

**SERVICE
SO WERDEN FEHLBESETZUNGEN
VERMIEDEN!**

INHALT

3

VORWORT

4

ALLGEMEINES ZUM THEMA

8

AUSWIRKUNGEN IN DER PERSONALENTWICKLUNG

10

DAS PROBATE BUSINESS PROFILING MINIMIERT FEHLINVESTITIONEN IN DER KANDIDATENAUSWAHL ALS AUCH IN DER PERSONALENTWICKLUNG!

11

DER EINSATZ PSYCHOMETRISCHER TESTS IM BUSINESS PROFILING

14

WO KANN BUSINESS PROFILING EINGESETZT WERDEN

AUTOREN



RONALD MAY

geboren 1963 in Bremen, ist seit mehr als 10 Jahren als Personalberater tätig. Seit 2001 ist er Inhaber der Personalberatung FMT International und u. a. Autor des Buches „Die Menschenkenner. Wie man passende Kandidaten findet und Fehlbesetzungen vermeidet“.



THOMAS WEHRS

ist im Business Profiling tätig. Er studierte Philosophie an der Humboldt Universität zu Berlin und sammelte Führungs- und Projektleitungserfahrung in internationalen Unternehmen. Unter anderem begleitete er einen der großen Telekommunikationsanbieter der USA.

IN ZUSAMMENARBEIT MIT:

V O R W O R T

Nur mit ausländischen Fachkräften bleibt die deutsche Wirtschaft wettbewerbsfähig, sagt Arbeitsministerin Ursula von der Leyen. Ist das wirklich so?

Wir möchten auf den folgenden Seiten darlegen, dass deutsche Unternehmen und deren Führungspersonal den eigenen grossen Beitrag zur Wettbewerbssituation mit interner Dynamik leisten können, indem sie den ganz alten Grundsatz verfolgen: „Mache es von Anfang an richtig“.

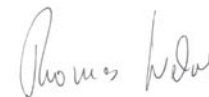
Kostenintensive Fehlbesetzungen werden vermieden, wenn bereits im Vorfeld der Auswahl von Fach- und Führungskräften richtig vorgegangen wird. Zusätzlich braucht es eine strategisch nachhaltige Personalentwicklung, die interne Fehlbesetzungen vermeidet, Potenziale der Mitarbeiter erkennt und das vorhandene brachliegende Potenzial zur Entfaltung kommen lässt.

Als verantwortliche Spieler auf diesem Feld identifizieren wir das gehobene Management, verantwortliche Personaler und subjektive Entscheidungen.

Lesen Sie hier welche Überzeugungen und psychologische Mechanismen Fehlbesetzungen begünstigen. ■



Ronald May
Managing Director



Thomas Wehrs
Coach & Consultant

SO WERDEN FEHLBESETZUNGEN VERMIEDEN!

ALLGEMEINES

Alle kennen die Metapher vom Fisch, der vom Kopf her stinkt. Zwar scheint dies zunächst ein negatives Bild zu sein. Andererseits ist damit deutlich lokalisiert, wo das Entscheidende und Maßgebliche sitzt: im Kopf, an der Spitze oder schlicht: oben. Übertragen auf Unternehmen: Das Topmanagement ist es, dem eine im wörtlichen Sinn entscheidende und maßgebliche Bedeutung zukommt. Seine Entscheidungen sind es, die weit reichende Auswirkungen im gesamten Unternehmen haben. Das gilt selbstverständlich auch für die Besetzung von Funktionen und Positionen. In diesem Sinn veranschaulicht die Metapher vom Fisch, wo wir die entscheidenden Hebel sehen, um Fehlbesetzungen zu vermeiden.

Auch in den Führungsetagen deutscher Unternehmen sollte sich mittlerweile herumgesprochen haben, dass das vorhandene Humankapital den Ausschlag gibt, ob sich das Unternehmen auf der globalen Überholspur befindet oder den Standstreifen der Marktwirtschaft einnimmt. Mit den Mitarbeitern entscheidet sich Erfolg oder Misserfolg. Es könnte mittlerweile in das Bewusstsein der Entscheider getreten sein, dass die mit jeder Stellenbesetzung verbundenen Kosten,



ob intern oder extern verursacht, entweder als gute Investition enden oder als Kosten für eine Fehlbesetzung mit zusätzlichen Aufwendungen in den Büchern erscheinen.

Es geht um Vorbeugung: Welchen Beitrag können die Personen aus der Entscheidungszone leisten, um Fehlbesetzungen zu verhindern? Wir leben nicht im Elfenbeinturm; deshalb passiert es in der Praxis, dass ein Kandidat falsch platziert wird. Dann geht es darum, den Schaden zu beheben. Man kann auch sagen: um Regeneration. Was können die Entscheider tun, um sie zu beschleunigen? Schließlich geht es um möglichst optimale Platzierung. Die Frage ist dann, was die Entscheider bereits bei der

Kandidatenauswahl tun können, um die oder den Geeigneten zu finden.

Erstaunlicherweise werden Personalentscheidungen dieser tragenden Bedeutung noch immer zu wenig gerecht. Dies in mindestens zwei Richtungen: Die einen werden von Personalern und/oder Chefs gehätschelt und befördert, die anderen vernachlässigt und vergessen – und zwar weitgehend unabhängig von faktischen Leistungen und Qualifikation. Hier wirkt das Matthäus-Prinzip: „Wer hat, dem wird gegeben“ – nicht aus Böswilligkeit (wenn auch das vorkommt), sondern aus verschiedenen Gründen. Einer davon liegt in der Überforderung überwiegend bei Personalern



Welchen Beitrag können die Personen aus der Entscheidungszentrale leisten, um Fehlbesetzungen zu verhindern?

und Chefs, die sich für einen Kandidaten entscheiden sollen.

Was ist das höchste Risiko, das ein Unternehmen eingeht, wenn es eine Führungsposition besetzt?

Mit einem Kandidaten von außen, aus der Fremde. Wir fokussieren nicht den Spatz in der Hand, sondern die Taube auf dem Dach.

Der Spatz in der Hand verweist auf die Illusion interner Besetzungspolitik: „Da weiß ich, was ich habe“. Die Erfahrung zeigt, dass es ein Irrtum ist, zu meinen, dass selbst bei internen Besetzungen klar ist, „was ich habe“. Sie kennen das: In einem Team A läuft Kollegin B zur Hochform auf und fällt, in ein Team B versetzt,

in Lichtgeschwindigkeit vom Himmel – schlicht, weil der Kontext ein anderer ist.

Für die Besetzung von Funktionen mit Kandidaten von außen gilt eher: „Wer nicht wagt, der nicht gewinnt“ – dies allerdings als kalkuliertes Risiko und folglich mit einem Mindestgrad an Unsicherheit. Ein „Restrisiko“ ist unvermeidbar. Erweist sich schon die interne Besetzung als virusanfällig – wie dann erst die externe Besetzung!

Eine Studie der Managementberatung Kienbaum aus dem Jahr 2005 zeigt, dass zwischen fünf und fünfundzwanzig Prozent gefällter Personalentscheidungen innerhalb der ersten zwei Jahre vom Unternehmen oder von den neuen Mitarbeitern revidiert werden. An weiteren 10 bis 15% der Anstellungen wird festgehalten, obwohl die Unzufriedenheit mit ihnen überwiegt. Die Begründung: „Kontinuitätsgründe“. Diese Begründung mag zunächst einmal Kopfschütteln hervorrufen. Für die Mathematiker unter uns wird die Kostenkalkulation den Aha-Effekt auslösen. Für die Psychologen sei diese Anmerkung angefügt: Sich von neu Eingestellten zu trennen, fällt zwar nicht so schwer, wie die Verabschiedung von Altgedienten, aber: Jedes Trennungsgespräch kostet Überwindung, weil die Nachricht die unangenehmste ist, die in einem Unternehmen überbracht werden kann. Sie kostet auch Risikobewusstsein – meist in der Form von Angst oder Furcht: Wir haben gestandene Führungskräfte erlebt, die Nächte lang kaum schliefen, weil sie nicht einschätzen konnten, wie der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin reagieren würden. Männern

fällt es übrigens besonders schwer, Frauen zu kündigen, weil „die auch schon einmal weinen – und dann weiß ich nicht, was ich tun soll...“ Psychologisch heikel ist die Situation des Trennungsgesprächs zudem, weil sich der Entscheider einen Fehler eingestehen muss. Das schadet dem Selbstwert – ein Grund dafür, dass trotz Unzufriedenheit an zumindest schlechten Entscheidungen festgehalten wird. – Doch vertiefen wir uns an dieser Stelle nicht weiter in psychologische Fragestellungen, sondern liefern wir Zahlen.

Widmen wir uns einer groben Kostenkalkulation, die eine Fehlbesetzung in Gang setzen kann. Die Spannweite von Schätzungen einer falschen Platzierung geht von drei Monatsgehältern bis zu dem Dreifachen des Jahresverdienstes. (z. B. Kramer, Sarah, *Teurer Fehlgriff*, aus: *Berlin Maximal*, *Wirtschaftsmagazin für den Mittelstand der Region Berlin Ausgabe 3/2010*). Ferner wird vermutet, dass jede fünfte Entscheidung für einen neuen Mitarbeiter sich innerhalb der ersten sechs Monate als eine Fehlentscheidung entpuppt. Daher die inzwischen bis zu einem halben Jahr währenden Probezeiten. Das lassen sich Anfänger gefallen – Profis allerdings nicht.

Eine betriebswirtschaftliche Kostenrechnung für die „Fehlinvestition“ muss diverse Größen beinhalten: Funktion und Gehaltsstufe, variable Anteile und deren präzise Messung; sowohl interne Kosten für die Suche (z. B. Anzeigenschaltung) als auch externe (Einschalten von Personalberatern). Oft vernachlässigt werden Kosten im Rahmen der Einarbeitung. Hier könnte nicht

nur die individuelle Leistung, sondern sollten ebenfalls weitere betroffene Abteilungen in den Blick geraten sowie Personenkreise, mit denen der neue Kollege zu tun hat bzw. in die hinein sein Wirken ausstrahlt. Das können Kollegen anderer Abteilungen oder Teams genauso sein wie Kunden oder Mitbewerber, bei denen die Person infolge von Fehlleistungen oder anders motivierten kontraproduktiven Verhaltens Schaden anrichten kann. Gemäß dem systemischen Blick sollten auch sachliche oder fachliche Fehl- oder so genannte Minderleistungen und deren Breitenwirkung grob geschätzt werden.

Laut der Kienbaum Studie belaufen sich die direkten und indirekten Kosten einer Fehlbesetzung auf der Ebene eines Geschäftsführers oder einer vergleichbaren Funktion auf das bis zu Dreifache des Jahresgehaltes des Funktionsträgers. Bei einem Geschäftsführer mit 110–160 Tausend Euro kann sich die Summe dann leicht im Bereich von 165 bis 480 Tausend Euro einpendeln. Kienbaum etwa veranschlagt für die Rekrutierung eines Nachfolgers einer Führungskraft rund 140 000 Euro. Darin enthalten sind die Kosten für das Schalten von Anzeigen, verlorene Arbeitszeit durch Bewerbermanagement und Bewerbungsgespräche sowie Reisekosten. Hinzu kommt die verminderte Arbeitsleistung während der Einarbeitungszeit und – in der Idealrechnung – deren Auswirkungen. Wenn die Beschäftigung nicht mit Ablauf der

Probezeit beendet wird, fällt häufig der Aufwand für eine Abfindung und/oder potentielle gerichtliche Kontroversen an, die in die gesamte Summe bereits einkalkuliert sind. Man kann den Kreis der Kostenschätzung noch erweitern,

„AUCH IN DER PERSONALENTWICKLUNG SIND FEHLENTSCHEIDUNGEN MÖGLICH UND GESCHEHEN IN DEN UNTERNEHMEN TAGTÄGLICH.“

indem Kosten für entgangenes Geschäft, für eine wiederholte Suche, für Neubesetzung und Einarbeitung bis hin zu möglichen Negativ-Auswirkungen auf die Reputation des Unternehmens einbezogen werden. Diese Ausführungen deuten an, inwiefern Personalentscheider mehr unternehmerisches Verantwortungsbewusstsein zeigen, wenn sie sich solche Kalkulationen öfter vergegenwärtigen würden.

In der folgenden Beispielrechnung wird von einer Fehlbesetzungsquote zwischen 22 und 30% ausgegangen. Das hört sich im ersten Moment recht hoch an, spiegelt die reale Situation in den Unternehmen nach unserer Auffassung doch sehr gut wider. Besonders bei den Führungskräften und den höheren Managern ist zu erkennen, wie sich schon ein oder zwei Fehlbesetzungen in Euro und Cent unterm Strich negativ für das Unternehmen auswirken.

Die Gesamtkosten der Fehlentscheidungen werden in der Tabelle mit 3.420.000€ veranschlagt. Allein bei einer 10%igen Verbesserung in der Besetzung von Positionen mit den passenden Kandidaten werden in diesem Beispiel über 1 Mio eingespart. Das muss erst einmal real erwirtschaftet werden, bevor es in falschen Perso-

nalentscheidungen erfolgreich vernichtet wird. Wenn dann der gleiche Prozess zur Neubesetzung wieder von vorn beginnt, kann man sich leicht ausrechnen, welche wirtschaftlichen Ausfälle durch Fehlbesetzungen entstehen können und Unternehmen mit einem kleinen finanziellen Polster schnell in die Schiefelage geraten können, ohne die wahre Ursache jemals zu errahnen.

Öfter hören wir, ein Kandidat sei „ideal“ – mit dem Zusatz: „wenn er nicht diese oder jene Macke hätte“ oder „leider fehlt ihm aber diese oder jene Erfahrung oder Fähigkeit“. Was tun? Wie das Risiko einer Fehlbesetzung minimieren? Unsere Aufforderung dazu: Personalentscheider sollten „ideal“ ersetzen durch „in dem Zusammenhang, in dem die Position steht, der oder die Geeignenste“. Sie sollten Abschied nehmen von der Idee, einen „fertigen“ Experten oder Manager zu erhalten, der kontextunabhängig brilliert, und stattdessen bedenken, dass auch der glänzendste Kopf und der versierteste Profi sich am neuen Ort einleben muss und „on the job“ Fertigkeiten entfalten kann, die vorher nicht sichtbar waren. Das learning on the job – verballhornt in der Wendung: „Die Leber wächst mit ihren Aufgaben“ – bildet das Faktum ab, dass die Leistungsfähigkeit eines Kandidaten mit dem, was er konkret zu bewältigen hat, zunimmt.

► Verfallen sie nicht der Ähnlichkeitsfalle im Bewerbungsgespräch; beurteilen Sie den Kandidaten neutral im Kontext mit den Aufgaben. Die Ähnlichkeitsfalle ist allgegenwärtig. Ähnlichkeit provoziert – wenn die Analogie erlaubt ist – Inzest. Ein Teelicht

Personalrekrutierung und -auswahl: (Fehl-)Investitionen – Beispielrechnung

Unternehmen: xy AG

Fluktuationsquote: 4%

Branche: Telekommunikation

Wachstum: 1%

Mitarbeiterzahl: 4.000

Einstellungen pro Jahr gesamt: 200

		Spezialisten	Führungskräfte	Höhere Führungskräfte	Gesamt
Aufteilung		80%	15%	5%	100%
Beispielrechnung		160	30	10	200
Erfolgsquote*		70%	75%	78%	
Fehlerquote		30%	25%	22%	
Fehleinstellungen		48	8	2	58
Jahresgehalt durchschn.		50.000	90.000	150.000	
Jahresgehalt gesamt		8.000.000	2.700.000	1.500.000	12.200.000
Kosten einer Fehleinstellung**	100%	50.000	90.000	150.000	
Fehleinstellungskosten gesamt		2.400.000	720.000	300.000	3.420.000
Investment-Fehler-Ratio		30%	27%	20%	28%
Quotenverbesserung	10%	77%	83%	86%	
Fehleinstellungen		36	5	1	42
Fehleinstellungskosten		1.800.000	450.000	150.000	2.400.000
Kostenreduzierung		600.000	270.000	150.000	1.020.000

* nach einem Jahr noch erfolgreich in der Position

** 100% vom Jahresgehalt (25% Medien / Berater, 25% Gehalt, 25% Ausbildung / Training, 25% interner Aufwand) oder anderer Wert

fühlt sich wohl neben einem weiteren Teelicht, zu einem Bunsenbrenner wird es aus verständlichen Gründen eher Abstand halten.

▶ Lassen Sie sich bei sensiblen Stellenbesetzungen nicht alleine von Ihrem Bauchgefühl oder Intuitionen leiten. Sie nutzen dann zwar Ihr Kompendium aus Erfahrungen, Wissen, emotionaler Stimmung und Implikationen. So hilfreich dieser Kompass sein kann – er führt sehr häufig in die Irre. Als zusätzliches Kriterium können Ergebnisse aus Persönlichkeitstests zu „hidden agendas“ führen. Diese Themen können nach der Einstellung durch eine nützliche unterstützende Begleitung in einem Coachingprozess während der Integrationsphase bearbeitet werden.

▶ Man erliegt häufig der Illusion, ein dominant extravertierter Bewerber sei prinzipiell der geeignete Kandidat für eine Führungsposition. Dies schon deshalb, weil er sowohl verbal als auch durch seine Beziehungsausrichtung beeindruckt. Das ist sicher eine Fehleinschätzung. Sie sollten mehr auf den Kontext achten, in dem der Kandidat in einer definierten Rolle mit definierter Verantwortung agieren wird – und dabei stark in Rechnung stellen, dass Reden keine Ziele realisiert. Als Beispiel ist ein starker Verkäufer keinesfalls automatisch eine gute Führungskraft, die ihr Team motiviert und über sich hinaus wachsen lassen kann. Es wird sich über kurz oder lang eher das Gegenteil einstellen. Machen sie nicht automatisch Ihre fachlichen Koryphäen zu Führungskräften, beurteilen Sie sie nach den gleichen Kriterien, wie Sie auch externe Anwärter beurteilen. Denn fachliche Koryphäen tragen Erhebliches zum Unternehmenserfolg bei – allerdings nicht zwangsläufig in Führungspositionen!

▶ Einstellungstest und Assessment Center allein geben nur zum Teil valide Aussagen. Die Geübten und in Testverfahren erfahrenen Kandidaten schneiden immer besser ab als die ungeübten, unerfahrenen nicht Geeigneten. Hier helfen neben dem strukturierten Interview auch Ergebnisse aus psychometrischen Tests, um Kandidaten neutral miteinander vergleichen zu können und in den Rückmeldegesprächen haben Sie die einmalige Chance die Kandidaten auf die „Ausreißer“ im Test anzusprechen, um live zu erleben, ob und wie sich die Persönlichkeit unter unvorhergesehenem „Druck“ verändert und verhält.

AUSWIRKUNGEN IN DER PERSONALENTWICKLUNG

Neben den klassischen Weiterbildungsangeboten werden in der Personalentwicklung benötigte Führungs- und Kompetenzmethoden entwickelt. Im Fokus der zu entwickelten Mitarbeiterqualifizierungen liegt primär die Sozial- und Führungskompetenz. Danach folgt als Ziel die fachliche Fortbildung, die individuelle Zielvereinbarung, das Projekt- und Qualitätsmanagement und zum Schluss die Optimierung der Vertriebsstrukturen. Dazu kommt die Mitarbeiterförderung durch das Erkennen und Ausschöpfen der Mitarbeiterpotenziale und der Entwicklung der fachlichen Kompetenz.

Zur Förderung dieser Potenziale werden in den Unternehmen zu fast 100% Mitarbeitergespräche geführt. Die Personalentscheider verlassen sich hier überwiegend auf das eigene Urteilsvermögen und ihre Menschenkenntnis. Nur ca. 30% nutzen außerdem externe Berater

und Assessment-Center und marginale 15% investieren ergänzend in psychometrische objektive Potenzialanalysen. Der überwiegende Teil der Unternehmen stellt hierfür ein Budget zur Verfügung welches zu fast 90 % in externe Trainer investiert wird, zusätzlich nutzt fast jedes zweite Unternehmen das Mentoring oder Coaching als unterstützende Maßnahme in der Entwicklung ihrer Mitarbeiter.

Auch in der Personalentwicklung sind Fehlentscheidungen möglich und geschehen in den Unternehmen tagtäglich. Folgende Beispielrechnung soll die Herausforderung in der passenden Unterstützung der Mitarbeiter in Zahlen verdeutlichen.

Wie in dieser Grafik schön zu erkennen ist, bleibt am Ende des Tages vor der Quotenverbesserung noch einiges an Potenzial ungenutzt oder wird von der Personalabteilung und den Fachabteilungen gar nicht bemerkt, so dass dieses Potenzial, in unserem Kalkulationsbeispiel über 4 Mio€, ungenutzt und brach liegt. Bei einer Verbesserung der Potenzialnutzung von 50% wird in der oben aufgezeigten theoretischen Berechnung schon ein zusätzlicher Umsatz in Höhe von über 1,3 Mio realisiert. Somit ist eindeutig zu sehen wie nachhaltig die optimale Unterstützung der Mitarbeiterpotenziale für das Unternehmen ist. Dies wird sich dann nicht nur in den steigenden Umsatzzahlen zeigen, sondern auch in einem besseren Betriebsklima, einer positiveren internen Corporate Identity sowie einem anerkennenden Employer Branding nach außen beweisen.

Personalentwicklung: Zu hebende Potenziale (Orientierungsrahmen) – Beispielrechnung

Unternehmen: xy AG

Fluktuationsquote: 5%

Branche: Medien

Wachstum: 2%

Mitarbeiterzahl: 500

Geförderte Mitarbeiter pro Jahr: 100 (20%)

		Spezialisten	Führungskräfte	Höhere Führungskräfte	Gesamt
Aufteilung		40%	50%	10%	100%
Beispielrechnung		40	50	10	100
Genutztes Potenzial		80%	85%	90%	
Zu hebendes Potenzial		20%	15%	10%	
Jahresgehalt		50.000	90.000	150.000	
Jahresgehalt gesamt		2.000.000	4.500.000	1.500.000	8.000.000
Multiplikator Leistungserwartung*		1,5	3	10	
Leistungserwartungen*		75.000	270.000	1.500.000	
Leistungserwartungen gesamt		3.000.000	13.500.000	15.000.000	31.500.000
Aktuelle Leistung / Potenzial		2.400.000	11.475.000	13.500.000	27.375.000
Differenz/zu hebendes Potenzial		60.000	2.025.000	1.500.000	4.125.000
Quotenverbesserung	5%	84%	89%	95%	
Neue Leistung / Potenzial		2.520.000	12.048.750	14.175.000	28.743.750
Zusätzlich gehobenes Potenzial		120.000	573.750	675.000	1.368.750

* Wirkung im Umsatz des Unternehmens

DAS PROBATE BUSINESS PROFILING MINIMIERT FEHLINVESTITIONEN IN DER KANDIDATENAUSWAHL ALS AUCH IN DER PERSONALENTWICKLUNG!



Lassen Sie sich bei sensiblen Stellenbesetzungen nicht nur von ihrer Intuition leiten

EINFÜHRUNG

Um als Wesen in der Gesellschaft handlungsfähig zu sein, brauchen Menschen ihre eigene Vorstellung der Persönlichkeitsstruktur des jeweiligen Gesprächspartners. Diese Wahrnehmung oder dieser Scan läuft sofort mit dem ersten visuellen Kontakt und findet im Verlauf weiterer Begegnungen statt. Der sehr persönliche Prozess stützt sich normalerweise auf ei-

gene Erfahrungen in der Vergangenheit und deren Prägung im momentanen individuellen Weltbild.

Business-Profilung dient der Optimierung der individuellen Wahrnehmung durch die Validierung der ersten persönlichen Beobachtung im Kontext der Wirtschaft, mit dem Business Profiling werden unwirtschaftliche oder kostenintensive Fehleinschätzungen minimiert und

es unterstützt die Kultivierung der individuellen Wahrnehmungsfähigkeit im Umgang mit Kollegen, Vorgesetzten und Kunden.

Einfach ausgedrückt: Business Profiling ist ein äußerst individuelles, praktisches und erprobtes Werkzeug zur Darstellung der persönlichen als auch professionellen Stärken und Kompetenz – ein systematisiertes und valides Selbst- und Fremdbild als Abgleich.

Die Nutzung des Business-Profiling in Unternehmen nimmt stetig zu. Gerade weil Mitarbeiter den Hauptkostenfaktor in Unternehmen Deutschlands darstellen. Doch ohne überdurchschnittliche Mitarbeiter als die zentrale Ressource existiert kein erfolgreiches Unternehmen.

Daher haben viele Entscheider in den Unternehmen die Einsicht gewonnen, dass neben der relevanten fachlichen Qualifikation eines Bewerbers, Mitarbeiters oder einer Führungskraft auch die individuellen Persönlichkeitsmerkmale wesentliche Aspekte repräsentieren. Diese sollten bei der Personalauswahl, in der Team- oder Weiterentwicklung wesentlich stärker als bisher berücksichtigt werden.

Business-Profiling eignet sich insbesondere als Auswahl-, Eignungs- und Entwicklungsinstrument, um kostenintensive Fehlbesetzungen zu vermeiden und es dient auch zur besseren Förderung und Entwicklung individueller Stärken für avisierte unternehmerische Ziele.

Im Business Profiling werden persönliche und berufliche Stärken, Begabungen und Kompetenzen neben dem „Wollen und Können“ mit den jeweiligen Interessen, Anforderungen, Veränderungen und Wertevorstellungen des Unternehmens abgeglichen.

DER EINSATZ PSYCHOMETRISCHER TESTS IM BUSINESS PROFILING

Kennen Sie das oft in der einschlägigen Literatur zitierte *“...we hire people because of their knowledge and experience, but we fire them because of their personality”* als Begründung für

den Einsatz neutraler Testverfahren? Diese Auffassung sollte langsam von den Topmanagern und Personalentscheidern in das Paradigma des 21. Jahrhunderts *„hired by attitude and trained for skills“* umgewandelt, verstanden und angewandt werden.

In Ihrer umfangreichen Studie aus dem Jahr 2009 haben die beiden Psychologen Jens Nachtwei und Carsten C. Schermuly die klassischen Vorbehalte der deutschen Personalierer gegenüber Persönlichkeitstests sichtbar gemacht. Obwohl im europäischen Ausland dieses Auswahlinstrument fast 74% der Entscheider erfolgreich nutzen, vertrauen im Entwicklungsland Deutschland nur geringfügige 7% den Aussagen der eingesetzten Tests.

Wer kennt die folgende Situation nicht: Aufgrund einer Bewerbung werden Sie zu einem Vorstellungsgespräch gebeten und sollen sich in einem persönlichen Termin präsentieren. Zu diesem Meeting erscheint aus dem Unternehmen nicht nur die zuständige Person aus der Personalabteilung, sondern dazu kommen auch der eventuelle zukünftige Vorgesetzte und ein Mitglied der Geschäftsführung. Nach einer kurzen Vorstellungsrunde wird nun von der Person aus der Personalabteilung das Gespräch auf Ihren Le-

benslauf gebracht und Sie werden gebeten, ein paar ausführliche Informationen abzugeben.

Während Sie nun versuchen, anhand der Daten in ihrer Vita sich so positiv wie möglich darzustellen, lehnen sich die anwesenden Personen zurück und bilden sich ein Urteil über Sie als Individuum aufgrund Ihrer Erläuterungen.

„DURCH DIE STÄNDIG WACHSENDE GESCHWINDIGKEIT DER WIRTSCHAFTLICHEN TRANSFORMATIONS-PROZESSE WERDEN IMMER MEHR FÜHRUNGSKRÄFTE UND MANAGER BENÖTIGT, DIE NEBEN DER FACHLICHEN QUALIFIKATION AUCH BESONDERE PERSÖNLICHE VORAUSSETZUNGEN MITBRINGEN MÜSSEN.“

Mit gezielten Fragen und Anmerkungen wird die Aufmerksamkeit in die unterschiedlichen Aspekte Ihrer früheren Tätigkeiten gerichtet und die anderen versuchen, sich aus Ihren Aussagen dazu ein Gesamtbild Ihrer vorhandenen Fähigkeiten für die zu besetzende Stelle zu machen. Dass dieses

Bild kein objektives sein kann, ist unbestritten. Denn jeder der Anwesenden nimmt Sie als Bewerber auf eigene Weise wahr und bildet sich dadurch ein subjektiv gefärbtes Urteil in der Situation.

Das kann sich jedoch kontraproduktiv auf die Besetzung der Vakanz auswirken. Wenn kein einstimmiges Urteil zu bekommen ist oder kein klares Bild zu sozialen und persönlichen Kompetenzen ersichtlich ist, haben die Entscheider keine Möglichkeit eine valide oder aussagekräftige Wertung abzugeben, obwohl dieses vehement bestritten und argumentativ gerechtfertigt würde.

Um solch eine Fehleinschätzung zu vermeiden oder den Zeitaufwand für die Entscheidung zur Besetzung der Position möglichst effizient zu halten, wurden in den letzten Jahren unterschiedliche psychometrische oder auch Persönlichkeitstests entwickelt.

Durch die ständig wachsende Geschwindigkeit der wirtschaftlichen Transformationsprozesse werden immer mehr Führungskräfte und Manager benötigt, die neben der fachlichen Qualifikation auch besondere persönliche Voraussetzungen mitbringen müssen, um den Herausforderungen der globalen Ökonomie gewachsen zu sein.

Hierzu werden durch die Unternehmen immer häufiger die so genannten psychometrischen Testverfahren angewandt, die bei der Einstellung neuer Kandidaten oder der Bewertung interner potentieller Stelleninhaber für die objektive Voraussage zukünftiger Verhaltensanforderungen genutzt werden. Die sich daraus ergebenden Investitionen liegen weit unter den Kosten, die durch eine Fehlbesetzung verursacht werden können.

Zur Vermeidung kostenintensiver Fehlbesetzungen haben sich auf dem Markt spezifische eignungsdiagnostische Instrumente, wie das Assessment Center oder das Management Audit, bewährt. Beim Einsatz der unterschiedlichen Instrumente können die Kandidaten entweder in Paper/Pencil-Versionen oder online durch die Beantwortung besonderer Fragen auf die Mindestanforderungen gescreent werden und für den nächsten Schritt des Auswahlverfahrens ausgewählt werden. In den darauf folgenden

Interviews werden die Ergebnisse des Screenings mit dem Anforderungsprofil abgeglichen. Zur Validierung der Ergebnisse können dann bei Bedarf die schon oben genannten Assessment Center oder Audits eingesetzt werden.

Ziel dieser standardisierten Verfahren ist die Vorausbestimmung des motivationalen und emotionalen Verhaltens, sowie das „Können und Wollen“ verbunden mit den vorhandenen Kompetenzen.

Diese Tests schützen die Kandidaten eindeutig vor der möglichen subjektiven und entstellten Wiedergabe ihrer Persönlichkeit, wie sie durch das obige Beispiel eines Vorstellungsgesprächs entstehen können. Durch diese Testverfahren werden, im Gegensatz zu manch einem Vorurteil, nur Hinweise auf die zukünftige Arbeitssituation herausgearbeitet, die in weiteren Schritten im Besetzungsprozess weiter objektiviert werden sollten.

Langsam werden Sie sich fragen, wie und an welchen Kriterien Sie einen validen und reliablen Persönlichkeitstest erkennen. Dazu kann festgestellt werden, dass die meisten Testverfahren Unterschiede auf Basis des „**Big Five**“- Persönlichkeitsverfahrens beleuchten (nach Barrick & Mount aus dem Jahre 1991). Die zu beurteilenden Persönlichkeiten werden zumeist in den folgenden fünf Faktoren differenziert: **Extraversion** (Zwischenmenschliches

Verhalten), **Verträglichkeit** (Interpersonelles Verhalten), **Gewissenhaftigkeit** (Planung, Organisation und mehr), **Offenheit** (Neue Erfahrungen, Erlebnisse und andere) und **Neurotizismus** (emotionale Stabilität).

Zu den herausragenden Aspekten der Persönlichkeitstests gehören die hohe Ökonomie in Bezug auf Zeitaufwand und Investition, die gesonderte Analyse der relativen Prognose zur kontinuierlichen Verbesserung in kleinsten Schritten und das kompakt dargestellte Selbstbild im Ergebnisprofil. Dazu kommen unterschiedliche Referenzwerte, die als Anstoß für

weitere Fragen und ein vertiefendes Gespräch genutzt werden können und auch etliche Aspekte für die individuelle Personalentwicklung beinhalten. Last but not least werden Besonderheiten,

Auffälligkeiten oder Widersprüche im Selbstbild durch die systematische Herangehensweise aufgedeckt.

Gute Tests unterscheiden Anforderungen der Fachkompetenz, wie fachliche Fähigkeiten oder Kenntnisse, dazu wird die Methodenkompetenz beleuchtet, was in der Gesprächsführung oder in Moderationstechniken wahrgenommen wird. Zusätzlich wird die Persönlichkeit abgebildet; zum Beispiel kann die Selbsteinschätzung der Führungsmotivation oder die wirklichkeitsnahe Selbsteinschätzung durch einen möglichen Vergleich im Fremdbild eruiert werden.

„PSYCHOMETRISCHE TESTS SIND IM GRUNDE REINE SELBSTBESCHREIBUNGEN, DIE GUT ODER WENIGER GUT MIT HINWEISEN AUS ANDEREN NACHWEISEN KOMMUNIZIEREN KÖNNEN.“

Hierdurch ist eine gute und vor allem objektive Möglichkeit gegeben, das Selbstbild der Person in systematischer Form mit den Anforderungen der Position zu erfassen und abzugleichen. Mit den Ergebnissen kann der neutrale oder externe Beurteilende einschätzen, wie die Person in der Auswahl-situation wahrgenommen werden möchte und sich verstanden sehen will. Die Ergebnisse geben aber auch Aufschluss über die unmittelbaren Informationen, wo die Person in dieser Auswahl-situation ihre relevanten beruflich subjektiven Erfolgsfaktoren sieht.

Psychometrische Tests sind im Grunde reine Selbstbeschreibungen, die gut oder weniger gut mit Hinweisen aus anderen Nachweisen kommunizieren können. Im Idealfall liefert die Selbstbeschreibung das abgegebene Fremdbild von Kollegen, Vorgesetzten oder Freunden.

Die Tests haben sich in Auswahl-situationen als ein Verfahren gezeigt, die zu klaren Voraussagemöglichkeiten verhelfen für das rein berufliche Verhalten und die dazugehörigen notwendigen Anforderungen.

Weitere psychologische Testverfahren basieren auf dem **TIPI** (*Trierer integriertes Persönlichkeitsinventar* von P. Becker aus dem Jahre 1999), dem **HPI** (*Hamburger Persönlichkeitsinventar* von B. Andresen aus dem Jahre 2004) oder dem **profilingvalues** Wertesystem, welches auf dem **Hartman Value Profile** (**HVP**) nach Prof. Hartman basiert.

Besonders geeignet für den ökonomischen Rahmen ist das **BIP** (*Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung* von R. Hossiep & M. Paschen aus dem Jahre

2003). Er wurde insbesondere für diesen komplexen Bereich der Ökonomie erarbeitet.

Das BIP ist nach einer Studie der Universität Zürich aus dem Jahre 2005 als einziger psychometrischer Test wissenschaftlich fundiert und der aktuellen Wirtschaftssituation entsprechend aufgebaut und aussagekräftig.

Die Resultate aus dem optimierten Auswahlverfahren sind repräsentativ gesehen sehr stark und aussagekräftig. Die Minimierung der Fehlbesetzung steigt durch eine beträchtliche Trefferquote von 50 auf 90 Prozent gegenüber den normalen Auswahlprozessen. Dieses Ergebnis kann auch in Zahlen ausgedrückt werden. Bei einer Besetzung von nur 10 Positionen mit jeweils ungefähr 100.000 € Jahresgehalt kann über den Einsatz der mehrdimensionalen Auswahlprozesse eine Kostenersparnis von mindestens um die 600.000 € erzielt werden.

Durch die Nutzung mehrerer Auswahlverfahren wird der Einstellungsprozess ausgedehnt und die Personalverantwortlichen haben, wie auch die Kandidaten, die Gelegenheit sich genauer mit den fachlichen oder der persönlichen Eignung auseinander zu setzen und zu beurteilen. Bekanntlich sind die häufigsten Ursachen für das Scheitern einer Neubesetzung im kulturellen Bereich anzutreffen, und nicht, wie allgemein gedacht, in fehlenden Perspektiven der Personalentwicklung, der Überbelastung oder ähnlich fachlich gelagerten Motiven. Maßgeblich für ein starkes Wechselverhalten ist die Unternehmenskultur oder die fehlende emotionale Bindung zum Unternehmen.

Aus den bis hier aufgeführten Gründen kann zum Abschluss statuiert werden, dass berufsbezogene Persönlichkeitstests als ein vorteilhafter Baustein in der Personalauswahl anzusehen sind. Sie dienen mit ihrer standardi-

Personalentwicklung: Mit Business Profiling zu hebende Potenziale

Anzahl Profilings	40	50	10	100
Steigerung Potenzialausschöpfung	5%	5%	5%	
Preis pro Profiling*	1.500 (pers.)	3.500 (pers.)	3.500 (pers.)	
Investition Business Profiling gesamt	60.000	175.000	35.000	270.000
Kundennutzen	60.000	398.750	640.000	1.098.750

* pers. = persönliche Besprechung

sierten Auswertung als Interpretationshilfe, erleichtern eine kontextbezogene Rückmeldung an die Kandidaten und die Entscheider können das neutrale Selbstbild zur objektiven und optimalen Besetzung von Positionen nutzen.

WO KANN BUSINESS-PROFILING EINGESETZT WERDEN?

Als Unterstützende Maßnahme im Recruiting-Prozess

Vorteile:

- ▶ Bewerber können leichter und schneller beurteilt werden bezüglich der Voraussetzungen für die zu besetzende Position
- ▶ Einsparung von zusätzlichen Kosten und Aufwand bis zur Entscheidung
- ▶ der Auswahlprozess kann durch den Einsatz bestmöglich gestaltet werden
- ▶ es werden kostenintensive Fehlbesetzungen minimiert
- ▶ Potenzial-Analyse

In der Personalentwicklung

- ▶ Führungsstil-Analyse
- ▶ Teambildung, Teamentwicklung
- ▶ Umbesetzung/Versetzung
- ▶ Selbst- /Zeitmanagement
- ▶ Organisationsentwicklung
- ▶ Stress-Test

Vorteile:

- ▶ beträchtliche Kosten werden eingespart, wenn

Mitarbeiter entsprechend ihren Neigungen und Fähigkeiten eingesetzt werden

- ▶ nicht wahrgenommene Potenziale werden schneller identifiziert
- ▶ das individuelle Leistungsvermögen und die Produktivität können gesteigert werden
- ▶ der erreichte Qualitätsstandard wird potenziert
- ▶ nachhaltige Entwicklung der professionellen Kompetenzen

In Potenzial-Assessments

- ▶ Einzel
- ▶ Gruppen

Als maßgeschneiderte Verfahren mit Erfolgsprognose

Im Change Management

Vorteile:

- ▶ betroffene Mitarbeiter gewinnen Klarheit in Bezug auf Richtung und Kontur des eigenen Persönlichkeitsprofils und im Hinblick auf die berufliche und persönliche Zielfindung
- ▶ Stärken/Schwächen und Kompetenzen werden schnell und nachhaltig herausgearbeitet
- ▶ der Abgleich und die Reflexion von Selbstbild und Fremdbild stärken das Selbst-Bewusstsein und das Selbstvertrauen
- ▶ der Soll/Ist-Vergleich des eigenen Persönlichkeitsprofils mit dem Anforderungsprofil eines Stellenangebotes wird erleichtert
- ▶ die Erfolgchancen im Rahmen des Bewerbungsprozesses erhöhen sich
- ▶ die Motivation für Eigenaktivitäten, Lern- und Entwicklungsprozesse wird gestärkt

Vorteile des Business Profiling für Personen

Das individuelle Business-Profil unterstützt Menschen, sich Klarheit über Ihre persönlichen wie auch beruflichen Stärken und Kompetenzen zu verschaffen. Das Wissen und die Kenntnis des eigenen Stärkenprofils eröffnet neue Horizonte und Möglichkeiten, unterstützt in beruflichen Um- und Neuorientierungen, bei der Suche und dem Finden beruflicher Alternativen oder bei der klassischen strategischen Karriereplanung.

- Ich bin hauptberuflich als Personalmanager (zum Beispiel Personalreferent, Personalentwickler, Personalleiter, Personalchef oder Personalvorstand) in einem Unternehmen, einer Institution oder einem Verband tätig. Ich beantrage die Vollmitgliedschaft im Bundesverband der Personalmanager zum Mitgliedsbeitrag von zur Zeit 120 Euro pro Kalenderjahr und erhalte das Magazin Human Resources Manager damit kostenfrei.
- Ich interessiere mich für eine Mitgliedschaft im BPM. Bitte vereinbaren Sie diesbezüglich einen Telefontermin mit mir.
- Ich interessiere mich für den Bundesverband der Personalmanager (BPM). Bitte halten Sie mich über Ihre Aktivitäten auf dem Laufenden.
- Ich abonniere hiermit kostenfrei den Newsletter „personalszene“.
- Ich abonniere hiermit kostenfrei den täglichen Newsletter „HR-Presseschau“.

Bitte füllen Sie dieses Formular vollständig aus:

Name, Vorname

Geburtsdatum

Funktion / Stellung

Arbeitgeber

Adresse (dienstlich):

Telefon (dienstlich)

Telefax (dienstlich)

E-Mail (dienstlich)

URL des Arbeitgebers

Umsatzsteueridentifikationsnummer

Adresse (privat):

Rechnungsadresse: dienstlich privat (Bitte geben Sie hier Ihre private E-Mail-Adresse an: _____)

1. Durch meine Unterschrift erkenne ich Satzung und Beitragsordnung des BPM in der jeweils gültigen Fassung an.

2. Ich willige ein, dass die oben auf dieser Seite genannten Daten zur Erfüllung der satzungsgemäßen Zwecke des BPM erhoben, verarbeitet, genutzt und übermittelt werden (vgl. §§ 4, 4a BDSG).

3. Ich weiß, dass ich der berufsständischen Vereinigung des BPM nur als natürliche Person beitreten kann und mich daher alle mitgliedschaftlichen Pflichten auch persönlich treffen.

Datum

Unterschrift

Bundesverband der Personalmanager e. V.

Friedrichstraße 209

D-10969 Berlin

Tel +49 (0)30 84 85 93 00

Fax +49 (0)30 84 85 92 00

info@bpm.de

www.bpm.de