

Fachartikel

Grenzen der Weiterentwicklung

TREND. Auswahlentscheidungen sind in der Personalarbeit ein stärkerer Hebel als Entwicklungsprogramme. Doch in den Firmen fehlt diagnostische Kompetenz.

Der Mensch scheint viel früher fertig zu sein, als wir bisher angenommen haben. Das belegt die im letzten Jahr am Münchner Max-Planck-Institut erschienene LOGIK-Studie. Nach der mehr als 20 Jahre dauernden „Longitudinalstudie zur Genese individueller Kompetenzen“ (Logik-Studie) sind die Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Menschen sowie seine Persönlichkeitsmerkmale bereits im Kindesalter hinreichend definiert - und bleiben im frühen Erwachsenenalter tendenziell stabil.

Diese Längsschnittstudie ist in ihrer Art einzigartig. Die Psychologen des Instituts und der beteiligten Universitäten beobachteten insgesamt 210 Kinder, die zu Beginn des Erhebungszeitraums in den Kindergarten kamen. Ihre erstaunlichen Erkenntnisse: Wer schon mit drei oder vier Jahren über besondere intellektuelle Fähigkeiten verfügt, hat diese auch noch im Alter von 24 Jahren, und wer frühkindlich intellektuell weniger gut ausgestattet ist, wird dies auch als Erwachsener bleiben. Ein aggressives Kind wird auch als Erwachsener aggressiv sein, ein schüchternes Kind wird schüchtern bleiben.

Folgenreiche Fehlbesetzungen

Ein entscheidender Schluss lässt sich aus dieser Erkenntnis ziehen: Wenn Stärken und Schwächen einer Persönlichkeit sehr früh definiert und nur in geringem Umfang später zu beeinflussen sind, dann liegt es nahe, Stärken kontinuierlich zu fördern, sodass der Betreffende Beruf und Privatleben erfolgreich gestalten kann. Die Schwächen sind demgegenüber zu vernachlässigen, wenn sie der betreffenden Person bei ihrer Berufs- und Lebensgestaltung nicht in die Quere kommen.

Daher stellt sich die grundlegende Frage in der Personal- und Unternehmensstrategie: Erhöhen wir die Qualität der Personalauswahl, bei der sich ein Unternehmen noch entscheiden kann, welchen Kandidaten es mit welchen Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnissen auswählt? Oder investieren wir weiterhin große Budgets in die Entwicklung von Personen und damit Gegebenheiten, die nur marginal veränderbar sind?

Selbst wer sich für den zweiten Pfad entscheidet, kommt nicht umhin, der Eignungsdiagnostik in der Personalauswahl und -beurteilung mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Und da sieht es in deutschen Unternehmen nach wie vor düster aus. Die deutsche Gesellschaft für Psychologie geht davon aus, dass etwa ein Viertel der Positionen in Deutschland fehlbesetzt sind. Im Klartext: Mitarbeiter werden nicht ihren Begabungen und Fähigkeiten entsprechend eingesetzt.

Das muss nicht verwundern. Schon 1997 ergab eine repräsentative Untersuchung des Bamberger Instituts für Psychologie-Transfer, dass von 200 für die Personalauswahl verantwortlichen Personen nur eine umfassende Kenntnisse in Eignungsdiagnostik erworben hatte; 77,5 Prozent waren kaum oder nie mit eignungsdiagnostischem Basiswissen

konfrontiert.

Talentmanagement braucht Diagnostik

Wie wichtig Eignungsdiagnostik zudem als Baustein des Talentmanagements ist, zeigt die kürzlich erschienene Studie der Boston Consulting Group und der europäischen Vereinigung für Personalführung (EAPM). Die Studie kommt in ihrem Ergebnis zu fünf Personalthemen, die über die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen entscheiden. Das Talentmanagement als eines der fünf Themen wurde von den Befragten mit der höchsten Wichtigkeit bewertet. Zugleich gaben die Interviewten aber an, auf diesem von diagnostischen Fragen geprägten Gebiet die geringsten Fähigkeiten zu besitzen.

Das sind alles in allem alarmierende Erkenntnisse - vor allem gemessen an dem Produktivitätspotenzial, das in Personalabteilungen verantwortet wird. Daran hat sich wohl auch unter dem permanenten Kostendruck der letzten Jahre nur wenig geändert. In Auswahl- und Entwicklungsgesprächen wird in Unternehmen täglich mit Millionen von Euro an Wertschöpfungspotenzial jongliert. Und oft werden hier Entscheidungen getroffen, die dieses Potenzial nicht verwirklichen.

Das ist nicht gut für das Unternehmen und obendrein schlecht für die Personalprofis im Betrieb. Denn würden Personalentscheidungen so gründlich analysiert, vorbereitet und am Ende evaluiert wie zum Beispiel die Anschaffung von Maschinen oder Technik, wäre das Personalressort ein noch stärkerer Werttreiber für jedes Unternehmen.

Am Anfang steht die Analyse

Und Eignungsdiagnostik ist kein Hexenwerk. An ihrem Beginn steht die Analyse, was gebraucht wird. Frei nach dem Motto: „Wenn ich nicht weiß, wonach ich suche, dann weiß ich auch nicht, wenn ich es gefunden habe.“ Dies gilt auch für die Ermittlung der Persönlichkeitsmerkmale. Eignungsdiagnostische Verfahren, die nicht an spezifischen Anforderungen gemessen werden, verfehlen ihre Wirkung und führen in die Irre.

Manche Personalentscheider glauben leider immer noch, mit klassischen Floskeln wie „teamorientiert“, „dynamisch“ und „flexibel“ das Spektrum der Persönlichkeit in einem Satz in einer Stellenanzeige abzudecken. Oftmals zeigt sich aber, dass verschiedene Personalentscheider zudem noch eine sehr unterschiedliche Definition dieser Floskeln haben. Während die fachlichen Belange zu einem Wunschkandidaten sehr schnell feststehen, definiert sind und gezielt abgefragt werden können, mangelt es doch häufig bei den weichen Faktoren.

Auch mit Blick auf Soft-Skills sollten in mindestens gleichem Umfang die Anforderungen an Mitarbeiter definiert werden. Welche Eigenschaften sind für diese Position notwendig, wie sind diese definiert und in welcher Ausprägung sollten sie vorliegen? Stehen diese fest, sollte eine Gewichtung der Anforderungen erfolgen, um einen individuellen Abgleich von Soll- und Ist-Profil (Gap Analysis) erstellen zu können. Hierzu können Personalentscheider auf eigens entwickelte Fragebögen zur Anforderungsprofilerstellung zurückgreifen, wie auch wir sie für unsere Kunden entwickelt haben. Sie auszufüllen, dauert in der Regel nicht länger als 15 bis 20 Minuten und hilft Personalentscheidern, nach standardisierten Vorgaben zu arbeiten. Plötzlich sprechen alle Beteiligten von den gleichen Definitionen, orientieren sich an gleichen Zielen und werden dadurch treffsicherer in ihrer Beurteilung.

Fremdbeurteilung hat zudem immer etwas mit der eigenen Biografie, dem Wertesystem eines Menschen und persönlichen Einstellungen zu tun. Wird in der Personalauswahl nicht mit objektiven Instrumenten gearbeitet, bleibt das Urteil immer subjektiv und somit in einem hohen Maße Zufall. Ein Beispiel hierfür sind unstrukturierte Einstellungs- oder Beurteilungsinterviews, die noch in vielen Unternehmen geführt werden. Hier könnte man auch eine Münze zur Personalauswahl werfen: da stehen die Quoten immerhin bei 50 Prozent.

Betrachtet man die Verbreitung von strukturierten Testverfahren, so befindet sich Deutschland mit zirka 30 Prozent Durchdringung in den Unternehmen jedoch noch im europäischen Hintertreffen. Länder wie Großbritannien, Dänemark und Schweden erreichen mittlerweile mindestens zwischen 50 und 60 Prozent Durchdringung und Akzeptanz sowohl auf Unternehmens- als auch auf Mitarbeiterseite. Somit sind uns die nordischen Länder nicht nur in der wirtschaftlichen Entwicklung sowie der Steuer-, Sozial- und Bildungspolitik einen Schritt voraus, sondern auch in eignungsdiagnostischer Hinsicht.

Gute und weniger gute Instrumente

Dabei gibt es inzwischen eine Fülle von Instrumenten und Verfahren, mit denen man sowohl die Persönlichkeit als auch Intelligenz, Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Menschen hinreichend beschreiben kann. Dabei gilt: Gute Verfahren messen das, was sie zu messen vorgeben (Validität), sie kommen bei einer Testwiederholung bei der gleichen Person zu einem gleichen bis sehr ähnlichen Ergebnis (Reliabilität), und jeder, der das Verfahren auswertet, kommt zum gleichen Ergebnis (Objektivität).

Der Einsatz moderner Verfahren bietet Personalern die Chance, ihre Kunden umfassend eignungsdiagnostisch zu beraten. Besonders wichtig ist dabei, neben den (Fach-)Kenntnissen für die jeweilige Position auch die Motivation und die individuelle intellektuelle Leistungsfähigkeit der gesuchten Person in die Überlegungen einzubeziehen.

Hier allerdings sollte mit dem Vorurteil aufgeräumt werden, dass die Höhe des Intelligenzquotienten und der Berufserfolg direkt zusammenhängen. Es gibt Funktionen, bei denen ein hohes Maß an Intelligenz ebenso hinderlich ist wie ein niedriges.

Unsere Erfahrung zeigt, dass bei den heutigen beruflichen Anforderungen die „Allgemeinen Mentalen Fähigkeiten“ (GMA - General Mental Abilities) stärker zur Wirkung kommen als die faktische Messung des IQ. Unsere Master Competence Analysis ermittelt daher vor allem die Fähigkeiten, im Umfeld einer rasanten Informationswelt logisch und analytisch zu denken. Die Messung der GMA auf Basis eines kognitiven Power-Tests (Messung der maximalen Leistungsfähigkeit) hat dabei folgende Fähigkeiten im Fokus:

- rasch Schlussfolgerungen und Entscheidungen auf Basis unsicherer Information treffen und daraus wirkungsvolle Maßnahmenpläne erstellen
- ständig neues Wissen erwerben, um am Puls der Zeit zu bleiben
- die wesentlichen Informationen zur Problemlösung aus einer großen Informationsflut herausfiltern
- komplexe Informationen in Bezug auf die jeweilige Situation verstehen und Maßnahmen ableiten.

Image für den Arbeitsmarkt

Zu guter Letzt gilt es auch, die Außensicht auf betriebliche Personalprozesse nicht zu unterschätzen. In engen Bewerbermärkten wollen gute Kandidaten wissen, wie professionell Unternehmen bei der Personalauswahl- und Entwicklung vorgehen. Werden dort objektive Verfahren genutzt, die die individuellen Stärken von Bewerbern erkennen? Heutzutage ist die Professionalität der Personalarbeit mit ein Grund, sich für einen Arbeitgeber zu entscheiden. Leider schlagen daraus noch zu wenige deutsche Unternehmen Kapital.

Fazit: Individuelle Förderung nötig

Die Erkenntnis, dass der Mensch von frühester Kindheit her weitestgehend definiert ist und sich in seinen Grundzügen nicht mehr ändert, verändert daher die Welt der Personalentwickler. Statt alle Mitarbeiter über einen (Entwicklungs-) Kamm zu scheren und sie mit großem Aufwand gleichermaßen zu bilden und zu führen, muss die Frage, wer die richtige Person am richtigen Ort ist, mehr Gewicht bekommen. Außerdem muss die Personalentwicklung künftig viel stärker als bisher maßgeschneiderte, individuelle Entwicklungskonzepte anbieten.

Die Persönlichkeit des Einzelnen und die an ihn gestellten beruflichen Anforderungen müssen daher immer besser auf einen Nenner gebracht werden. Wir sprechen vom „Eiger-Nordwand-Prinzip“ und meinen: Wie der Gipfel erreicht wird, kommt auf die persönlichen Voraussetzungen an. Ob der eine über die Nordwand direkt aufsteigt oder der andere den längeren Weg außen herum nutzt, beide erreichen ihr Ziel.

Der moderne Personalentwickler wird sich daher viel mehr als bisher mit Persönlichkeitsdiagnostik beschäftigen müssen, um maßgeschneiderte Entwicklungskonzepte anbieten zu können.

Autoren

Stephan Grabmeier

Geschäftsführer Master Management Deutschland GmbH

Louise Bergøe

Head of Psychology Master Management International,
Allerød/Dänemark

Ausgabe: 11/2007

<http://www.personal-magazin.de>

© HAUFE MEDIENGRUPPE 2007