



Virtual Roundtable zum Thema Personaldiagnostik

Erfahrungen und beispielhaftes Vorgehen im eigenen Projekt

Frageblock 5:

Erfahrungen, beispielhaftes Vorgehen im eigenen Projekt

Können Sie ein typisches Projekt beispielhaft skizzieren? Was sind die wichtigsten Meilensteine? Was ist dabei Ihre Rolle im Projekt? Welche Aufgaben übernehmen andere Projekt-Partner? Welchen Schwierigkeiten begegnen Sie in Projekten üblicherweise und was sind Ihre Lösungsstrategien?

Antworten:



cut-e beginnt ein Projekt immer von der Definition der diagnostischen Fragestellung des Kunden aus. Je nach Kandidaten-Zielgruppe, Entscheidungsprozess, Selektionsquote und Know-how der Entscheider können sehr unterschiedliche Assessment-Lösungen entstehen.

Während die in einem Projekt eingesetzten Instrumente selbst unverändert bleiben, nimmt cut-e eine Vielzahl an Anpassungen hinsichtlich der Darstellung und Interpretation der Ergebnisberichte und der Einbindung in den diagnostischen Prozess vor und liefert außerdem alle Komponenten im Corporate Design des Kunden.

Die Ergebnisdarstellung kann dabei von der Lieferung einfacher Matchscores für die Rangreihenbildung über individuelle interpretierte Berichte bis zu angepassten strukturierten Interviewleitfäden reichen. Vielfach bindet cut-e die Instrumente auch in bestehende Bewerbermanagement-Systeme ein. Nach der technischen Umsetzung trainiert cut-e bei Bedarf die Anwender, unterstützt inhaltlich und technisch durch eine Hotline und evaluiert gemeinsam mit dem Kunden laufend die Qualität der Lösung.



Erfahrungen, beispielhaftes Vorgehen im eigenen Projekt

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



Die Beantwortung dieser Fragen, würde den Rahmen sprengen. Gerne stehe ich jedoch für Auskünfte zur Verfügung und berichte von Projekterfahrungen bei der Allianz, Bremer Landesbank, Daimler Chrysler, Gruner & Jahr, Johnsen & Johnsen, ZF-Lenksysteme etc.

Dr. Svea Steinweg (SHL Group Ltd.):



Zu meinen typischen momentanen Projekten gehört vor allem die Beratung für eine ganzheitliche Personalmanagementstrategie, die auch häufig als Talent Management Strategie bezeichnet wird. Es fängt an mit der Definition des unternehmensspezifischen Kompetenzmodells. Anschließend wird darauf aufbauend eine passende Assessment-Strategie entwickelt. Die Messung von Leistung und Potenzial findet dann mit Hilfe geeigneter Instrumente statt, z. B. Development Centern, Management Audits, dem Einsatz des Motivational Questionnaires und des Persönlichkeitsfragebogens von SHL, dem OPQ32. Interviews werden entwickelt, in denen auch über Motivationen und Werte gesprochen wird. Zuletzt unterstützen wir die Realisierung von Potenzial durch gezielte Mitarbeiterentwicklung. Dabei setzen wir häufig 360° Feedback ein, die Ergebnisse daraus werden z. B. in internationalen Teamcoachings besprochen werden und dienen so der gezielten Weiterentwicklung.

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



Eine Vielzahl von Projekten wurde im umrissenen Rahmen bewältigt; Auskunft geben die Website www.cekom-deutschland.de und die von dort aus zu erreichenden Websites der in nahezu allen Bundesländern existierenden lokalen CeKom[®]s (Zentren für Kompetenzbilanzierung).



Erfahrungen, beispielhaftes Vorgehen im eigenen Projekt

Herr Thomas Lehment (hr-horizonte Personalberatung GmbH):



Unsere Projekte zeichnen sich durch eine individuelle Kombination unterschiedlicher Instrumente und Methoden auf der Basis unseres Leistungsspektrums aus.

Unter <http://hr-horizonte.de/Projektspektrum.html> sind exemplarisch einige Projekterfahrungen dokumentiert, darunter auch Auswahl- und Potenzial-Assessments. Ein von hr-horizonte konzipiertes und durchgeführtes Auswahl-Assessment soll in der gegebenen Kürze stellvertretend eine typische Projektbearbeitung darstellen:

Ausgangssituation und Zielsetzung

Ein internationales Unternehmen im Erdöl- und Erdgasgeschäft rekrutiert regelmäßig Managementnachwuchskräfte. Externe Kandidaten bewerben sich auf eine Stellenanzeige, durch Interviews erfolgt eine Vorauswahl. 6-8 fachlich spezialisierte Bewerber werden schließlich zu einem Auswahl-Assessment eingeladen. Noch am Ende des eintägigen Verfahrens soll eine Entscheidung getroffen werden, welcher Bewerber über die Eignung und das entsprechende Potenzial verfügt, in das Nachwuchsprogramm aufgenommen zu werden.

Projektdurchführung

Auf Basis der Anforderungsanalyse wird beschlossen, ein gewichtetes Anforderungsprofil zu erarbeiten, hierfür wird ein speziell konstruiertes Verfahren eingesetzt (PaiRS). Verhaltenssimulationen werden neu entwickelt, standardisierte Persönlichkeitsfragebögen und Leistungstests werden entsprechend aktuellster wissenschaftlicher Gütekriterien ausgewählt.

Unternehmensinterne Führungskräfte und Berater von hr-horizonte arbeiten in Teams zusammen, beurteilen die Bewerber und führen Feedback-Gespräche durch. Damit alles in einem Tag durchgeführt werden kann, wird ein intelligenter Zeitplan eingesetzt.

Erfahrungen, beispielhaftes Vorgehen im eigenen Projekt

Ergebnisse

Das Verfahren läuft seit mehreren Jahren erfolgreich und ist bei der Rekrutierung von Management-Nachwuchs verpflichtend.

hr-horizonte arbeitet mit ausgewählten Partnern zusammen, um bei Bedarf zusätzliche Leistungen integrieren zu können. Hier geht es vor allem um Schnittstellen in den Bereichen Strategie- und Prozessberatung sowie Recruiting.

Herr Felix Wiesner (Westernacher & Partner):



Bei der Einführung von Online Assessments zur Identifikation von Nachwuchspotenzialen beispielsweise ist der erste Schritt die Abbildung des spezifischen, bereits definierten Kompetenzmodells des Unternehmens. Nach einer Vorbereitungsphase, in der die Führungskräfte geschult und die Mitarbeiter informiert werden, folgt die eigentliche Projektphase. Hier werden die Zugangslinks an die Mitarbeiter, die in den meisten Fällen bereits vorab durch die Vorgesetzten ausgewählt wurden, verschickt. Die Mitarbeiter bearbeiten das Online Assessment eigenständig an ihrem Arbeitsplatz bzw. von zu Hause in einem definierten Zeitraum (z.B. 2 Wochen). Anschließend erhalten sie das Ergebnis entweder durch uns oder den Vorgesetzten im Rahmen eines persönlichen Feedbackgesprächs. Die Maßnahmen werden gemeinsam mit dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten vereinbart.

Im Rahmen der globalen Suche nach Führungsnachwuchskräften werden die Einstiegspositionen oft weltweit einheitlich definiert. Dann sollten natürlich auch die Auswahlkriterien ähnlich sein, denn häufig finden turnusmäßig, grenzüberschreitende Trainee-Austausche statt. Auf Risiken und unpassende Trainees in der Abteilung reagieren die Fachvorgesetzten mit Ablehnung. Das Konzept kann scheitern. Der Schlüssel zum Erfolg sind spezifische Anforderungsprofile die global abgestimmt werden.



Erfahrungen, beispielhaftes Vorgehen im eigenen Projekt

Eine Vorabinformation, ein Profilabgleich zwischen Stelle und den Kandidaten ist trotz möglicher Sprachbarrieren zum Beginn der Zusammenarbeit ein Inkubator von gegenseitigem Verständnis und einem guten Gefühl. Nachdem man gute Beschreibungen in Form von Assessment-Berichte über die Kandidaten gelesen hat, trifft man aufeinander, wie alte Bekannte, denn natürlich zeigt meist auch der Vorgesetzte über sein Profil was den Kandidaten erwartet.

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



Fallbeispiel 1: Prozesseinführung Top Management Development und Entwicklung des Kompetenzmodells

Ausgangslage

Das Führungskräftekarussell dreht sich immer schneller. Gerade für Großunternehmen gewinnt daher die Retention und Entwicklung der Top Führungskräfte an Bedeutung, um im Unternehmen vorhandene Potentiale frühzeitig zu erkennen. Zwar ist dies inzwischen fast jedem größeren Unternehmen bewusst, der Prozess selbst wird allerdings nicht immer mit der eigentlich gegebenen Sorgfalt betrieben. Im Rahmen eines Projektes entschied sich einer der großen internationalen Telekommunikationskonzerne im Jahre 2004, die Entwicklung seiner Top Führungskräfte systematisch, strukturiert und inhaltlich durchgängig über alle Geschäftseinheiten hinweg zu organisieren.

Ziel

Mehrere Ziele standen bei dem Projekt ganz oben an: die Retention überdurchschnittlicher Talente, der Einsatz von Führungskräften zwischen den Geschäftseinheiten und ein Zeitlimit für die Besetzung einzelner Positionen im Unternehmen.



Erfahrungen, beispielhaftes Vorgehen im eigenen Projekt

Über „stretched assignments“ hoffte das Unternehmen außerdem die Innovationsfähigkeit zu steigern, die Entwicklung von Führungskräften zu systematisieren und einen möglichst hohen Anteil interner Rekrutierung zu erreichen.

Projektgegenstand

In enger Abstimmung mit den Entscheidern verabschiedeten wir ein Kompetenzmodell, das die Grundlage der Anforderungsprofile und Richtschnur aller Entscheidungen über das Top Management bildet. Das Modell ist quantifizierbar und konkret am Führungsverhalten ausgerichtet.

Im Lauf des Projekts standardisierten wir Prozesse zur Entwicklung des Top Managements. Der zentrale Personalbereich verantwortet die Prozesse, während die Verantwortung für ihre Durchführung nun bei den Vorgesetzten der operativen Einheiten liegt. Damit trägt die Führungskraft selbst die Ergebnisverantwortung. Das Unternehmen ist in der Lage, Führungskräfte nach Performance und Potential zu bewerten und die Veränderungen im Top Management selbst zu steuern. Darüber hinaus können Entwicklungspfade entlang gewünschter Karrierepfade beschrieben werden, Positionen nach Bedarf des Unternehmens und Entwicklungsbedarf des Managers besetzt werden, und vorab Nachfolger für sofortige oder langfristige Unwägbarkeiten benannt werden. Dem Unternehmen gelingt auf diese Weise sich im Markt als Top-Adresse für engagierte Talente zu positionieren.

Um den Prozess in Sachen Knowledge Management zu unterstützen, wurden in Zusammenarbeit mit internationalen Business Schools Weiterbildungsmaßnahmen und der Aufbau von Branchennetzwerken für Führungskräfte vorangetrieben. Werkzeuge zur Erfassung von Kündigungsrisiken entlang wahrscheinlicher Geschäftsszenarien sowie zur Auswertung von Führungsinformationen wurden in einfachen Datenbanken erstellt.



Erfahrungen, beispielhaftes Vorgehen im eigenen Projekt

Umsetzung

Das Projekt wurde in sechs Monaten von einem internen Team mit Unterstützung durch zwei externe Berater durchgeführt. Ziel war es, Prozesse und Modelle möglichst schnell zu entwickeln, im Unternehmen abzustimmen und dann anhand konkreter Fälle mit dem Leiter Konzernpersonal und dem CEO einzuführen. Die Entwicklung beanspruchte – auch mit Hilfe ausführlichen Benchmarkings – 20 Prozent der Projektzeit. Die restlichen 80 Prozent verbrachte das Projektteam damit, die Veränderung gegen anfänglichen Widerstand durch zahlreiche Gespräche und Prototypen im Unternehmen zu verankern. Zum Schluss stand die Übergabe kommunizierter und implementierter Modelle und Prozesse an den Leiter Top Management Development.

Rolle Neubauer

Meine Projektleitung bestand in der Definition passender Benchmarks für den europäischen Markt, der Einbindung der Geschäftsleitung in den Entwicklungsprozess sowie der Definition der Kernprozesse und des abgestimmten Kompetenzmodells. Gleichsam war ich Sparringspartner der Geschäftsleitung und setzte die neuen Prozesse anhand konkreter Nachfolgeregelungen, Einsatzplanungen und der Lösung von Personalfragen im Rahmen strategischer Projekte um. Damit war ich Ideengeber, Prozessdesigner, Teamleader und gleichzeitig an der Umsetzung im Tagesgeschäft beteiligt – ich war sozusagen mit dem Netzwerk des Unternehmens direkt verwoben. Mein Einsatz fügte sich reibungslos in die Organisation, ohne dass ich meine externe Perspektive verlor.

Fallbeispiel 2: Durchführung eines Auswahlverfahrens mit den Werkzeugen der Hogan Assessment Systems.

Vorstand und HR haben einen guten Eindruck von den Leistungen und Möglichkeiten ihrer Führungskräfte.



Erfahrungen, beispielhaftes Vorgehen im eigenen Projekt

Oft fehlt jedoch ein vergleichender Überblick, ähnlich einem Ranking, um richtungweisende Entscheidungen für Unternehmen und Person zu treffen. Das vorliegende Projekt sollte einen europäischen Konzern in die Lage versetzen, die systematische Entwicklung und Einsatzplanung seiner Top Führungskräfte zu bewerkstelligen und dafür im Vorfeld Leistung und Potential erfassen. Diese Erfassung sollte professionell, nach Best Practices und mit Benchmarks zu anderen Führungskräften weltweit durchgeführt werden. Dritte – unternehmensfremde - Personen sollten nicht in Erscheinung treten oder gar selbst Assessments durchführen. Vielmehr sollten eigene Führungskräfte und Personalverantwortliche in die Lage versetzt werden, diese Assessments professionell selbst durchzuführen.

Ziel

Im Rahmen des bestehenden Performance Managements und einer neu aufgesetzten Potentialerkennung sollten Top Führungskräfte einen stufenweisen Prozess über drei Jahre durchlaufen. Leistungen im jeweils abgelaufenen Geschäftsjahr und Führungspotentiale der nächsten drei Jahre sollten erfasst und auf einer Matrix nach Leistung und Potential dargestellt werden. Personen, die gehalten und/oder entwickelt werden sollten, Personen mit guten bis sehr guten Leistungen aber ausgeschöpften Potential, Personen mit hohem Potential aber niedrigen Leistungen und Personen zum Verlassen des Unternehmens, sollten leicht erkennbar sein, um Nachfolgepläne zu erstellen, Staffing-Entscheidungen zu treffen und Trennungsprozesse auszulösen.

Projektgegenstand

Als erster Schritt wurde eine Potentialanalyse aller Vorstände durchgeführt. Diese umfasste die ein ausführliches Einzelinterview sowie das Hogan Online Assessment der Persönlichkeit (HPI), von Verhaltensrisiken (HDS) und des Wertegerüsts (MVPI). Anschließend wurde der ausführliche Ergebnisbericht persönlich mit der Führungskraft diskutiert.



Erfahrungen, beispielhaftes Vorgehen im eigenen Projekt

Dadurch demonstrierte jeder Vorstand sein Einverständnis mit dem Prozess und war als Führungskraft selbst in der Lage, mit entsprechender Unterstützung von HR und Dr. Neubauer zu einem späteren Zeitpunkt ein ähnliches Assessment mit seinen Direct Reports durchzuführen.

Umsetzung auf Vorstandsebene

Das Interview wurde systematisch anhand des unternehmensinternen Führungsmodells ausgewertet. Benchmarks aus dem online Assessment wurden dem subjektiven Experteneindruck gegenübergestellt und in einen integrierten Bericht zusammengefasst. Hier war textlich und quantitativ grafisch das Potential der Führungskraft für die nächsten drei Jahre beschrieben. Ebenfalls enthalten waren ausführliche Empfehlungen für die persönliche Entwicklung, gemäß des Potentials, aber auch gemäß der Risiken im Verhalten der Person. Letztlich wurde das Wertegerüst jedes einzelnen Vorstands verglichen mit dem Mittelwert über alle Vorstände, um eine Nähe-Distanz Darstellung für jeden einzelnen zu erhalten. Dem CEO wurde eine Gruppenauswertung über alle Vorstandmitglieder ausgehändigt, die das Risikoprofil der Gruppe, die Diversität der Persönlichkeiten und das Wertegerüst darstellte. Die Performance des abgelaufenen Geschäftsjahres wurde aus dem existierenden Performance Management entnommen.

Umsetzung auf der ersten Führungsebene

In einem nächsten Schritt wurden Leistung und Potential für die Ebene unterhalb des Vorstandes erfasst. Da eine Potentialanalyse valide Aussagen über einen Zeitraum von drei Jahren machen kann und stabil ist und weil die große Anzahl Führungskräfte die internen Möglichkeiten im HR und zeitliche Belastung des Vorstandes strapaziert hätten, wurde der Assessmentprozess über drei Jahre gestreckt. Personen wurden aufgrund des eingeschätzten Abgangsrisikos, der strategischen Relevanz ihrer aktuellen Position und aktueller Nachfolgeregelungen ausgewählt. Als erstes wurden online Assessments wie vorangehend für die Vorstände durchgeführt.



Erfahrungen, beispielhaftes Vorgehen im eigenen Projekt

Die Ergebnisse wurden von Dr. Neubauer gesichtet und analysiert. Daraufhin entwickelte er Fragen, die er in einem Interview nachfassen würde. Diese beruhten auf Risiken, scheinbaren Widersprüchen oder Unklarheiten und Schwächen in der einen oder anderen Fähigkeit im Vergleich zum Führungsmodell. Diese Fragen wurden dem HR Verantwortlichen zugestellt, der dann mit dem Vorstand das Interview der Führungskraft durchführte. Dr. Neubauer erstellte zwischenzeitlich den ersten Entwurf des Berichts ausschließlich auf Basis des online Assessments als Benchmark zu anderen Führungskräften. Der HR Verantwortliche lieferte Erkenntnisse aus dem Interview und Antworten zu kritischen Fragen an Dr. Neubauer, der dann seinen Berichtsentwurf entsprechend ergänzte. Grafische Auswertung zur quantitativen Erfassung des Potentials durch den Vorgesetzten, den HR Verantwortlichen und durch die Führungskraft selbst wurden eingearbeitet. Empfehlungen wurden ausgesprochen und schriftlich fixiert. Der Vorstand pflegte letzte Änderungen ein. Daraufhin erfolgte das Feedbackgespräch. Dr. Neubauer hat als Lieferant der Benchmarks (Hogan Online Assessment), der kritischen Fragen sowie Teilen des Berichts den HR Bereich und damit den Vorstand tatkräftig unterstützt und beide Personen frei vor der Führungskraft agieren lassen. Letztlich hat Dr. Neubauer allen Führungskräften persönlich Feedback zum online Assessment gegeben. In den folgenden zwei Jahren wird dieser Prozess auf ähnliche Weise durchgeführt.

Fallbeispiel 3: Vertrieb der Werkzeuge der Hogan Assessment Systems (ohne Beratungsleistung)

ID Bestellungen

Test ID's können über das Internet unter http://www.metaberatung.de/de/hogan-assessments/id_bestellung.php bestellt werden. Jeder Test wird dann 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.



Erfahrungen, beispielhaftes Vorgehen im eigenen Projekt

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. 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.

Zertifizierungs-Workshop

Die Metaberatung GmbH führt 2-tägige Schulungs- und Zertifizierungs-Workshops durch. Ziel ist es, jeden Teilnehmer in die Lage zu versetzen, die drei Hogan Tests (HPI, HDS, MVPI) anzuwenden, jedem Testanwender Feedback zu geben und wesentliche Entwicklungsbedürfnisse so ableiten zu können, dass Entwicklungsmaßnahmen darauf aufgebaut werden können. Dafür ist die Metaberatung GmbH von Hogan Assessments ausgebildet und lizenziert. Es wurden schon zahlreiche inhouse und offene Zertifizierungs- und Trainingsworkshop durchgeführt.



Erfahrungen, beispielhaftes Vorgehen im eigenen Projekt

Im Workshop werden die

- wissenschaftlichen Hintergründe aller drei Tests vorgestellt,
- die verschiedenen Berichtsformate dargelegt,
- die Anwendungsgebiete in Unternehmen dargestellt (wie bspw. Auswahl, Entwicklung, Gruppenauswertungen, etc.)
- Erfahrungen diskutiert und vor allem
- praktische Feedback-Übungen unter der Supervision von Dr. Neubauer durchgeführt sowie

die Umsetzung anhand konkreter Fälle erörtert.