

Virtual Roundtable zum Thema Personaldiagnostik

Anwendungsfelder, Integration / Ganzheitlichkeit

Frageblock 2:

Anwendungsfelder, Integration / Ganzheitlichkeit

Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Zielgruppen / Anwendungsbereiche der Eignungsdiagnostik? Wie hoch ist dabei in den jeweiligen Anwendungsbereichen der Grad der Akzeptanz und Markt-Durchdringung bzw. der Etablierung? Wo ist der Einsatz in den Unternehmen noch deutlich geringer, als es nützlich wäre? Was ist Ihrer Meinung nach der Grund, warum in Deutschland noch wesentlich seltener spezielle Tools wie Testverfahren eingesetzt werden als in den meisten anderen westeuropäischen Staaten?

Wird in den Unternehmen die Eignungsdiagnostik in die Prozesse des Personalmanagements ausreichend integriert? Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht ein solches an die Personaldiagnostik angekoppeltes integriertes System der Personalentwicklung bzw. eine echte Durchgängigkeit von Kompetenz-Anforderungen, -Diagnostik und -Entwicklung für den Unternehmenserfolg? Was sind die Ursachen für die oft fehlende Integration: die „Scheuklappen“ der Diagnostiker, Wissensdefizite der Entscheider, fehlende Systeme, geringes Image der „Personaler“, deren Fachkompetenz oft nicht ausreichend gewürdigt wird? Was könnte man tun, um eine solche Integration zu fördern, falls diese Sinn macht?

Antworten:

Prof. Lothar Schmidt-Atzert (Universität Marburg):



Viele große Unternehmen haben den Nutzen einer wissenschaftlich fundierten Eignungsdiagnostik erkannt und handeln danach.

Allerdings gibt es noch Schieflagen: Verfahren, deren Vorhersagekraft wissenschaftlich gut belegt ist, nicht stark genug präferiert. Bei mittelgroßen Unternehmen und dem Mittelstand besteht noch erheblicher Aufklärungsbedarf.

Sie sind zum Teil auf Unternehmensberater angewiesen, und nicht jeder Berater ist ein guter Berater, was die Qualität und Passung seiner Dienstleistungen anbelangt. Wünschenswert wäre eine Instanz, die Angebote und Konzepte von Unternehmensberatern unabhängig bewertet.

Herr Christoph Nagler (CNT Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH):

Wichtigste Anwendungsfelder sind

- a) die Personalauswahl für Positionen, bei denen auch nicht fachliche Kompetenzen von Bedeutung sind,
- b) die interne Karriereorientierung für Leistungsträger und Potenzialkandidaten,
- c) die individuelle Trainingsbedarfsanalyse und
- d) die Erfolgskontrolle von PE-Maßnahmen.

Die Integration der Personaldiagnostik in die Prozesse des Personalmanagements wird weiter fortschreiten – aus Qualitäts- und Effizienzgründen.

Dr. Svea Steinweg (SHL Group Ltd.):

Der Anwendungsbereich der Eignungsdiagnostik geht über das Recruitment hinaus. Eignungsdiagnostik kann und sollte in allen Phasen des Employee Lifecycles Anwendung finden; angefangen von der Einstellung, über die gezielte Personalentwicklung zur internen Promotion und Rotation bis hin zur Nachfolgeplanung. Viele Unternehmen diagnostizieren vor allem Mitarbeiter mit Führungsaufgaben jährlich, was in Mitarbeitergesprächen zurückgemeldet wird und nutzen dafür Beurteilungsverfahren.

Sinn ist beispielsweise eine gezielte Weiterentwicklung. Eignungsdiagnostik findet auch im Rahmen von Talent Management statt: der Talent Pool soll besser überschaut werden, es wird mittels diagnostischer Verfahren überprüft, ob bestimmte Positionen nachbesetzt werden müssen.

Da der Einfluss der Persönlichkeit auf die Arbeitsergebnisse mit höherem Joblevel steigen kann, ist die Eignungsdiagnostik auf höheren Jobebenen besonders wichtig. Wenn ein Unternehmen Eignungsdiagnostik ganzheitlich in alle Prozesse des Personalmanagements integriert, wird es dem Unternehmen leichter fallen, die Unternehmensstrategie systematisch mit dem Personalmanagement zu synchronisieren und so noch besser die Unternehmensziele zu erreichen.

Je ganzheitlicher das Personalmanagement aufgebaut ist, umso eher kann man die richtige Person über den Weg der Personaldiagnostik an die richtige Stelle setzen und gewünschte Ergebnisse erzielen.

Ein plakatives Beispiel hierzu: Wenn es zur Unternehmensstrategie eines Automobilherstellers gehört, innovativere Produkte auf den Markt bringen, ist es sinnvoll, dass die Kompetenz „Innovation“ auch Eingang in das unternehmensspezifische Kompetenzmodell findet und sowohl beim Recruitment als auch bei der Personalentwicklung Anwendung findet und somit die Unternehmensstrategie unterstützt.

Meiner Erfahrung nach wird die Diagnostik bereits mittels einzelner Bausteine (wie Development Centre, Auswahlverfahren, Interviewverfahren, Kompetenzmodelle) in Unternehmen erfolgreich angewandt, in Deutschland gibt es zunehmend Wunsch nach mehr Verzahnung. Hier besteht Bedarf an Beratung zu mehr Ganzheitlichkeit.

Herr Prof. Dr. John Erpenbeck (Institut Steinbeis Transfer Institut Business Administration and International Entrepreneurship, Herrenberg):

Wenn man den Begriff der Diagnostik nicht restriktiv (methodisch eingengt) interpretiert, gibt es keine Einstellung und Personalentwicklung ohne Diagnostik – sie kann nur gut oder schlecht, methodisch bewusst oder gleichsam bewusstlos erfolgen. Die Tatsache, dass die meisten grundlegenden Kompetenzen sehr früh im Kindesalter informell fundiert werden – und sich dann natürlich deutlich weiterentwickeln, aber auch verkümmern können – legt, nicht nur im Interesse der Unternehmen sondern auch im Interesse der Arbeitnehmer eine kompetenzorientierte, methodisch fundierte Einstellungsdiagnostik nahe.

Anstrebenswert ist, dass das Personalmanagement nicht auf die Personalabteilungen beschränkt bleibt. Modernes Kompetenzmanagement (etwa im KODE®X – Verfahren realisiert) bezieht vielmehr in die Ermittlung von Grundkompetenzen, die im Unternehmen benötigt werden, die gesamte Führungscrew ein. Erst auf der Basis eines gemeinsam erarbeiteten Pools von solchen (ca. 15) Grundkompetenzen lassen sich dann für Jobfamilien Sollprofile erarbeiten und die Positionen des einzelnen Arbeitnehmers innerhalb dieses Profils (z.B. durch 360°-Bestimmungen) ermitteln.

Herr Thomas Lehment (hr-horizonte Personalberatung GmbH):

Die oft geäußerte Überzeugung, dass die Mitarbeiter den Erfolg eines Unternehmens ausmachen, führt zu der (vermeintlich) einfachen Erfolgsformel: „Der richtige Mitarbeiter für den richtigen Job“! Hier setzen eignungsdiagnostische Methoden an. Folgende Anwendungsbereiche / Fragestellungen sind besonders erfolgsrelevant:

- Formulierung relevanter Anforderungen / Erstellung von Anforderungsprofilen

Anwendungsfelder, Integration / Ganzheitlichkeit

- Auswahl / Einstellung externer Mitarbeiter
- Beurteilung von Mitarbeitern
- Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern
- Potenzialerkennung und -förderung
- Teamentwicklung
- Führung von Mitarbeitern

Diagnostik gehört somit zum Führungs- und Unternehmensalltag, deshalb wird sie zunehmend integrativer Bestandteil des Personalmanagements sein. Zentraler Dreh- und Angelpunkt ist ein flexibles Kompetenzmodell, welches Grundlage entsprechender Führungs- und Personalinstrumente ist, die regelmäßig auf Mitarbeiter-, Führungskräfte und Unternehmensebene Anwendung finden.

Herr Felix Wiesner (Westernacher & Partner):

Im Moment ist sicher die Personalauswahl der größere Anwendungsbereich, insbesondere die externe, doch auch in der Personalentwicklung ist eine zunehmende Verbreitung spürbar. Speziell Online Assessments sollten – laut der durch uns unterstützten Studie – von der Mehrheit der Befragten sowohl für die Personalauswahl als auch die Personalentwicklung eingesetzt werden (13,6% sahen den Einsatz eher in der PE, 25% eher in der PA). In den Unternehmen werden Auswahl und Entwicklung häufig separat betrachtet. Ein einheitliches System, wie Anforderungen identifiziert und beschrieben, Kompetenzen erfasst und daraus Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden, ist jedoch sehr sinnvoll. Die Integration der personaldiagnostischen Ergebnisse in eine Personaladministrations- oder Talentmanagement-Software unterstützt den gesamten Prozess enorm und trägt auch erheblich zur internen Akzeptanz bei.



Wir sehen aber auch die Bereiche „Diversity Management“ und „Teameffizienz“ als Anwendungsgebiete, in denen Potenzialanalysen in einem moderierten Prozess zum gegenseitigen Verständnis beitragen können.

Herr Dr. Rainer Neubauer (Metaberatung GmbH):



Die Zielgruppen der Eignungsdiagnostik sind Entscheidungsträger im Unternehmen und jede, die eine Personen, die Anspruch an das Unternehmen hat, gegenüber tritt. Folglich sind das Kundennahe Positionen, aber auch der Hausmeister, der die unterschiedlichsten Anspruchsgruppen im Sinne des Unternehmens bedienen können muss.

Die Anwendungsbereiche liegen im Employee Life Cycle, also der Anwerbung (Recruiting Marketing) i.S. von „seht her, wir machen ein Benchmark und nutzen state-of-the-art Technologie mit den neuesten, nach international Standards entwickelten Verfahren“. Der nächste Schritt sind die Auswahl und Einstellung, die (Executive) Integration in den betrieblichen Alltag, die Entwicklung des Potentials eines Menschen, die Einsatzplanung (Staffing), die (Karriere-)Planung bis hin zur Trennung und dem Aufbau eines Alumninetzwerks. In allen Phasen dieses Zyklus sind die Potentiale, mögliche Risiken und die Werte des Menschen Richtschnur und gemeinsam mit den Unternehmenserfordernissen auch eine Leitlinie.

Der wesentliche Treiber der Eignungsdiagnostik in Deutschland waren die Kriegsvorbereitungen im 2. Weltkrieg. Hier war der Bedarf am höchsten und Schnelligkeit und Genauigkeit in der Vorhersage waren der Schlüssel. Wichtige Wissensträger sind dann vor den Nazis in die USA geflohen und nahmen ihr Wissen mit um es beim Vorläufer der CIA aber auch in Unternehmen wie der alten AT&T wieder einzusetzen. Eignungsdiagnostik, so wie wir sie hier in Deutschland erleben ist also auch ein Re-Import.



Anwendungsfelder, Integration / Ganzheitlichkeit

Die Gesetzgebung und die starke Durchmischung von Bevölkerungsgruppen in den USA sowie die Standardisierung von vielen Abläufen und Produkten in den USA trugen zum Wachstum der Eignungsdiagnostik bei. Frankreich und Belgien, aber auch Spanien stehen dieser Entwicklung skeptisch gegenüber. Die Schweiz und Deutschland, aber vor allem die Osteuropäischen Länder, sind derzeit die Wachstumsfelder. Die Treiber hier sind die international auftretenden Unternehmen, die Benchmarks suchen und der tiefe Verwurzelung in den Glauben an von Technik und wissenschaftliche Leistungen. Soll heißen, erst wenn die Eignungsdiagnostik aus dem grauen Bereich der Populärpsychologie herausgewachsen ist und belegbare Erfolge zeigt, wird die Nachfrage kaum zu bremsen sein. Das AGG ist hier sicherlich hilfreich, denn auch die Richtlinien des vergleichbaren US-EEOC waren dort Treiber. Letztlich ist die nahtlose Integration, inhaltlich wie technisch, in bestehende Systems wie Persis, SAP, Oracle, etc. unabdingbar für die Akzeptanz von Werkzeugen der Eignungsdiagnostik.

Die Scheuklappen der Anwender ist teilweise fehlende Neugier aber auch die subjektive Gewissheit, das Richtige für das Unternehmen zu tun. Dieses zu objektivieren und Best Practices aus anderen Unternehmen zu zeigen ist Ziel, bspw., unseres Marketings bei Hogan Assessment Systems.