

# Der richtige Job für jede Begabung

Verhaltensanalysen und Auswahlverfahren können Unternehmen bei ihrer Mitarbeiterentscheidung helfen

Die Führungspersonen erfolgreicher Unternehmen haben längst erkannt, dass nur Gefühl und Menschenkenntnis heute nicht mehr ausreichen, um die Fähigkeiten, die Motivation und die speziellen Eignungen eines Mitarbeiters genau und sicher zu bewerten. Die richtigen Leute mit ihren Stärken auf der richtigen Stelle zu haben, kann den Unterschied ausmachen zwischen Bankrott und Überleben, zwischen Gewinn und Verlust. Um die Personalproduktivität zu erhöhen, gibt es zum einen die Möglichkeit, den Auswahlprozess zu optimieren und zum anderen die gezielte Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern und Führungskräften.

„Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass zwei Drittel der Einstellungsentscheidungen eines Unternehmens sich in den ersten zwölf Monaten als Irrtum herausstellen.“ Dieser Satz des Managementautors Peter Drucker zeigt das Dilemma von Personaleinstellungen auf. Dabei gibt es Möglichkeiten, diesen Weg des Versuchs und Irrtums zu verlassen und die Personalauswahl zielgerichtet zu gestalten. Die Gallup-Studie, zeigt, dass die vielfach getroffene Annahme von Führungskräften, sie wüssten,



**Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl können dem Unternehmen viel Geld kosten. Dabei gibt es Verfahren, die bei der Personalauswahl helfen.**

FOTO: GMS

worin ihre Mitarbeiter gut sind, nicht belegt ist. Nach der Studie glauben nur 20 Prozent der Mitarbeiter, dass ihre Stärken richtig eingesetzt sind. Schätzungen gehen davon aus, dass die deutsche Volkswirtschaft jährlich zwischen 214 bis 221 Milliarden Euro durch die Unproduktivität unzufriedener Mitarbeiter verliert.

Die so genannte Verhaltensanalyse ermögliche die Stärken der Mitarbeiter auf allen Ebenen zu entdecken. So könnten sie effektiv und zielgerichtet eingesetzt werden, statt vergeblich zu versuchen, ihre Schwächen auszugleichen.

Unter Verhaltensanalyse versteht man eine Eignungsmethodik für das Berufsleben. Im Zentrum der umfassenden Befragung steht die Frage, wer die Anforderungen für einen bestimmten Arbeitsplatz am besten erfüllt. Die Basis bildet ein genau definiertes Stellenprofil. In dem Interview werden durch vorgegebene Fragen an den Probanden seine Leistungsfähigkeit in einem bestimmten Umfeld, an einem bestimmten Arbeitsplatz und die Zusammenarbeit mit vorgegebenen Personen gemessen. Mit diesem Instrument, das in den Vereinigten Staaten von Amerika entwickelt und auf deutsche Verhältnisse angepasst wurde, werde

nicht das Potenzial, sondern die konkrete Leistungsfähigkeit gemessen.

Den Vorteil für die Unternehmen liegt in der Minimierung des Such- und Auswahlaufwands und in der Objektivierung der Mitarbeiterauswahl. So kann für Vertriebsmitarbeiter ein unternehmensspezifisches Auswahlprofil erstellt und abgearbeitet werden. In den Fragebögen werden dann die unternehmensspezifischen „Musskriterien und die Kannkriterien“ eingebaut, damit die Besetzung einer Position möglichst erfolgreich im Sinne des Aufgabengebiets besetzt werden kann.

Eine Studie zeigt, dass nur etwa jeder siebte neu eingestellte Mitarbeiter den Erwartungen entspricht. Eine moderne Verhaltensanalyse könne die Erfolgsquote auf 75 statt bisher 14 Prozent heben. Der Vorteil für die Mitarbeiter ist es, den persönlichen Stärken entsprechend richtig eingesetzt zu werden, die richtige Teambildung zu garantieren und damit die eigene Motivation langfristig für das Unternehmen zu sichern.

Gerhard Wiesler

**Der Gastautor** ist Personal-/Managementberater bei der Human Council GmbH, Freiburg