechnen.
- Das zu Grunde liegende Verständnis für das Organisationsklima bezieht sich auf die Prozesse, die aus der Sicht der Betroffenen (Personalverantwortliche, Betriebsräte und Mitarbeiter) für die Effizienz einer Organisation wichtig sind.
- Er stellt jedoch – im Gegensatz zu den meisten ad hoc konzipierten Mitarbeiterbefragungen – ein an Validitäts- und Reliabilitätskriterien evaluiertes Instrument dar.

Skalen

- Der FEO wurde praxisorientiert anhand mehrerer Mitarbeiterbefragungen in unterschiedlichen Organisationen entwickelt. Faktorenanalytisch wurde aus den unterschiedlichen MAB-Instrumenten ein standardisiertes Set von 82 Items bezüglich zwölf unterschiedlicher Skalen gebildet:

Vorgesetzter	Organisation	Berufliche Chancen für Frauen
Kollegialität	Berufliche Perspektive	Einstellung zum Unternehmen
Bewertung der Arbeit	Entgelt	Interessenvertretung
Arbeitsbelastung	Handlungsraum	Mitarbeiterbewertung

- Insgesamt wurden ca. 9.000 Personen in die Validierung mit einbezogen, sowohl aus profitorientierten Unternehmen als auch aus dem Non-Profit-Bereich.

Organisationsdiagnostik – FEO

Anwendungsgebiete des FEO

- Durchführung einer standardisierten Mitarbeiterbefragung als strategisches Führungsinstrument in einem profit-orientierten Unternehmen oder im Non-Profit-Bereich.
- Datengenerierung für TQM bzw. EFQM anhand eines validen und zuverlässigen Messinstrumentes.
- Unterstützung bei der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung.
- Benchmarking des Organisationsklimas im Unternehmen.

Verfahren

- Der FEO ist ein „Papier- und Bleistiftverfahren“.
- Die Beantwortung des Fragebogens dauert ca. 30 Minuten.
- Befragungsteilnehmer geben den Grad ihrer Zustimmung bezüglich der Item-Aussagen auf einer sechsstufigen Skala von „stimmt vollkommen“ bis „stimmt gar nicht an“.
- Zur Durchführung möglicher Vergleiche werden zudem mehrere demographische Angaben verlangt.

Normierung

- Die Gesamtstichprobe des FEO umfasst ca. 9.000 Personen. Vergleichswerte liegen differenziert nach profit-orientierten und non-profitorientierten Firmen vor.
- Je nach Stichprobe kann zudem u.a. nach Geschlecht, Führungsverantwortung, Beschäftigungsart (Voll-, Teilzeit, etc.), Alter und Betriebszugehörigkeit unterschieden werden.

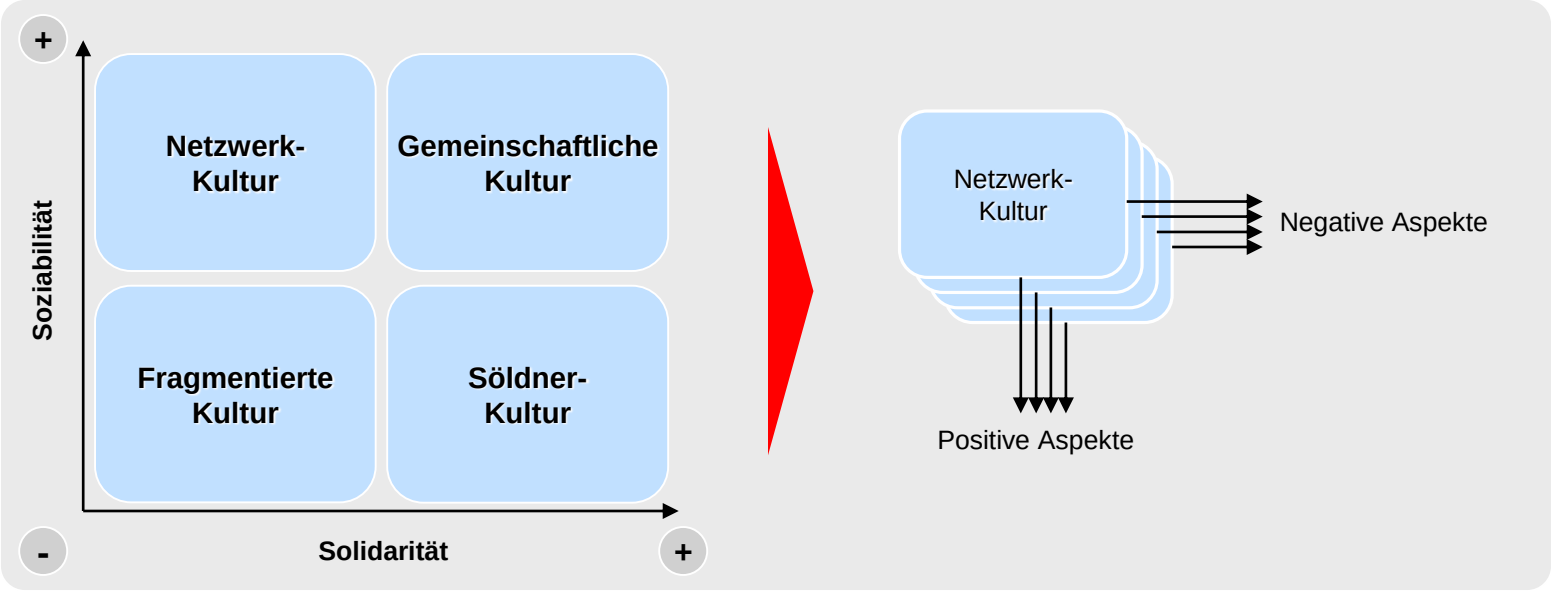
Quelle: Daumenlang, K; Müskens, W. (2004). Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas (FEO). Manual. Göttingen: Hogrefe.

Kulturmatrix (nach Goffee & Jones)

- Die Kulturmatrix beschreibt die ‚Kultur' eines Unternehmens in den Dimensionen: Sachorientierung (Solidarität) und Beziehungsorientierung (Soziabilität). In beiden Fällen wird die Art und Weise beschrieben, wie sich die Mitarbeiter in Bezug auf ihre sachliche und menschliche Umgebung verhalten.

Dimensionen

- Trägt man beide Dimensionen auf je eine Achse auf, erhält man eine Vierfeldermatrix = vier Beschreibungen einer möglichen Kultur. Für jede Kultur werden zudem jeweils positive und negative Aspekte beschrieben. Die Positionierung erfolgt über die Beantwortung von 23 Fragen:



Organisationsdiagnostik – Kulturmatrix

Anwendungsgebiete der Kulturmatrix

- Die Kulturmatrix eignet sich besonders als Reflexionsgrundlage oder Erst-Analyse der Unternehmenskultur im Rahmen von moderierten Workshops oder Führungskräfteveranstaltungen.
- Vor- und Nachteile der eigenen Kultur können dort diskutiert und mögliche Entwicklungsfelder abgeleitet werden.
- Wichtig: Die einzelnen Kulturen werden nicht als solche gewertet. Ihre jeweilige Nützlichkeit ergibt sich aus der Passung zum Markt- und Wettbewerbsumfeld des Unternehmens. In den hier beschriebenen Dimensionen einer Unternehmenskultur kann ein Unternehmen in unterschiedlichen Bereichen über verschiedene Kulturen verfügen.

Verfahren

- Die Durchführung der Befragung erfolgt in der Regel direkt im Workshop; eine Online-Befragung ist ebenso möglich.
- Die Beantwortung des Fragebogens dauert ca. 10 Minuten. In Rahmen eines Workshop kann zudem „zur Einstimmung“ der Teilnehmer eine qualitative Vorbefragung durchgeführt werden.
- Die Auswertung erfolgt über eine entsprechende Vorlage.
- Im Moment steht eine deutsche, englische und italienische Fragebogen-Version zur Verfügung.

Quelle: Goffee, R.; Jones, G. (1998). The Character of a Corporation. New York: HarperCollins.

Spezifische Organisations- und Kulturanalyse

- Systematische Analyse, um Informationen über den inneren Zustand der Organisation zu gewinnen. Erfasst alle für den Auftraggeber relevanten Dimensionen der Organisation auf Stärken und Schwächen mittels qualitativer wie quantitativer Verfahren.

Diagnose-Ebenen

- Strukturen: Führungssysteme und Führungsinstrumentarium, Aufbau & Ablauforganisation
- Verhalten: Kommunikation, Informationsfluss, Führungsstile, Entscheidungsbildung, Motivation, Identifikation, Kundenorientierung…
- Kultur: `tacid knowledge´, Spielregeln, Regelungsdichte, Entscheidungs- u. Handlungsspielräume, Leitbilder und Führungsgrundsätze, …

Nutzen

- Verbessert die Entscheidungsgrundlage für Change-Prozesse
- Erleichtert die Priorisierung von Maßnahmen
- Verhindert monokausale oder subjektivistische Sichtweisen des Managements auf die Organisation und die Mitarbeiterbelange
- Vertieft das Problemverständnis und liefert Handlungsoptionen

Team-Diagnostik

Leitfragen

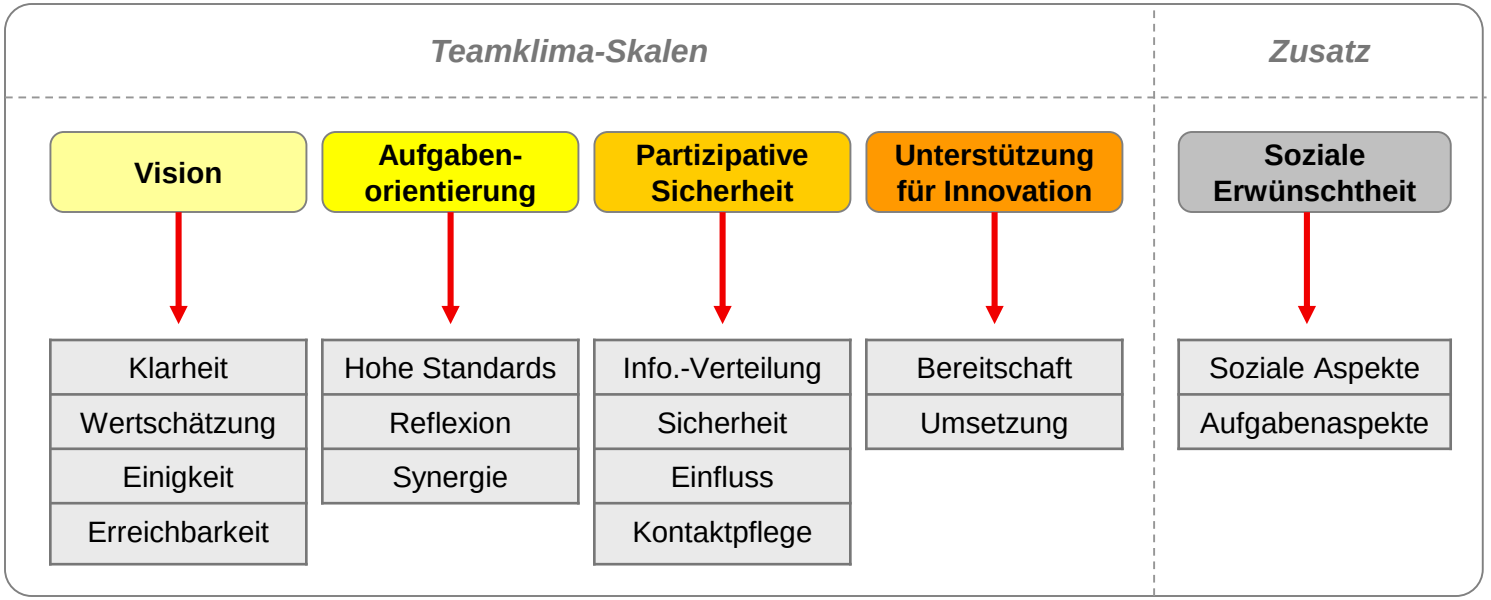
- Sie möchten Stärken und Entwicklungspotentiale eines Teams messen, um gezielte Verbesserungsmaßnahmen durchführen zu können?
- Sie hätten gerne ein Benchmark des Teamklimas und der Teamleistung im Vergleich zu anderen Teams in einem ähnlichen Kontext?
- Sie benötigen ein valides Messinstrument, um die Teamentwicklung bzw. die Wirkung durchgeführter Interventionen über die Zeit hinweg evaluieren zu können?

Teamklima-Inventar (TKI)

- Das Teamklima-Inventar (TKI) ist ein Fragebogen zur Evaluation der Arbeitsatmosphäre, des Klimas für Innovation und Effektivität, in Teams bzw. Arbeitsgruppen.

Skalen

- Es besteht aus 44 Fragen, untergliedert in vier zentrale Skalen mit 13 Subskalen sowie einer Skala zur sozialen Erwünschtheit:



Team-Diagnostik – TKI

Anwendungsgebiete des TKI

- Evaluation des Teamklimas als Teil von Maßnahmen der Organisationsentwicklung
- Diagnose des Teamklimas für die Gestaltung von Teamentwicklungsaufgaben
- Gestaltung von Interventionen zur Leistungssteigerung durch Innovation und Kreativität
- Evaluation von Teamentwicklung und Veränderung des Teamklimas über die Zeit hinweg
- Internes Benchmarking von Teamarbeit

Verfahren

- Die standardisierte Bearbeitung des TKI kann face-to-face im Einzel- oder im Gruppenverfahren oder auf postalischem Wege durchgeführt werden.
- Die Beantwortung des Fragebogens dauert ca. 15 Minuten.

Normierung

- Mit Hilfe von den Befragungsergebnissen von Teams aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen können die Ergebnisse des TKI normiert werden.
- Normierungswerte gibt es für vier verschiedene Arten von Teams:
  - Industrielle Fertigung und Verwaltung (30 Teams)
  - Pflege- und Betreuungseinrichtungen (30 Teams)
  - Produkt- und Softwareentwicklung (35 Teams)
  - Teams eines Management-Planspiels (54 Teams)

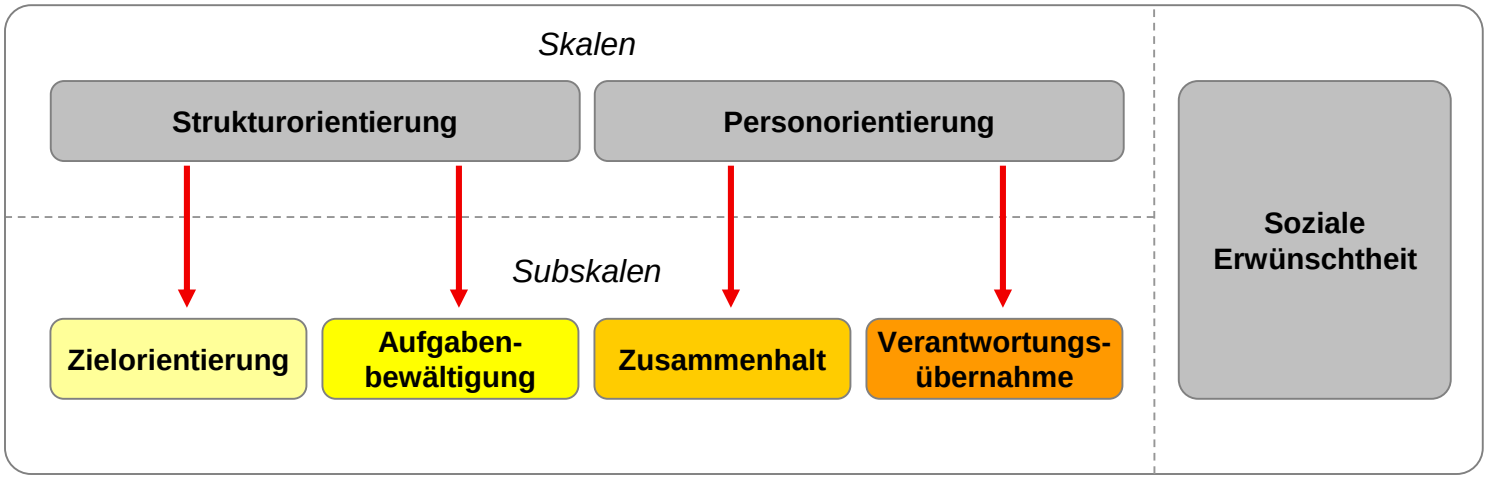
Quelle: Brodbeck, F; Anderson, N.; West, M. (2000). TKI Teamklima-Inventar. Manual. Göttingen: Hogrefe.

Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT)

- Der FAT ist ein Teamdiagnoseinstrument, das relevante Aspekte der Zusammenarbeit im Team erfasst und die Ableitung des Teamentwicklungsbedarfs auf unterschiedlichen Ebenen ermöglicht.

Skalen

- Der zugehörige Fragebogen besteht aus zwei Skalen bzw. vier Subskalen mit insgesamt 24 Items, mit denen auch die soziale Erwünschtheit erfasst wird:



- Der FAT ist ein psychometrisch überprüftes Instrument für Wissenschaft und Praxis. Er wurde an 190 Teams mit über 1.300 Personen in unterschiedlichen Arbeitsfeldern und Branchen validiert.

Team-Diagnostik – FAT

Anwendungsgebiete des FAT

- Identifikation von Stärken und Schwächen eines Teams
- Identifikation von Verbesserungspotential für Vorgesetzte, Berater und das Team selbst
- Initiierung und Begleitung von Teamentwicklungsprozessen
- Evaluation von Interventionen durch wiederholten Einsatz
- Prozessanalysen über die Zeit durch Veränderungsprofile
- Internes Benchmarking mit anderen Teams

Verfahren

- I.d.R erfolgt eine schriftliche, anonymisierte Befragung der Teammitglieder.
- Die Beantwortung des Fragebogens dauert ca. 10 Minuten.

Normierung

- Zur Normierung des FAT wurden 190 Teams aus unterschiedlichen Bereichen (Automobilindustrie, Versicherungsbereich, IT-Bereich, Soziale Einrichtungen, Kindertagesstätten) befragt.
- Diese verteilen sich auf vier unterschiedliche Teamarten:
  - 28 Führungsteams (197 Personen)
  - 29 Projektteams (216 Personen)
  - 87 administrative Teams (616 Personen)
  - 46 gewerbliche Teams (340 Personen)

Quelle: Kauffeld, S. (2004). Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT). Manual. Göttingen: Hogrefe.

Spezifische Team-Diagnostik

- Bei gezielten Fragestellungen erstellen wir für Sie mit Hilfe der SYNNECTA-Item-Datenbank einen spezifischen Fragebogen, der nur die für Sie relevanten Aspekte erfasst oder führen Einzel- oder Gruppeninterviews zum entsprechenden Thema durch. Die Ergebnis-Analyse der quantitativen oder qualitativen Daten gibt ihnen Aufschluss über zielgenaue Interventionen.

Skalen

- Verhalten: Kohärenz im Team, Akzeptanz des Führungsstils, Kooperation, Informationsverhalten, Identifikation, Kundenorientierung, Motivation, etc.
- Kultur: Spielregeln, Leit- und Führungsbilder (homogen vs. inhomogen), Entscheidungs- und Handlungsspielräume, etc.

Einsatzmöglichkeiten

- Im Vorfeld von Teamveranstaltungen: Zur Erfassung auch verdeckter Problem-Themen und Leistungsblockaden im Team, zur Erstellung einer bedarfsgerechten Dramaturgie der Team-Veranstaltung, bei der die Ergebnisse der Team-Analyse als Diskussions- und Reflektionsgrundlage dienen.
- Begleit-Fragebogen für das Management-Team im Rahmen von Führungs-Dialogen in ganzen Geschäftsbereichen.

Persönlichkeits-Diagnostik

Leitfragen

- Sie möchten eine Standortbestimmung Ihrer persönlichen Stärken und Entwicklungspotentiale im beruflichen Kontext vornehmen, um gezielt an Ihrer Performance arbeiten zu können?
- Sie benötigen ein valides Instrument zum Selbst- Fremdbildabgleich oder ein unterstützendes Instrument bei der Personalauswahl bzw. -platzierung?
- Sie suchen ein Messinstrument, zur Beschreibung der Persönlichkeit, das Sie für Trainings- oder Coachingzwecke einsetzen können?

Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)

- Das BIP umfasst praxisrelevant Persönlichkeitseigenschaften aus dem beruflichen Kontext, wird durch die Formulierung und Inhalte der Fragen von Teilnehmern generell akzeptiert und ist wissenschaftlich fundiert.
- Ziel des BIP ist die standardisierte Erfassung des Selbstbildes einer Person in Hinblick auf relevante Beschreibungsdimensionen aus dem Berufsleben.

Skalen

- Das BIP (2. Auflage) besteht aus 14 Skalen innerhalb vier Dimensionen, die anhand von 210 zu bewertenden Aussagen erfasst werden:

Berufliche Orientierung
- Leistungsmotivation
- Gestaltungsmotivation
- Führungsmotivation

Soziale Kompetenzen
- Sensitivität
- Kontaktfähigkeit
- Soziabilität
- Teamorientierung
- Durchsetzungsstärke

Arbeitsverhalten
- Gewissenhaftigkeit
- Flexibilität
- Handlungsorientierung

Psychische Konstitution
- Emotionale Stabilität
- Belastbarkeit
- Selbstbewusstsein

- Ergänzend ist es möglich Fremdbeschreibungsbögen (BIP-FBI, 51 Items) einzusetzen, um so z.B. markante Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdbild zu identifizieren.
- Infolge umfangreicher Datenerhebungen (mehr als 9.000 Teilnehmer [2. Auflage]), stehen vielfältige aktuelle Referenzgruppen zum Vergleich der persönlichen Ergebnisse zur Verfügung.

Persönlichkeits-Diagnostik – BIP

Anwendungsgebiete des BIP

- Persönliche Standortbestimmung: Identifikation der eigenen Stärken und Entwicklungspotentiale
- Unterstützung bei der Personalauswahl und Platzierung
- Training, Coaching, (Self-) Assessment, Teamentwicklungsprozesse
- Feedback- und Beurteilungsprozesse

Verfahren

- Die Beantwortung des Fragebogens (Papierform oder Online) dauert ca. 45 Minuten.
- Die Auswertung erfolgt mit Hilfe eines Polaritätenprofils, das die persönlichen Skalenausprägungen graphisch darstellt, sowie mit einem Kurzgutachten, das die Ausprägungen beschreibt.
- Das Verfahren ist in einer deutschen, englischen, tschechischen, slowakischen, portugiesischen und spanischen Fassung lieferbar.

Normierung

- Neben Normen für Geschlecht und Altersklassen liegen Vergleichswerte für Fach- und Führungskräfte aus verschiedenen betrieblichen Hierarchiestufen sowie Funktionsbereichen vor:
  - Sachbearbeiter/Fachkräfte (n=1993)
  - Gruppenleiter/Teamleiter (n=1117)
  - Abteilungsleiter (n=837)
  - Hauptabteilungsleiter/Bereichsleiter (n=623)
  - Geschäftsführer und Vorstände (n= 609)
  - Vertrieb (n=1138)
  - EDV/Organisation (n= 411)
  - Marketing/Werbung (n= 317)
  - Forschung/Entwicklung (n=466)
  - Personal/Weiterbildung (n= 623)

Quelle: Hossiep, R.; Paschen, M. (2003). Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP). Handanweisung (2. vollständig überarbeitete Auflage). Göttingen: Hogrefe.

MBTI

- Der Myers-Briggs Typindikator® (MBTI) basiert auf der Persönlichkeitstheorie des Schweizer Begründers der analytischen Psychologie Carl Gustav Jung und wurde von Katharine Briggs und ihrer Tochter Isabell Myers entwickelt.
- Das Hauptziel des MBTI ist herauszufinden, wie Menschen wahrnehmen und entscheiden und die Unterschiede darin zu erkennen, um damit ein besseres Verständnis von sich selbst und anderen Menschen zu erhalten.

Skalen

- Der MBTI ist ein Fragebogen, dessen Items vier bipolaren Dimensionen zugeordnet sind:

Extraversion (E)	**Introversion (I)**
Sensitives Empfinden (S)	**Intuition (N)**
Denken (T)	**Fühlen (F)**
Urteilen (J)	**Wahrnehmen (P)**

- Die MBTI Step II Version unterscheidet daneben je Polarität fünf Facetten, die eine differenziertere Beschreibung der Persönlichkeit erlauben.
- Der MBTI ist eines der meist genutzten Persönlichkeitsinstrumentarien in Unternehmen.
- Der MBTI besitzt eine sehr hohe Validität hinsichtlich des berichteten Typs; er ist jedoch kein psychologischer Test und kann nicht als Assessment-Tool eingesetzt werden.

Persönlichkeits-Diagnostik – MBTI

Anwendungsgebiete des MBTI

- Beratung von Einzelpersonen oder Arbeitsgruppen zur Leistungssteigerung
- Entwicklung und Coaching von Führungskräften
- Teamanalyse- und Entwicklung
- Laufbahn- und Karriereberatung
- Steigerung der sozialen Kompetenz

Verfahren

- Die Beantwortung des Fragebogens erfolgt bevorzugt online oder in Papierform.
- Die Durchführung dauert ca. 30 Minuten.
- Für die Teilnehmer stehen in Art und Umfang unterschiedliche Auswerteberichte zur Verfügung.
- Auf Grundlage der Skalenwerte erfolgt eine Zuordnung zu einem von 16 Persönlichkeitsprofilen:

MBTI Persönlichkeitstypen

ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP

Ableitung/Interpretation

- Bevorzugter Führungsstil
- Bevorzugter Kommunikationsstil
- Persönlicher Lernstil
- Beitrag im Team/ zur Organisation
- Motivierende/ Demotivierende Faktoren
- Empfehlungen zur persönlichen Entwicklung

Quelle: MBTI Manual

Reiss Profil

- Das Reiss Profil ist ein Analyseinstrument, das umfassend ermittelt, was Menschen von innen her antreibt (intrinsische Motivation).
- Das persönliche Profil nach Reiss ermöglicht es, die zentralen Werte, Ziele und Motive eines Menschen abzubilden und Aussagen darüber zu treffen, was ihn glücklich und dauerhaft leistungsfähig macht.

Skalen

- Mit dem Reiss Profile Test wird die individuelle Ausprägung von 16 Lebensmotiven ermittelt:

Macht	**Ordnung**	**Beziehungen**	**Eros/Schönheit**
Unabhängigkeit	**Sparen/Sammeln**	**Familie**	**Essen**
Neugier	**Ehre**	**Status**	**Körperliche Aktivität**
Anerkennung	**Idealismus**	**Rache/Kampf**	**Emotionale Ruhe**

- Das Reiss Profil basiert auf Studien von Dr. Steven Reiss, Professor für Psychologie und Psychiatrie der Ohio State University, der mit seinem Forscher-Team über 10 Jahre die menschliche Motivation anhand von mehr als 10.000 Personen empirisch erforschte.
- Das Reiss Profil erfüllt die gängigen Gütekriterien, die man an einen Persönlichkeitstest anlegen kann, um ihn in seiner Qualität zu messen.

Persönlichkeits-Diagnostik – Reiss Profil

Anwendungsgebiete des Reiss Profils

- Personaleinstellung und -entwicklung
- Unterstützung bei der Potenzialerkennung und -förderung
- Verbesserung der Teamleistung durch individuell passende Rollenverteilung
- Erkennen und Vermeiden von Konflikten und Gruppendynamiken anhand von Persönlichkeitsprofilen
- Ganzheitliche Steuerung der eigenen Person (Selbstmanagement)
- Sensibilisierung der Selbst- und Fremdwahrnehmung
- Verbesserung von Arbeitsbeziehungen durch das Verständnis von Individualität

Verfahren

- Über ein Online-Formular werden die 128 Aussagen des Reiss Profile Tests vom Teilnehmer bewertet.
- Dies Durchführung dauer in der Regel nicht länger als 15-20 Minuten.
- Die Auswertung erfolgt computergestützt und anonymisiert.
- Der Teilnehmer erhält sein individuelles Motivprofil, das mit einem ausführlichen Begleittext ausgehändigt wird.

STAB-Test

- Der STAB-Test ist ein Persönlichkeitstypen-Test, der ein einfaches und zugleich sehr hilfreiches Modell zum besseren Verständnis unterschiedlicher Persönlichkeiten / der eigenen Persönlichkeit bietet.
- Unterschiedliches Verhalten von Menschen und mögliche Konflikte, z.B. in der beruflichen Zusammenarbeit, lassen sich damit besser nachvollziehen; mögliche persönliche Entwicklungspotentiale lassen sich erkennen.

Typen

- Das STAB-Modell umfasst vier unterschiedliche Orientierungen, wie Personen sich gegenüber ihrer Umwelt und anderen Personen tendenziell verhalten:

S	T	A	B
Strukturorientierter Typ	**Treueorientierter Typ**	**Aktionsorientierter Typ**	**Beziehungsorientierter Typ**

- Die Zuordnung zu den Typen erfolgt über die Bewertung verschiedener Eigenschaften bezüglich der eigenen Person.
- Je nach individueller Verteilung der S, T, A und B-Werte, lässt sich jede Person noch einem von neun Mischtypen (z.B. „Der fröhlicher Krieger“, „Der taktvolle Perfektionist“, etc.) zuordnen.

Persönlichkeits-Diagnostik – STAB-Test

Anwendungsgebiete des STAB-Tests

- Kennen lernen einer möglichen Persönlichkeitstypologie.
- Verbesserung des Verständnisses des eigenen Verhaltens.
- Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit mit anderen.
- Der Einsatz empfiehlt sich insbesondere im Rahmen von (Team-)Trainings oder Workshops.
- Der Test lebt insbesondere von der Kommunikation zwischen den Teilnehmern.

Verfahren

- Der STAB-Fragebogen besteht aus insgesamt 24 Cluster mit jeweils vier Eigenschaften. Pro Cluster muss jeweils die am meisten und am wenigsten auf die eigene Person zutreffende Eigenschaft angegeben werden.
- Zur Auswertung liegen entsprechende Formulare vor.
- Die Beantwortung und Auswertung des Papierfragebogens dauert ca. 30 Minuten.
- Zur Ergebnisinterpretation gibt es ein Begleitheft, das neben den vier Grund-Typen auch die Mischtypen ausführlich beschreibt (Verhaltensbeschreibung, Stärken, Entwicklungspotentiale, etc.)

Biographisches Interview

- Das biographische Interview ist genau genommen gar keine `Befragung´ sondern: eine Erzählung, eine Narration. Es geht um nichts weniger, als um eine Lebensgeschichte, die – wird sie denn erzählt und: von einem aufmerksamen Zuhörer gehört – ihre verborgenen Sinnzusammenhänge preisgibt. Das Ziel des biographischen Interviews wird vorab definiert (z.B. Hinweise für die Entwicklung und Realisierung einer neuen beruflichen Perspektive zu bekommen).

„Gib mir Dein Ohr, dann find´ ich schon das Wort.“ (Karl Kraus)

- Zwar folgt das biographische Interview einem grob strukturierenden Interviewleitfaden, lässt den Erzähler jedoch seine eigenen Schwerpunkte und Sinnzusammenhänge in der Erzählung finden. Der Interviewer ist ausgebildet in der Methodik des biographischen Interviews und stellt Fragen, die den Verstehensprozess des Erzählers unterstützen.

Einsatzmöglichkeiten

- Gibt dem Klienten Aufschluss zu lebensgeschichtlich relevanten Fragen oder Entscheidungen, indem Verhaltensmuster und Motivationen vor dem Hintergrund der eigenen Biographie deutlich werden (z.B. im Coaching bei Entscheidungsfindungen)
- Verortung des Individuums im Spannungsfeld von gesellschaftlichen Normen, Erwartungen und eigenen (ambivalenten, mehr oder weniger bewussten) Bedürfnissen im Rahmen eines Coachings.
- Ressourcen und Kompetenzen in der eigenen Lebensgeschichte entdecken (ebenfalls im Rahmen eines Coachings).

Potentialanalyse

- Potentialanalysen erfassen die Kompetenzen eines Individuums und dienen einer optimalen Passung zwischen den vorhandenen Kompetenzen und den Anforderungsprofilen von (Management-) Positionen.
- Die SYNNECTA Potential-Analyse ist valide durch einen multi-source-Ansatz: Auf mehreren Datenquellen basierend (Interviews, anforderungsbezogene Aufgabensimulationen, computerbasierte Persönlichkeitstests) werden zuverlässig die tatsächlich vorhandenen Potentiale einer Führungskraft gemessen.
- Unser Augenmerk liegt auf der Sicherung der Compliance und der Lernbereitschaft im untersuchten sozialen System durch begleitende Kommunikationsmaßnahmen.

Skalen

- SYNNECTA Kompetenzmodell für Führung, bestehend aus fünf führungsrelevanten Kompetenzfeldern und zehn Verhaltensdimensionen (vgl. S.35)
- Sind unternehmensspezifische (strategisch und/ oder fachlich ausgerichtete) Kompetenz- und Anforderungsprofile definiert, so kommen diese zum Einsatz

Einsatzmöglichkeiten

- Als Potential-Screening nach Fusionen und Mergers (z.B. als Teil eine Post-Merger-Programms)
- Im Rahmen der Einführung von Kompetenzmanagement-Systemen
- Zur individuellen Potentialanalyse bei Karriereentscheidungen

Feedback-Systeme

Leitfragen

- Welche Rückkoppelungsschleifen für Individuen, Teams und die Organisation sichern in Ihrem Unternehmen Lernen, Umweltanpassung und Entwicklung?
- Wollen Sie jene Verhaltensweisen bei Führungskräften wie Mitarbeitern aktiv fördern, die im Einklang mit Vision und Leitbild stehen?
- Kennen Sie ein wirkungsvolleres Instrument sozialen Lernens als ein `wirklich gutes Feedback?

Management Audit

- Durch den Abgleich von Selbst- und Fremdbild unterstützen Feedback-Systeme soziales Lernen - auf jeder Ebene der Organisation. Das SYNNECTA Management Audit erreicht ein hohes Involvement und eine starke Compliance der `Auditierten´, indem die Bewertungskriterien gemeinsam mit ihnen und mit Blick auf die Unternehmensziele erarbeitet werden.
- Dadurch werden die Unternehmensziele nicht nur wirkungsvoll in die Gruppe der Führenden kommuniziert, sondern zugleich förderliche Verhaltensweisen in die Praxis implementiert.

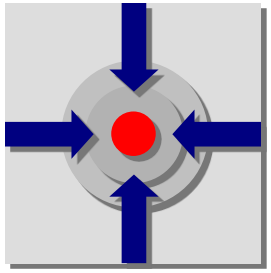
Feedback-Ebenen im SYNNECTA Management Audit

- Management Kontext Audit
- Management Team Audit
- Manager Kompetenz Audit

Nutzen

- Steigerung der Führungsqualität auf der Ebene individuellen Verhaltens und Qualifikation
- Erkennen von Erfolgsbedingungen für das Management (adäquate Führungsstrukturen etc.)
- Auf der Basis der Analyse: Entwicklungsmaßnahmen für Individuen und Teams

SYNNECTA 360° Feedback



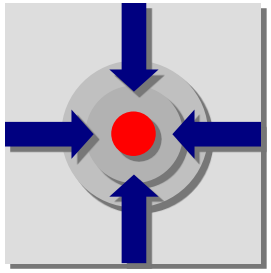
- Das SYNNECTA 360° Feedback ist ein strukturiertes multi-source Feedback, bei dem ein Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild vorgenommen wird. Das Fremdbild setzt sich aus verschiedenen Perspektiven zusammen: Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte, eventuell auch externe Kunden. Das Feedback bezieht sich auf konkretes Verhalten. Zielgruppe können Führungskräfte wie Mitarbeiter sein.

Skalen

- Die 72 Items des SYNNECTA 360° Feedbacks basieren auf dem SYNNECTA Kompetenzmodell für Führung, bestehend aus fünf führungsrelevanten Kompetenzfeldern und zehn Verhaltensdimensionen:

Führungskompetenz	Unternehmner-kompetenz	Fachkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstmanagement-Kompetenz
Leadership	Zukunfts-orientierung	Fachwissen & Methoden	Kommunikation & Feedback	Selbstmanagement
Gestaltungs-motivation	Ergebnis-orientierung		Zusammenarbeit & Teamfähigkeit	
Management			Persönliche Integrität	

Feedback-Systeme – SYNNECTA 360° Feedback



Anwendungsgebiete des 360° Feedbacks

- Identifikation persönlicher Stärken und Entwicklungspotentiale des Feedbacknehmers aus Sicht des beruflichen Umfeldes.
- Entwicklung einer konstruktiven Feedbackkultur im Unternehmen.
- Transparenz des Zusammenhangs zwischen Werten / Leitbild des Unternehmens und dem konkreten Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern.

Verfahren

- Online oder Paper & Pencil Befragung der Feedback-Nehmer und Feedback-Geber
- Die Beantwortung des Fragebogens dauert ca. 20 Minuten.
- Eine englische Version steht zur Verfügung.

Charakteristika des SYNNECTA 360° Feedback

- Wird als strategisches Führungsinstrumente implementiert und …
- … mit anderen personalstrategischen Instrumenten verzahnt.
- Begleitendes Kommunikationsdesign, das auf Einbindung in einen Change-Prozess zielt.
- Konzeption, Durchführung, Analyse und Berichterstellung, Feedbackgespräche – alles aus einer Hand.

Feedback-Systeme – Führungsdialog

Führungsdialog

- Geregeltes und institutionalisiertes Feedback der Mitarbeiter an ihre Führungskräfte.
- Anhand verschiedener Kriterien bewerten die Mitarbeiter das Führungsverhalten ihres direkten Vorgesetzten in anonymer, schriftlicher Form.
- Die Ergebnisse werden von SYNNECTA DIAGNOSTICS ausgewertet und im Gespräch der Führungskraft zurück gemeldet.
- In einer gemeinsamen Veranstaltung mit den Mitarbeitern werden schließlich Maßnahmen zur Verbesserung der Führungskultur und des Dialogs zwischen Führung und Mitarbeitern vereinbart.

Charakteristika des SYNNECTA Führungsdialogs

- Strukturierte und standardisierte Feedback-Form, die in der Verbindung von individuellem Feedback-Gespräch mit der Führungskraft und moderiertem Workshop eine hohe Wirkungskraft auf die Führungskultur - und damit auf das Verhalten von Führungskraft wie Mitarbeiter - entwickeln kann.

Nutzen

- Anonymisiertes, objektiviertes Feedback an Vorgesetzte
- Intensivierung der Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitern
- Entwicklung von individuellen / kollektiven Maßnahmen zur Verbesserung der Führungskultur

Feedback-Systeme – Führungsfokus

Führungsfokus

- Alle Führungskräfte aus drei vertikal miteinander verbundenen Hierarchieebenen in einem Bereich, einer Abteilung oder einem Projekt setzen sich mit dem Inhalt ihres Führungsauftrages und der Ausgestaltung ihrer Führungsaufgaben auseinander und reflektieren gemeinsam ihre Führungskultur und -Praxis.
- Ziel ist, das Zusammenspiel von Führen und Geführt-werden zu verbessern.

Charakteristika des SYNNECTA Führungsfokus

- Die von SYNNECTA entwickelte vorgegebene Struktur des Führungsfokus ermöglicht den Teilnehmern, eine Feedback-Kultur gemeinsam zu erlernen und an Praxis-Problemen zu erproben.

Nutzen

- Ist-Analyse der Führungspraxis (Verantwortungen, Aufgaben, Schnittstellen, Problempunkte, Dissonanzen, Reibungsverluste, unterschiedliche Sichtweisen?).
- Kritische und kollegiale Auseinandersetzung zur bestehenden Führungskultur einerseits – die Erwartungen der einzelnen andererseits.
- Beschreibung des Ziel-Bildes der Führungspraxis.
- Analyse des Entwicklungsbedarfs und Treffen von Vereinbarungen.

Mitarbeiterbefragung (MAB)

Leitfragen

- Sie suchen ein Führungs- und Steuerungsinstrument, das Mitarbeiter wie Führungskräfte einbindet?
- Sie wollen die Aufmerksamkeit in der Organisation auf bestimmte Themen lenken?
- Sie brauchen die Veränderungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter?
- Sie möchten wissen, was Ihre Mannschaft bewegt?

Mitarbeiterbefragung (MAB)

MAB als Vollbefragung

- Synnecta Mitarbeiterbefragungen gehen über eine einfache Meinungs- und Stimmungsumfrage im Unternehmen hinaus.
- Sie sind eingebunden in ein komplexes Veränderungsmanagement, (personal-) strategisch ausgerichtet und als Steuerungs- und Mobilisierungsinstrument konzipiert.

Vorteile der SYNNECTA MAB als Vollbefragung

- Wird als Mobilisierungs- und als Steuerungsinstrument implementiert
- Hohe Beratungs- und Prozesskompetenz von der Zielklärung bis zum MAB-Folgeprozess
- Auf die Organisation zugeschnittene Themen und Fragenkonstruktion
- Modularer Fragebogenaufbau (regionsspezifisch) & Auswertungsbericht
- Erstellung von zielgruppenspezifischen Kommunikationsdesigns

Nutzen

- Ermöglicht die Einbindung & Beteiligung auch großer Mitarbeiterzahlen
- Als strategisches Führungsinstrument und Upward-Appraisel-System implementierbar
- Liefert einen Großteil der Datenbasis für den Einsatz von Businessmodellen (EFQM, BSC)
- Sensibilisierung und Mobilisierung von Mitarbeitern für anstehende Problemlöseprozesse in der Organisation

Mitarbeiterbefragung (MAB)

MAB als Stichprobenbefragung

- Geht es dem Management allein darum, valide Aussagen zu Meinungen, Einstellungen und Stimmungsbildern in der Organisation zu erhalten, d.h. zum Zwecke der Informationsgenerierung z.B. vor anstehenden Entscheidungen (Standortwechsel o.ä.), ist es ausreichend, eine repräsentative Zufallsstichprobe der Mitarbeiterschaft zu befragen.

Vorteile der SYNNECTA MAB als Stichprobenbefragung

- Wissenschaftlich valide Aussagen über Mitarbeiter-Einstellungen und Meinungen
- Darauf aufbauend können Entscheidungen begründet oder Kommunikationsstrategien erstellt werden.
- Deutlich geringere Kosten als bei Vollbefragungen
- Hohe Beratungs- und Prozesskompetenz von der Stichprobenziehung bis zur Auswertung.

Nutzen

- Methodisch abgesicherte Entscheidungsgrundlage
- Informationsgewinn für die Implementierung von Prozessen und Programmen
- Im Unterschied zur Vollbefragung werden weniger Erwartungen an einen Folgeprozess bei den Mitarbeitern geweckt.

MAB als Stichprobenbefragung – Pulse Check

- Ein Pulse Check ist eine Art „Stimmungsbarometer“ in Veränderungsprozessen, das regelmäßig eingesetzt wird.
- Er misst v.a. quantitativ die Einschätzung der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte hinsichtlich sozialer und psychologischer Dimensionen der Veränderung.

Dimensionen

- Information/Verständnis und Orientierung
- Akzeptanz und Identifikation
- Motivation und Beteiligung
- Operative Erlebbarkeit und Umsetzung

Dimension	Aspekt
Information und Orientierung	Bekanntheit der Gründe für die Veränderungsmaßnahme
	Bekanntheit der Ziele, Inhalte und Auswirkungen der Veränderungsmaßnahme
	Information über die Veränderungsmaßnahme
Akzeptanz und Identifikation	Akzeptanz der Gründe für die Veränderungsmaßnahme
	Akzeptanz der Ziele und Inhalte der Veränderungsmaßnahme
	Allgemeine Stimmung gegenüber der Veränderungsmaßnahme
Motivation und Beteiligung	Motivation zur Beteiligung
	Chancen zur Beteiligung
Umsetzung und Erlebbarkeit	Glaube an Erfolg
	Spürbarkeit der Maßnahme/ Erfolge
	Unterstützung
Führung*	divers
Demographie	divers

Anwendungsgebiete

- Analyse von Veränderungsprozessen
- Die Pulse Check Ergebnisse können zur Bewertung und Steuerung des Veränderungsprozesses (Change Management) verwendet werden. Umsetzungsverantwortliche (Projektteam, Steuerungsteam, Management) erhalten eine analytische Grundlage, um ggf. unterstützende Maßnahmen und Interventionen zur erfolgreichen Umsetzung des Veränderungsprozesses zu initiieren.

Führungskräfte-befragung (FKB)

Leitfragen

- Sie möchten wissen, was Ihre Führungskräfte bewegt?
- Sie möchten im Managementkreis den Blick auf spezifische Themen lenken?
- Sie möchten Stimmungen und Tendenzen im Managementkreis sichtbar machen?
- Sie möchten das Commitment Ihrer Führungskräfte für eine anstehende Entscheidung einholen?

Führungskräftebefragung

- Geht es darum, top-down Themen zu fokussieren und den gesamten Führungskreis dabei einzubinden, ist eine Vollbefragung indiziert. Auch als Einbindungsmanagement im Vorfeld von Corporate Conferences (u.ä.) sind Vollbefragungen des Führungskreises geeignet. Die Ergebnisse dienen schließlich als Reflexionsanker und Arbeitsgrundlage zugleich.
- Stichprobenbefragungen im Führungskreis sind dann sinnvoll, wenn das Ziel der Erhebung v.a. Informationsgenerierung (zu Meinungen, Haltungen, Einstellungen im Führungskreis) ist und der Führungskreis sehr groß ist.

Vorteile der SYNNECTA Führungskräftebefragung

- Alles aus einer Hand: Auswahl strategisch sinnvoller Themen, Befragungsdesign, Auswertung und moderierte Ergebnisbearbeitung im Führungskreis (auch Großgruppen > 100)
- Hohe Beratungs- und Prozesskompetenz in allen Prozessphasen
- Erstellung von Kommunikations- und Begleitmedien

Nutzen

- Strategisches Einbindungsmanagement auch für große Führungsgruppen
- Unübersichtliche Stimmungs- und Meinungslagen im Führungskreis werden objektiv (visualisiert) dargestellt und dadurch diskursfähig.

Cultural Due Diligence

Leitfragen

- Nur 40 % aller Fusionen sind erfolgreich. Sie wollen die Erfolgsaussichten einer Fusion verbessern?
- Sie wollen wissen, wie gut die Chancen für nachfolgende Synergieeffekte durch einen geplanten Merger sind?
- Sie möchten die Gefahr einer letztlich unrentablen Fusion bereits im Vorfeld eingrenzen?
- Sie suchen nach konkreten Maßnahmen und Programmen, um die Post-Merger-Integration erfolgreich zu unterstützen?

Cultural Due Diligence

- Analyse der Unternehmenskulturen im Vorfeld eines Mergers zur Prüfung der Passung der Werte- und Kultursysteme der potentiellen Fusionspartner.
- Die absehbaren Chancen und Risiken des Fusionsprozesses auf der Ebene Identität / Kultur werden systematisch abgeschätzt.

Hauptphasen der Cultural Due Diligence

- Organisations- und Kulturdiagnose in der Pre-Phase des M&A Prozesses
  - Grunddiagnose des Referenzunternehmens
  - Festlegung der Bewertungskriterien
  - Analyse der kulturellen Oberflächen- wie Tiefenstruktur
  - Vergleichende Profilerstellung
  - Rückmeldung an den Auftraggeber & Empfehlungen als Entscheidungshilfe
- Post Merger Culturale Integration Programm (PMCIP) in der nachvertraglichen Phase des Unternehmenszusammenschlusses

Nutzen

- Fundierte Risikoabschätzung, um den geplanten Wertzuwachs abzusichern
- Unterstützung einer Kaufentscheidung durch Prüfung des kulturellen Fits
- Ausgangsbasis für die Planung des Post-Merger-Integration Prozesses

Evaluation

Leitfragen

- Sie brauchen klare Kriterien, um den Erfolg oder Misserfolg einer Maßnahme (Personalentwicklung, Konzernprogramme, etc.) beurteilen zu können?
- Sie möchten das Verhältnis zwischen dem Einsatz von Ressourcen und der Wirkung einer Maßnahme (Training, Coaching, etc.) überprüfen?
- Sie wollen Maßnahmen mit veränderungssensiblen Messinstrumenten begleiten, um den laufenden Prozess optimieren zu können?

Evaluation

Evaluation

- Die systematische Bewertung von Maßnahmen und Programmen bezüglich ihrer relativen Effektivität mittels wissenschaftlicher Methoden durch externe Evaluatoren liefert dem Auftraggeber eine rationale Planungs- und Entscheidungsgrundlage.
- Im Rahmen der Qualitätssicherung ist es unerlässlich, die Kosten und Nutzen von Maßnahmen z.B. der Personalentwicklung zu messen und auch bezüglich ihrer mittel- und langfristigen Wirkungen beurteilen zu können.

Nutzen

- Entscheidungsgrundlage für den Auftraggeber durch Kosten-Nutzen-Abwägung
- Handlungsoptimierung bei Prozessevaluation (fortlaufende Wirkungsmessung)

Bewährtes wirksam und
Neues möglich machen

Applying what is proven
and exploring what is new

SYNNECT

Antwerpen Köln Karlsruhe New York Bangkok Shanghai