

## Virtual Roundtable zum Thema Personaldiagnostik

Erfolgreiche Akteure und eigene Marktposition

### Frageblock 4: Erfolgreiche Akteure und eigene Marktposition

Wer sind Ihrer Meinung nach in der Personaldiagnostik kompetenz-führende Experten und Organisationen? Welche Fähigkeiten benötigen Unternehmen und Mitarbeiter, um als Dienstleister oder Anwender in der Personaldiagnostik erfolgreich zu sein? Kennen Sie gegebenenfalls besonders erfolgreiche Projekte bzw. wen möchten Sie als „Best Practice“-Beispiel hervorheben?

Wie positionieren und differenzieren Sie sich selbst im Markt der Personaldiagnostik? Wie sieht Ihr Leistungs-Portfolio aus? Warum setzen dabei Unternehmen und andere Partner gerade auf Ihre Kompetenz und Ihre Organisation?

### Antworten:



Die wesentlichen Innovationen kommen heute nur noch selten aus den Universitäten, an denen die Eignungsdiagnostik inzwischen ein Nischendasein führt. Es sind vielmehr die privatwirtschaftlichen Anbieter, die dank ihrer Nähe zum Markt und zu den Bedürfnissen der Anwender innovative psychometrische Konzepte entwickeln. Um hier erfolgreich zu sein, braucht man in jedem Fall ein hohes Maß an psychometrischer Kompetenz, methodischem und mathematischem Wissen und technologischem Know-how.

cut-e entwickelt eignungsdiagnostische Lösungen für Unternehmen und Organisationen, die von der Online-Vorselektion über die Präsenztestung bis zur Endauswahl durch strukturierte Interviews oder Assessment reichen. Wir nutzen dabei ein Portfolio an Online-Instrumenten, die durch den Einsatz von Itemgeneratoren und adaptiven Test- und Fragebogenformaten verfälschungssicher, gefeit vor Ideallösungen und in kurzer Zeit zu bearbeiten sind.



## Erfolgreiche Akteure und eigene Marktposition

Dank unseres internationalen Netzwerks bieten wir viele Verfahren in 30 verschiedenen Sprachen in jeweils lokal standardisierter und überprüfter Form an. Da jedes Jahr weit über 500.000 Teilnehmer verschiedene cut-e Instrumente bearbeiten, können wir regelmäßig Normupdates durchführen sowie Reliabilität und Validität der Verfahren laufend überprüfen.

### **Prof. Lothar Schmidt-Atzert (Universität Marburg):**



Generell kann ich dazu raten, sich an der DIN 33430 zu orientieren und sich die entsprechende Expertise anzueignen. Das kann, muss aber nicht unbedingt in Form einer Lizenzierung geschehen. Wir, eine kleine Gruppe von einschlägig erfahrenen Wissenschaftlern (mit DIN-Lizenz) bieten selbst Dienstleistungen an, insbesondere Erarbeitung von Auswahlkonzepten, Fortbildungen und Übernahme von Eignungsbeurteilungen.

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



Um als Experte in Personaldiagnostik gelten zu können, sollte man Diplom-Psychologe sein und über eine Ausbildung und Erfahrungen in der Eignungsdiagnostik verfügen. Dienstleister und Anwender sollten einen Experten in ihren Reihen haben oder auf ihn zugreifen können.

CNT-Verfahren sind im besonderen Maße zum IST-SOLL-Abgleich geeignet, also dem Abgleich eines individuellen Kompetenz- und Potenzialprofils mit einem Anforderungsprofil. Wir legen besonderen Wert auf nachgewiesene Qualität und Relevanz unserer Tools und ihrer Ergebnisse. Kundenspezifische Anpassungen unserer modulartig aufgebauten Verfahren sind eine unserer Spezialitäten. Wir sehen uns als führend hinsichtlich Qualität, Innovation und Service. Neben Dienstleistungen von hoch kompetenten Beratern, bieten wir Online Assessments in bis zu elf verschiedenen Sprachen an. Diese Kombination von hochwertigen Dienstleistungen und exzellenten Tools für den Gebrauch in Eigenregie wird von unseren Kunden und Partnern besonders geschätzt.



## Erfolgreiche Akteure und eigene Marktposition

### Dr. Svea Steinweg (SHL Group Ltd.):



Natürlich bin ich der Meinung, dass SHL das kompetenzführende Unternehmen in der Personaldiagnostik ist, sonst hätte ich mir SHL nicht als Arbeitgeber ausgesucht.... ☺ Im Ernst: SHL wurde vor 30 Jahren gegründet, ist seitdem Vorreiter auf dem Gebiet der Eignungsdiagnostik und gehört zu den größten Beratungsunternehmen weltweit mit wirtschaftspsychologischem Fokus.

Die Berater bei SHL sind hauptsächlich Psychologen, die ihre Expertise in verschiedenen Branchen bündeln, wir arbeiten weltweit mit 5500 Organisationen des privaten und öffentlichen Sektors unterschiedlichster Branchen zusammen.

SHL ist mit Niederlassungen in rund 40 Ländern weltweit vertreten. Unsere wissenschaftlich validierten Verfahren sind speziell für den Einsatz in der Wirtschaftswelt entwickelt worden. Sie wurden größtenteils an über 30 verschiedene Kulturen und über 18 Sprachen angepasst und werden permanent weiterentwickelt. Regelmäßig führen wir Normierungs- und Validierungsstudien durch.

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



Die Marktbewertung eigener – oder gar fremder – Instrumente und Methoden sollte man dem Markt überlassen.

Unser eigenes Portfolio (KODE<sup>®</sup>, KODE<sup>®</sup>X, CeKom<sup>®</sup>) zeichnet sich zumindest durch drei grundsätzliche, und soweit ich sehe von Mitbewerbern nicht gleichermaßen erfüllte Gegebenheiten aus:

*Erstens* durch die Fundierung in einem lange beforschten, umfangreich verankerten und praktisch kompatiblen Kompetenzdenken;

*zweitens* durch die Entwicklung von Methoden, die einer strengen statistischen Prüfung und einer Qualitätsanalyse mittels DIN 33430 standhalten,



## Erfolgreiche Akteure und eigene Marktposition

gleichzeitig aber den Anforderungen der Praxis nach schneller und effektiver Durchführbarkeit und deutlicher Ökonomisierbarkeit, nicht zuletzt durch den durchgängigen Einsatz einer maßgeschneiderten Software (ISB Paderborn) genügen;

*drittens* durch das hybride Herangehen, das die Vorzüge quantitativer Verfahren (KODE<sup>®</sup>, KODE<sup>®</sup>X – das bislang effektivste Kompetenzmanagementsystem für Unternehmen) mit denen qualitativer Verfahren (selbstfokussierte Interviews, z.T. Auswertung mit qualitativer Datenanalyse) verbindet.

### Herr Thomas Lehment (hr-horizonte Personalberatung GmbH):



Erfolgreiche Dienstleister in der Eignungsdiagnostik zeichnen sich durch tiefe Erfahrungen der Akteure und die Vielfalt der verwendeten Instrumente aus. Die Ausbildung zum Diplom-Psychologen, Zusatzausbildungen und Berufserfahrung bestimmen die persönliche Kompetenz der beteiligten Berater. Die Dienstleister sollten Projekt-Erfahrungen mitbringen, die über die eigentliche Diagnostik hinausgehen. Anspruch muss es sein, den individuellen Kundenbedarf zu verstehen, Anforderungen konzeptionell umzusetzen, unternehmensspezifischen Zielsetzungen Raum zu geben, eine praxis- und situationsgerechte Umsetzung zu gewährleisten und bereits zu Projektbeginn die Transfer- und Ergebnissicherung einzuplanen. Gezielte Diagnostik ist individuell. Das Instrument ist den Zielsetzungen entsprechend zu gestalten, nicht die Zielsetzungen dem Instrument unterzuordnen.

hr-horizonte als spezialisierter Dienstleister im Bereich der Personaldiagnostik und -entwicklung unterstützt Unternehmen branchenübergreifend. Wir beraten in der Anfangsphase eines Projektes, wenn es um die Entscheidung geht, welche Instrumente oder Systeme sinnvollerweise eingesetzt werden. Wir unterstützen in der Konzeptionsphase, indem wir bewährte Vorgehensweisen in Kombination mit Neuem einsetzen.



## Erfolgreiche Akteure und eigene Marktposition

Wir konstruieren komplexe Assessment- und Potenzial-Center, nutzen standardisierte Testverfahren unterschiedlicher Anbieter und sind damit hersteller-unabhängig. Erfolgreiche Projektbearbeitung beruht auf Flexibilität und Beeinflussbarkeit. Schließlich sichern wir die Qualität der Projektergebnisse durch Transfersicherung und Projektevaluation.

Unsere Kunden schätzen diese Individualität und Flexibilität. Sie suchen die Unterstützung von hr-horizonte, wenn es um komplexere diagnostische Aufgabenstellungen geht, die organisatorisch hohe Anforderungen stellen, „Fingerspitzengefühl“ erfordern und deren Erfolg von der maximalen Akzeptanz des Projektes bei den Beteiligten und Auftraggebern abhängen. Neben diagnostischen Projekten umfasst das Leistungsspektrum von hr-horizonte Trainings und Systeme der Personalführung.

### **Herr Felix Wiesner (Westernacher & Partner):**



Insgesamt bietet die DIN 33430 eine gute Orientierung für Unternehmen. Eine Lizenzierung von Testverfahren gibt es zwar nicht, da es sich bei der DIN 33430 um eine Prozess und keine Produktnorm handelt, aber es kann ein Testat erworben.

Der Manager und Personalverantwortliche wird am Ergebnis gemessen. Dass Potenzialdiagnostik ein aussagekräftiger Baustein ist, wurde dem Management noch nicht deutlich genug vermittelt. Personalbeurteilung und die Risikoerkennung ist heute Spezialistenaufgabe – die Linienmanager fühlen sich in Unkenntnis der Tools damit auch in zeitlicher Hinsicht überfordert. Dadurch werden heute noch viele Beurteilungsverfahren unsystematisch und aus der Not geboren. Jedes Unternehmen sollte jedoch eine Strategie aufstellen und sich entscheiden: Welchen Service bietet die Personalabteilung an und wie vermarktet sie ihn.

Wir bieten Expertise darin, die für das Unternehmen richtige Personalbeschaffungs- und Entwicklungsstrategie zu fixieren und mit effizienten Prozessen und Werkzeugen zu unterlegen. Wir entwickeln die für das

## Erfolgreiche Akteure und eigene Marktposition

Unternehmen passende Systematik zur Potenzialmessung und bieten zusätzlich die Integration in ERP-Systeme oder Talentmanagement Software an. Online Assessments sind durch die geringen Durchführungskosten eine effektive Möglichkeit der Personaldiagnostik.

Sie können sowohl in jeder Phase des Bewerbungsprozesses – von der Vorauswahl bis zur Unterstützung der Interviews und Überzeugung des Wunschkandidaten – als auch zur Bedarfserfassung, zur Begleitung und Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen eingesetzt werden. Unsere Verfahren zeichnen sich insbesondere durch ihre einfache Bedienbarkeit, unternehmensspezifische Anpassbarkeit und komfortable Auswertungsmöglichkeiten aus. Durch die Kooperation mit Partnern können wir sowohl die Erfassung von allgemeinen sozialen Kompetenzen, Fähigkeiten als auch Wissen anbieten.

### **Herr Dr. Rainer M. Neubauer (Metaberatung GmbH):**



Die besten Experten im Bereich der Eignungsdiagnostik sind einmal die Anbieter mit dem größten Erfahrungsschatz in der Wirtschaft. Nur diejenigen, die richtige Vorhersagen treffen, überleben die ersten 10 Jahre. Darüber hinaus sind Praktiker, wie Online Portale für Bewerber und Stellenangebote, die mit solchen Werkzeugen arbeiten aber auch Headhunter, die mehr als nur Interviews zur Eignungsdiagnostik einsetzen, wichtige Wegweiser. Man sollte in der Auswahl solcher Anbieter nach dem Anteil der Forscher fragen. Überwiegt der Anteil der Vertriebs- und Marketingmitarbeiter oder handelt es sich gar um Strukturvertriebe, dann Hände weg. Forschung ist das A und O guter Vorhersagen; dann klappt der Vertrieb auch durch gute Ergebnisse. Best Practice Beispiele nennen wir gerne auf Anfrage und stellen Ansprechpartner zur Verfügung.

Hogan Assessment Systems, Inc. zählt zu den führenden Assessment Instituten weltweit ([www.hoganassessments.com](http://www.hoganassessments.com)). Jährlich durchlaufen über 2 Millionen Personen diese persönlichkeits-basierten Tests zur Erfassung von Management- und Führungspotential, Führungsrisiken und Werten.



## Erfolgreiche Akteure und eigene Marktposition

Hogan Assessment Systems verbindet Persönlichkeitsforschung mit Erfahrungen in der Wirtschaft. Sie bieten Kunden Unterstützung in der Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern an. Der Ursprung von Hogan Assessment Systems geht zurück in die 30er Jahre als Assessment Center dazu genutzt wurden, geeignete Mitarbeiter für riskante Kriegseinsätze auszuwählen. Begründet in dieser Tradition, entwickelte Robert Hogan, Ph.D. im Jahr 1970 ein Persönlichkeitsinventar, das als erstes Messinstrument für Persönlichkeit speziell auf die Wirtschaft ausgerichtet war. Robert Hogan verbrachte mehr als 15 Jahre damit, den Nachweis zu erbringen, dass dieses Inventar berufliche Leistung vorhersagen kann. Die ersten Anwendungen in der Wirtschaft begannen 1982. 1987 wurde Hogan Assessment Systems gegründet, um das Inventar für die Wirtschaft nutzbar zu machen. Heute ist Hogan Assessment Systems innovativer Marktführer persönlichkeitsgestützter Assessments in der Wirtschaft. Hogan Assessment Systems hat 40 Mitarbeiter; Industriepsychologen, Forscher und Servicemitarbeiter. Es gibt zwei Büros in den USA – in Tulsa, OK und in Jacksonville, FL. Die Metaberatung GmbH ist der zertifizierte Vertriebspartner und Berater für Hogan Assessment Systems in Deutschland und der Schweiz. Dr. Rainer M. Neubauer studierte bei Robert Hogan und hat 13 Jahre in einer internationalen Unternehmensberatung gearbeitet, bevor er Anfang 2003 sein eigenes Assessment und Coaching Unternehmen gründete. International kooperiert Hogan Assessment Systems mit weiteren Partnerunternehmen in England, Spanien, Mexiko, Brasilien, Frankreich, Schweden, Dänemark, Tschechien, Türkei, China, Neuseeland und Australien. Alle diese Spezialisten kennen sich mit den Inventaren aus und haben umfangreiche Kenntnisse in der Persönlichkeitsforschung. Somit können Dienstleistungen im Zusammenhang mit den Hogan Tests auf jedem Kontinent angeboten werden.

Das Ziel eines Assessments der Persönlichkeit ist, Manager in die Lage zu versetzen, eigene Ziele zu erreichen, voran zu kommen und mit anderen Menschen besser zu Recht zu kommen. Damit fördern sie die eigene Karriere und finden Wege, den Unternehmenszielen besser gerecht zu werden.



## Erfolgreiche Akteure und eigene Marktposition

Die Persönlichkeit des Menschen birgt dessen Potentiale, Risiken und Werte. Die Persönlichkeitsstruktur ist stabil über Zeit und hat einen guten Vorhersagewert für Erfolg und Misserfolg im Management.

Das Assessment ist Ausgangspunkt von:

- Personalauswahl zur Einstellung, Beförderung, Entwicklung, Sondereinsätze
- Gruppenauswertungen für Abteilungen, Bereiche, Unternehmen zur Bestimmung der (Entscheidungs-)Kultur und möglicher Abweichungen sowie zur Bestimmung des Risikopotentials in der Führung
- Früherkennung von high potentials und Bestimmung der Management – Pipeline Jahre im Voraus. Die Persönlichkeit ist früh im Menschen ausgebildet und die Tests können daher schon sehr früh Potentiale, Risiken und Werte beschreiben (early talent identification).
- Weiterbildungsprogramme
- Individuelle Entwicklungsprogramme wie Coaching oder Job Rotation
- Outplacement
- Executive / Manager Integration Programme wie „Die ersten 100-Tage“

Das Assessment erstreckt sich über drei Testverfahren, die in einer Reihe von verschiedenen Berichten münden. Sie reichen vom einfachen Datenblatt für Auswahlverfahren, über Management Zusammenfassungen bis hin zur Leadership Forecast Serie zur Entwicklung von Mitarbeitern.

Das Hogan Personality Inventory (HPI) beurteilt die „Stärken der Persönlichkeit“. Es ist ein modernes Messinstrument, das auf dem „Five Factor Model“ der Persönlichkeitspsychologie basiert. Es wurde an einer Millionen Arbeitnehmern in mehr als 400 Berufen aller Branchen normiert und wird ständig aktualisiert. Der HPI wird wegen seines Erfolges in der Vorhersage von Mitarbeiterleistung und –entwicklungsbedarf oft als Industriestandard zur Messung normaler Persönlichkeit gesehen.

Der Hogan Development Survey (HDS) erfasst die Risiken einer Person, wenn sie unter Druck steht. Es ist das einzige Inventar, das Karriererisiken beurteilt.



## Erfolgreiche Akteure und eigene Marktposition

Es erfasst elf Verhaltensmuster, die Beziehungen am Arbeitsplatz stören, die Produktivität oder das gesamte Karrierepotential einschränken. Der HDS ist wichtig in der Mitarbeiterauswahl, weil störende Verhaltensweisen oft lange unentdeckt bleiben und erst in kritischen Situationen zu Tage treten können. Gleichzeitig ist es für die Mitarbeiterentwicklung wichtig, da diese Tendenzen durch Coaching und andere Maßnahmen gezielt ausgeglichen werden können.

Das Motives, Values, Preferences Inventar (MVPI) erfasst das Wertesystem einer Person auf Basis von über 80 Jahren Forschungstätigkeit. Diese Information ist wichtig für Organisationen, die sicherstellen wollen, dass die Werte, die eine Führungskraft antreiben auch mit der Position und der Organisation als Ganzes übereinstimmen. Der MVPI hilft auch Inkompatibilitäten und Konflikte zwischen Mitgliedern eines Teams zu diagnostizieren und legt die Grundlage für ein Teambuilding.

Alle drei Inventare erfüllen die strengen Guidelines der US-amerikanischen Equal Employment Opportunity Commission (EEOC). Sie diskriminieren nicht gegen Alter, Geschlecht oder Rasse. Dies ist wichtig, wenn ein und derselbe Test weltweit zur Anwendung kommen soll bzw. gesetzliche Vorschriften die Personalauswahl regulieren. Vor dem Hintergrund des seit August 2006 in Kraft getretenen deutschen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) stellen diese drei Verfahren und ihre Berichte ein objektives Verfahren dar. Sie stellen in Kosten, Aufwand und Rechtsrisiko eine richtungweisende Alternative zu Interviews, Assessment Centern und Potentialeinschätzungen durch Vorgesetzte dar.

Jeder Test wird verschlüsselt über das Internet (128-bit SSL) ausgefüllt und resultiert in verschiedene Berichte. Sie liefern spezifisches und konkret im Job einsetzbares Feedback zur Entwicklung und können von Nicht-Psychologen verwendet werden. Die umfangreichen Berichte der Leadership Forecast Serie vermitteln eine Standortbestimmung zu Führungspotenzial, Führungsrisiko und Führungswerten im Vergleich zu Führungskräften weltweit. Darüber hinaus enthalten zwei Drittel jedes dieser Berichte konkrete Hinweise zu Coaching und Selbst-Coaching.



## Erfolgreiche Akteure und eigene Marktposition

Es gibt auch Kurzberichte als Management Zusammenfassungen oder spezielle Auswertungen für Personalauswahlverfahren. Die Erstellung von Profilen für Positionen sowie anschließende Validierungsstudien sind durch das Hogan Job Evaluation Tool (JET) möglich.

Die Fragebögen sind neben Englisch auch in verschiedenen europäischen und asiatischen Sprachen verfügbar. Sie unterliegen ständigen, strengen empirischen Untersuchungen und erfüllen höchste psychometrische Standards. Robert Hogan betreibt eines der größten Testinstitute in den USA.

Ergebnisse der Tests liegen jeweils per E-Mail unmittelbar nach Ausfüllen vor und können auch schon während Assessments, Workshops oder Coachings direkt verwendet werden. Auch verschiedenste Auswertungen über mehrere Personen hinweg zum Teamcoaching oder zur Gestaltung von Entwicklungsprogrammen sind möglich. Zahlreiche Untersuchungen durch Hogan und von unabhängiger Seite haben in den letzten Jahrzehnten die Validität und Güte der Tests bestätigt.