

Virtual Roundtable zum Thema Personaldiagnostik

Ausblick und eigene Pläne

Frageblock 6: Ausblick und eigene Pläne

Wie wird sich Ihrer Meinung nach die Personaldiagnostik (Markt, Methoden, ...) in den nächsten Monaten entwickeln? Wie sehen Ihre eigenen Zukunftspläne in diesem Bereich aus?

Antworten:

Andreas Lohff (cut-e GmbH):



Wir erleben momentan eine zunehmende Internationalisierung des Kundenbedarfs. Dies mag zum einen damit zusammenhängen, dass cut-e einer der wenigen internationalen Anbieter von eignungsdiagnostischen Lösungen ist und entsprechend häufig bei internationalen Fragestellungen hinzugezogen wird. Zum anderen bemühen sich Unternehmen aber auch zunehmend darum, konzernweite Recruitmentstandards durchzusetzen.

Ein weiterer Trend scheint mir in der zunehmenden Konzentration der Anbieter von Recruitment Workflow Systemen zu liegen. Zwar habe kleinere, lokal agierende Anbieter im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen nach wie vor ihre Nische, große Unternehmen setzen aber zunehmend auf die internationalen Anbieter integrierter HR Systeme. cut-e ist hier dank der offenen Architektur unserer Online Assessment Plattform in der glücklichen Lage, eignungsdiagnostische Lösungen nahtlos in nahezu jedes Recruitment Workflow System einbetten zu können.

Ausblick und eigene Pläne**Herr Christoph Nagler (CNT Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH):**

Die Personaldiagnostik wird an Bedeutung und Umfang zunehmen. Nachgefragt werden in Zukunft immer mehr qualitativ hochwertige, an die spezifischen Unternehmensanforderungen anpassbare und einfach zu handhabende Verfahren und Tools. Wir werden weiterhin im überdurchschnittlichen Maße in die Entwicklung unserer Produkte und deren Qualitätssicherung investieren. Auch für das nächste Jahr erwarten wir für uns und unsere Produkte eine starke Steigerung der Nachfrage.

Dr. Svea Steinweg (SHL Group Ltd.):

Die HR Manager werden stärker in der Rolle als Business Partner auftreten. An sie wird zukünftig ein höherer Anspruch an Beratungsleistung gestellt. Die Personalstrategie wird stärker im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen, die Personaldiagnostik wird einen immer höheren Stellenwert erhalten. Ich freue mich darauf, auch in Zukunft Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Personalstrategie beraten und unterstützen zu können.

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

Die Personaldiagnostik wird sich, wo sie es nicht schon längst getan hat, dem Kompetenzdenken und der Kompetenzfeststellung voll öffnen, da es bei der immer dynamischeren Entwicklung von politischen, ökonomischen und kulturellen Prozessen zunehmend auf die schnell prognostizierbare, schnell einsetzbare, schnell entwickelbare Performanz ankommt und weniger auf Persönlichkeitseigenschaften, die sich, wenn überhaupt, nur schwer und nur an der Oberfläche entwickeln lassen.

Ausblick und eigene Pläne

Ich selbst begleite das überaus erfolgreiche Projekt - Kompetenz – Studium des Steinbeis Transfer Instituts Business Administration and International Entrepreneurship in Herrenberg bei Stuttgart mit Kompetenzzertifizierungen, entwickle zusammen mit Prof. Volker Heyse die Grundlagen des CeKom[®]-Ansatzes weiter und bin an etlichen Forschungs- und Entwicklungsaufgaben beteiligt. Es wird, als Kompetenzforscher, in Zukunft zunehmend schwer, dem Übermaß an anstehenden und notwendigen Arbeitsaufgaben zu entkommen.

Herr Thomas Lehment (hr-horizonte Personalberatung GmbH):



Der Markt der Personaldiagnostik wird sich spezialisieren: (Produkt-) Anbieter entwickeln und bieten standardisierte Verfahren an. Sie werden von Universitäten oftmals unterstützt. Für komplexere eignungsdiagnostische Prozesse werden Berater nachgefragt, die unabhängig sind, über entsprechende Erfahrungen verfügen, individuelle Verfahren konzipieren und flexibel an die Unternehmensbedürfnisse anpassen. Sie sind Sparrings-Partner der Personalabteilung und des Managements, sie nehmen die Rolle von Dienstleistern und Beratern ein.

hr-horizonte verfolgt den letztgenannten Ansatz. Wir werden weiterhin in die Qualität der von uns eingesetzten Instrumente investieren, auf erfahrene Beraterpersönlichkeiten mit fundierter eignungsdiagnostischer Erfahrung setzen und damit unsere Geschäftsaktivitäten gezielt ausbauen.

Herr Felix Wiesner (Westernacher & Partner):



Wir spüren eine Zunahme der Relevanz dieses Themas und erwarten eine zunehmende Annäherung der verschiedenen Herangehensweise: Bewerbermanagement, Talentmanagement, Online Assessments und Assessment Center.



Ausblick und eigene Pläne

Die verschiedenen Methoden werden häufiger kombiniert und häufiger in Personaladministrations- bzw. Talentmanagementsysteme integriert, um eine schnelle Abrufbarkeit und Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen.

Eine Führungskraft von morgen entscheidet sich in Sydney zwischen externen Bewerbern aus USA und internen Potenzialträgern aus Deutschland für eine Stelle im neuen Werk in China, und stimmt sich hierbei womöglich noch mit dem Personalleiter Asien ab, der in der Zentrale in UK sitzt. Für diese Entscheidung liegen unterschiedliche Ergebnisse vor, die externen Bewerber legen CV und Referenzen bei, Interne haben den Nachteil, dass Vorgesetztenbeurteilungen vorliegen und evtl. Schwächen bereits bekannt sind. Ein von allen in ihren Muttersprachen bearbeitetes Online Assessment oder ein von allen absolviertes Assessment Center oder am besten die Kombination von beidem bietet vergleichbare Daten für eine möglichst objektive Entscheidung. Diese unterschiedlichen Daten dann auch noch übersichtlich im Talentmanagement System zu finden, ist heute noch utopisch aber in zwei Jahren betrieblich eingeführte Praxis

Auch Gewerkschaften müssen sich mit diesen Methoden auseinandersetzen. Mehr Information bedeutet eben nicht, dass diese Informationen gegen die Mitarbeiter verwendet werden, sondern dass im Sinne der Mitarbeiter viel mehr ermöglicht werden kann, was man heute überhaupt nicht übereinander weiß.

Herr Dr. Rainer Neubauer (Metaberatung GmbH):



Die Persönlichkeit eines Menschen, seine oder ihre möglichen Verhaltensrisiken gegenüber Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern und Kunden und das was ihr oder ihm wichtig, werden zukünftig wesentliche Entscheidungskriterien für die Stellenbesetzung und Entwicklung sein.

Persönlichkeit betrifft die charakteristischen Merkmale eines Menschen, die erklären, warum sie tun, was sie tun.



Ausblick und eigene Pläne

Im Allgemeinen war man Jahre lang im Personalbereich der Auffassung, dass die Persönlichkeit für das Verständnis von Leistung im Job zum großen Teil irrelevant ist, und was wirklich eine Rolle spielt, sind die Belohnungsstrukturen, unter denen Menschen arbeiten. Während der letzten Jahre hat die Persönlichkeit ein Comeback innerhalb der Organisationspsychologie erlebt. Was sind die Signale dieses Comebacks? Es gibt drei. Eins ist die weit verbreitete Popularität des Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) in der heutigen Geschäftswelt; obwohl der MBTI die intellektuelle Macht von Hintergrundgedudel hat, betrachten viele Menschen den MBTI trotzdem als hilfreich. Ihre Intuition ist durchaus richtig, dass sogar oberflächliches Wissen über die Persönlichkeit einer anderen Person nützlich ist zu verstehen, mit der Person klar zu kommen und mit ihr zu arbeiten. Das zweite Signal für die Wiederkehr der Persönlichkeit ist die gegenwärtige Begeisterung für Emotional Intelligence (EQ). Die Theorien der EQ Bewegung sind auch ziemlich oberflächlich, aber die Bewegung zeigt auf, dass es für den Erfolg in der Karriere mehr gibt als kognitive Fähigkeiten. Drittens wird in der akademischen Psychologie mittlerweile weitgehend akzeptiert, dass Komponenten des Fünffaktorenmodells Leistungen im Job weit besser voraussagen als das, was von Messungen der kognitiven Fähigkeiten vorausgesagt wird.

Die Tatsache, dass die Persönlichkeit wieder eine Rolle spielt, ist eine politische Realität, weniger eine intellektuelle Errungenschaft. Aber da die Persönlichkeit nun wieder zurück ist, wie soll diese konzeptionell erfasst werden? Historisch gesehen hat Freud das Programm festgelegt, indem er argumentiert, dass die wichtigste Verallgemeinerung, die wir über Menschen machen können, die ist, dass jeder irgendwie neurotisch ist und dass das wichtigste Problem im Leben die Überwindung der eigenen Neurose ist. Dies war das falsche Programm. Die wichtigste Verallgemeinerung, die wir über Menschen machen können ist die, dass sie immer in Gruppen leben, und dass jede Gruppe eine Statushierarchie hat.

Ausblick und eigene Pläne

Auf dieser Grundlage können wir schlussfolgern, dass die großen Probleme im Leben darin bestehen, mit anderen Menschen auszukommen, während man einen gewissen Status in seinem eigenen sozialen Umfeld erreicht – d.h. Auskommen und Weiterkommen. Der restliche Standpunkt, der sich sozialanalytische Theorie nennt, kann in zwei der folgenden Punkte zusammengefasst werden.

1. Was wollen die Menschen wirklich?

Die Menschen wollen drei Dinge: (a) Akzeptanz, Respekt und Anerkennung; (b) Status und die Kontrolle über Ressourcen; (c) Vorhersagbarkeit. Dieses sehr einfache Motivationsmodell sagt uns, was schlechte Manager tun, um die ihnen untergeordneten Mitarbeiter zu demotivieren. Sie behandeln ihr Personal mit Respektlosigkeit. Sie führen Personal übermäßig eng, so dass den Mitarbeitern der Sinn für eigene Kontrolle und Autonomie entzogen wird. Und sie kommunizieren nicht, noch geben sie Feedback. Diese drei Praktiken verletzen die wichtigsten menschlichen Bedürfnisse, die in unserem Motivationsmodell zum Ausdruck kommen.

2. Was ist Persönlichkeit?

Persönlichkeit sollte aus zwei Perspektiven heraus definiert werden. Erstens existiert eine Persönlichkeit aus dem Inneren heraus, die Identität genannt wird. Dies ist die Person, die Sie zu sein glauben und definiert sich am besten durch Ihre Hoffnungen, Träume, Ambitionen, Ziele und Absichten – d.h. Ihre Werte. Zweitens gibt es eine Persönlichkeit von außen, die sich Reputation nennt. Dies ist die Person, die andere in Ihnen sehen, und die sich am besten durch das Fünffaktormodell definiert – d.h. in Hinsicht auf Selbstvertrauen, Geselligkeit, Integrität, Charme und Kreativität bzw. ihre Gegenteile.



Ausblick und eigene Pläne

Es gibt oft wesentliche Ungleichheiten zwischen der Identität einer Person und seine/ihre Reputation, und die Größe der Ungleichheit steht in Zusammenhang mit dem Erfolg in der Karriere.

Zur Vorhersage von Verhalten und Erfolg im Unternehmen ist es wichtig, Potentiale, Risiken und Werte von Personen vorherzusagen und dabei individuelle Unterschiede herauszustellen, mit anderen Menschen auskommen und weiterkommen zu können. Die Tests von Hogan Assessment Systems erbringen diese Leistung verlässlich. Dieses Denken und unsere Verfahren weiter zu verbreiten ist unsere Zukunftsperspektive.