

E-Interview: Mitarbeiter- bzw. Kompetenz-Screening in Krisenzeiten:
Bedrohung, Notwendigkeit oder Chance ?

Name: Dr. Christian Dries

Organisation: Kölner Institut für Managementberatung

Funktion: wissenschaftlicher Leiter und Geschäftsführung

Kurzeinführung in das Thema:

Im scharfen Wettbewerb stehen Unternehmen vor der Notwendigkeit ihre Mitarbeiter optimal einzusetzen und weiterzuentwickeln. Um hier entsprechend steuern zu können, muss zunächst Transparenz geschaffen werden. Screenings zeigen Kompetenzen von Mitarbeitern wie auch Möglichkeiten der Entwicklung auf.

Mitarbeiter und ihre Vertreter stehen Screenings allerdings oft ablehnend gegenüber und fürchten Screenings vor allem als ersten Schritt in Richtung eines späteren Personalabbaus. So werden Screenings eher als Bedrohung oder im besten Fall als unausweichliche Notwendigkeit gesehen, mit der man sich nur unwillig abfindet.

Dies ist allerdings eine verengte Sicht auf derartige Maßnahmen. In jeder Lebensphase eines Unternehmen kann eine „mitarbeitergerechte“ Einschätzung von Kompetenzen und Potenzialen ein Chance für Unternehmen und Mitarbeiter sein. Dort, wo ein Personalabbau zwangsläufig ist, verhindern Screenings Willkürentscheidungen und zeigen oft Möglichkeiten auf, vorhandene Mitarbeitern in neuen Aufgaben doch noch halten zu können. In stabilen Unternehmen stärkt die optimierte Kompetenz-Allokation die wirtschaftliche Widerstandskraft der Solidargemeinschaft Unternehmen und Mitarbeiter. In Wachstumsunternehmen schließlich ist die adäquate Einschätzung wesentliche Voraussetzung um Wachstums-Engpässe zu beseitigen.

So steigt insgesamt auch das Interesse der Unternehmen an diesem Thema. Für welche Unternehmen eignet sich diese Maßnahme? Welche Varianten können unterschieden werden? Wie wird ein erfolgreiches Screening durchgeführt? Diese und weitere spannende Fragen beantwortet in diesem E-Interview Dr. Christian Dries vom Kölner Institut für Managementberatung.

Sehr geehrter Herr Dr. Dries,

Competence Site:

Im scharfen Wettbewerb stehen Unternehmen stärker als jemals zuvor vor der Notwendigkeit, ihre Mitarbeiter optimal einzusetzen und weiterzuentwickeln. Um hier entsprechend steuern zu können, muss zunächst Transparenz geschaffen werden. Mitarbeiter-Screenings erfüllen diesen Zweck und zeigen Kompetenzen von Mitarbeitern wie auch Potenziale zur Weiterentwicklung dieser Kompetenzen auf.

Wie populär sind Mitarbeiter-Screenings Ihrer Einschätzung nach zur Zeit? Was sind die Treiber in Richtung dieser zunehmenden Popularität? Was ist genau unter Mitarbeiter-Screenings zu verstehen? Welche Varianten sind jeweils zu unterscheiden?

Dr. Christian Dries:

Eigentlich müsste ich bei der Popularitätsfrage – unhöflicherweise – zurückfragen: Woran bemessen Sie die Popularität von Personalmaßnahmen? Ist es die Häufigkeit des Einsatzes, die Akzeptanz bei Auftraggeber und/oder Teilnehmer oder aber der Erfolg, z.B. als inkrementeller Nutzen? Aber um – höflich – zu antworten, zumindest im ersteren Sinne erfreuen sich Maßnahmen der Potentialfeststellung aktuell einer gestiegenen Beliebtheit.

Vielleicht sollte man besser die Frage nach den Zielen und methodischen Ansätzen, insbesondere den Alternativen, zu den „Screenings“ stellen. Unter Mitarbeiter-Screening verstehen wir standardisierte Verfahren der Leistungs- und Verhaltensüberprüfung, die in einer Art systematischer und regelmäßiger Potentialeinschätzung, in einer zeitlich überschaubaren Dauer, mit dem Ziel einer Leistungsüberprüfung der Mitarbeiter einer Unternehmenseinheit oder einer gesamten Organisation durchgeführt werden. Wir könnten auch vereinfacht von einem Verhaltenspotential-Check sprechen, ähnlich einer TÜV-Hauptuntersuchung bei technischen Geräten oder besser einer umfassenden sportmedizinischen Vorsorgeuntersuchung.

Wichtig dabei ist, die Akzeptanz der Beteiligten zu haben, in der psychologischen Literatur auch als „soziale Validität von Verfahren“ (Schuler & Stehle, 1983) bezeichnet. Denkt man weiter als nur an die Durchführung, müssen die „gescreenten“ Mitarbeiter später in alter oder neuer Funktion motiviert „performen“ oder aber eine negative Entscheidung (Arbeitsplatzwechsel bzw. Verlust) zumindest nachvollziehen können (Personalmarketing). Hier kann insbesondere eine realistische Simulationen zukünftiger Aufgaben im Screening zu einer verbesserten Selbsteinschätzung der Teilnehmer beitragen.

Competence Site:

Für welche Unternehmen und in welcher Situation sind Mitarbeiter-Screenings Ihrer Meinung nach sinnvoll? Welche Nutzen haben sie in den verschiedenen Lebensphasen eines Unternehmens, also in den Phasen Wachstum, Stabilität und schließlich Konsolidierung? Mit welchen Kosten sind derartige Maßnahmen i.d.R. verbunden?

Dr. Christian Dries:

Im Prinzip eignen sich Screening-Maßnahmen in allen Unternehmensphasen, jedoch mit unterschiedlichem Benefit.

In Pionier- und Wachstumsunternehmen, z.B. den Startups, können die Screenings zur Identifikation von Führungspotentialen und somit zur internen Besetzung von Führungspositionen herangezogen werden. Das Ziel könnte lauten: Wachstum aus eigener Kraft.

In Phasen der Stabilisierung besteht unserer Erfahrung nach die Gefahr der Stagnation. Psychologisch könnte man von einer Art Rigidität sprechen. Es macht sich der trügerische Glaube breit, dass die Zeit den weiteren Erfolg ohne besondere Anstrengung erbringen wird. Hier können Management-Screenings eine notwendige Dynamik erzeugen.

Bei kontraktiven Unternehmen, die sich kennzeichnenderweise um Konsolidierung der Geschäftsprozesse bemühen, sollten Screenings zur Überprüfung der Leistungsfähigkeit in den Organisationseinheiten dienen. Häufig wird hier das Wort „Schlüsselqualifikationen“ für die gesuchten Leistungskriterien verwendet.

In allen Phasen, in denen strategische Entscheidungen zur Marktpositionierungen z.B. mit Mergers oder Due Diligence anstehen, entscheiden in erster Linie die Mitarbeiterpotentiale über den Erfolg oder Misserfolg der Maßnahme. Hier können Screenings helfen, eine realistische Bestandserhebung des Human Capital vorzunehmen.

Ihre letzte Frage nach den Kosten bedarf seriöserweise einer genauen Kalkulation. Hier gehen Umfang der Maßnahmen (z.B. Mitarbeiterzahl), Methodenwahl, Zeitdauer und auch der Reifegrad einer Organisation ein. Organisationen mit einer Restrukturierungs-Biographie stellen sich leichter und meist kostengünstiger auf Screeningmaßnahmen ein als andere.

Competence Site:

Mitarbeiter und ihre Vertreter stehen Screenings oft ablehnend gegenüber und fürchten Screenings als ersten Schritt in Richtung eines Personalabbaus. So werden Screenings eher als Bedrohung oder als unausweichliche Notwendigkeit gesehen.

Welche Vorteile für Mitarbeiter und ihre Vertreter sehen Sie bei Screenings?

Dr. Christian Dries:

Wie bereits vorstehend beschrieben, liegen die Vorteile für die Organisation in der Ermittlung eines umfassenden Kompetenzprofils der Mitarbeiter, in einer optimierten Humanallokation und in dem differentiellen Nutzen je Unternehmensphase.

Für die Mitarbeiter stellen die Maßnahmen i.d.R. zunächst eine Bedrohung dar. Häufig übernimmt die Mitarbeitervertretung hier die Aufgabe der Interessensvertretung. Die Vorteile von Screenings lassen sich hier am besten an Gegensatzpaaren darstellen.

Objektivität vs. Günstlingsentscheidung: Screeningmaßnahmen bieten den Vorteil, in Reorganisationsprozessen die Personalentscheidungen neutral und objektiv-nachvollziehbar zu gestalten. Es sollten keine „vorausgeklügelten“ Entscheidungen mehr möglich sein. Hier kann die Wahl des externen Partners und die Gestaltung der Screenings wesentlich zur Objektivität beitragen.

Gleichbehandlung vs. Ungleichheit: Die Standardisierung der Verfahren ermöglicht eine Egalisierung aller Beteiligten. Keiner wird bevorzugt, alle durchlaufen die gleichen Anforderungen. Damit ist auch eine bestmögliche Durchführungsgerechtigkeit gemeint.

Sachbezogene vs. Personenbezogene Entscheidung: Die Einschätzung im Screening erfolgt nach einem kriterienorientierten Entscheidungsschema, einem Best-Practise-Modell vergleichbar. Daher bieten alle davon abhängigen Entscheidungen die Möglichkeit zu einer höchstmöglichen sachbezogenen Beurteilung unabhängig vom Leistungsniveau der einzelnen Teilnehmer.

Werden die Screenings State of the art durchgeführt sind Transparenz der Kriterien, Kommunikation der Gesamtmaßnahme und Feedback zu den Leistungen eine Selbstverständlichkeit und tragen im weiteren zur Akzeptanz der Maßnahme bei.

Aber auch für die Mitarbeiter selbst bieten Screenings eine Chance. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit zu einer anforderungsbezogenen und realistischen Selbstprüfung. Im Sinne des „Scholzchen Dawiportunismus“ sollte sich hiermit die Möglichkeit eines optimalen Fits zwischen Unternehmensentwicklung und Optimierung des Leistungspotentials bei fähigen Mitarbeiter ergeben!

Competence Site:

Wer sind geeignete Partner für Mitarbeiter-Screenings? Worauf ist bei der Auswahl zu achten? Wie sieht die Zusammenarbeit mit diesen Partnern aus? Welche Anbieter würden Sie als führend ansehen? Was zeichnet dabei Ihr Unternehmen aus?

Dr. Christian Dries:

Die Form der geeigneten Partnerschaft im Screeningprozess und die Bestimmung der Parameter sollten in einem Projektplan im Einzelnen und spezifisch festgelegt werden. Für die Unternehmen ist es wichtig, dass man sich auf Partner mit Expertise verlässt. Weder ein vermeintlich kostengünstiges Angebot (Standardangebot?), noch der Griff nach „bekannten und befreundeten“ Beratungsgesellschaften ist hier ratsam. Eine genaue Analyse der anbietenden Beratung mit der Einholung von Referenzen ist hier sinnvoll.

Die führenden Anbieter bei Mitarbeiter-Screenings sind zunächst die klassischen Unternehmens- und Managementberatungen. Hier insbesondere die Großen der Branche. Reden wir jedoch nicht nur über fachliche Leistungsfähigkeiten sondern auch oder insbesondere über Verhaltenspotenziale der Mitarbeiter, dann ist der psychologische Sachverstand bei der Entwicklung und Durchführung der Screenings entscheidend.

Dies ist die Fähigkeit, die unser Institut auszeichnet. Unsere konsequente verhaltenswissenschaftliche Orientierung und psychologische Kompetenz macht uns zu einem Top-Anbieter in der Managementdiagnostik. Eine Mannschaft von über 15 Diplom Psychologen mit mehrjähriger Berufserfahrung in der Managementberatung macht diese hohe Qualität möglich.

Competence Site:

Können Sie 2-3 erfolgreiche Screening-Projekte der vergangenen 24 Monate skizzieren? Was war jeweils die Aufgabenstellungen? Wie wurde vorgegangen? Was sind aktuell für Sie wichtige Projekte? Was planen Sie für die nächsten 12 Monate?

Dr. Christian Dries:

Nicht selten sprechen Consulter von Klienten, meinen aber meist Kunden und äußern sich sehr transparent zu Projekten und Abläufen. Aus unserer Sicht verstehen wir Klienten als vertrauensvolle Partner und erfüllen die für uns selbstverständliche Schweigeverpflichtung. Hier fühlen wir uns als berufsständische Psychologen nicht zuletzt durch unsere Standesordnung im Besonderen verpflichtet.

Aber ich biete Ihnen gerne an im Rahmen einer der nächsten Competence Site E-Interviews in Abstimmung und gemeinsam mit einem Klienten über ein konkretes Screening-Projekt zu berichten.

Aktuell beschäftigen wir uns verstärkt mit der weiteren Vervollkommnung der Diagnose-Instrumente und der Evaluation unserer Maßnahmen. Auch dies würde ich Ihnen gerne bei nächster Gelegenheit näher darstellen.

Sehr geehrter Herr Dr. Dries, vielen Dank für das Interview!