

# Diagnostische Verfahren für effektive Personalarbeit oder der Charme der Fairness bei Personalauswahl, Potenzial-einschätzung und Entwicklung

**Mitarbeiter auswählen, Potenziale einschätzen – kein Problem?** Forscher des Lehrstuhls für Strategie und Organisation der TU München haben hochgerechnet: über 158 Millionen Euro „kostet die falsche Auswahl von Führungskräften kleine und mittelständische Unternehmen in Deutschland jedes Jahr“, so schreibt Alexandra Borchardt in der Süddeutschen Zeitung vom 3. April 2014 in ihrem Artikel „Management nach Gefühl – Wie eindimensionale Personalauswahl Unternehmen schadet“.



Auch in großen Unternehmen stehen Führungskräften nicht immer die Methoden zur Verfügung, die die Auswahl von Mitarbeitern oder die Potenzialschätzung leichter machen; das Top Management wird sowieso aus Netzwerken ernannt. Bisweilen muten Instrumente so kompliziert an, dass die Führungskraft großen Aufwand samt Kosten fürchtet. Dazu kommt die begriffliche Verwirrung: Tests, Profile, Potenzialanalysen, Management Audits, Development Center - was gehört wohin und was brauchen Sie wirklich?

## Die beste Eignung – „gutes Potenzial“: die Methoden

Die Methoden, die bei Personalentscheidungen helfen, kommen aus der Personal- oder Eignungsdiagnostik und sind über Jahrzehnte wissenschaftlich entwickelt. Ziel ist nicht, die „beste“ Person zu finden; Ziel ist

vielmehr eine fundierte Aussage dazu, wer für welche Anforderungen in einem spezifischen betrieblichen Umfeld am besten geeignet ist. Diagnostik ermöglicht es Ihnen auch, das Potenzial eines Mitarbeiters treffend einzuschätzen und so Mitarbeiter wirksam zu entwickeln. Es mutet schon seltsam an: kein Unternehmen schafft ein Softwareprogramm an, ohne säuberlich beschrieben zu haben, was dieses denn können sollte und was nicht. Bei Lieferanten prüft der Einkauf die Leistung, oft im Rahmen eines genau definierten Auswahlprozesses. Doch die „Ressource“ mit dem größten Potenzial im Unternehmen, die Fach- oder Führungskraft, wählen viele Entscheider oft nur in einem mehr oder minder strukturierten Gespräch aus.

## **Doch für einen sauberen Auswahlprozess und eine fundierte Eignungsprüfung gibt es handfeste Gründe:**

### **Auswahlprozesse sind die Visitenkarte Ihres Unternehmens am Arbeitsmarkt**

In Zeiten des anbrechenden oder schon wütenden Fachkräftemangels wählt der Bewerber genauso aufmerksam aus wie der Personalentscheider. Intransparente, konfuse oder ermüdende Entscheidungsprozesse („5 Gespräche bei 6 Entscheidern an einem Tag“) schwächen Ihre Arbeitgebermarke, bringen keinen Auswahlnutzen und kosten alle Beteiligten zu viel Zeit und Nerven.

### **Eine treffsichere Aussage über Eignung oder Potenzial eines Menschen beruht auf einer komplexen Entscheidung in kurzer Zeit**

In eher kurzer Zeit entscheiden Sie, mit wem Sie jahrelang zusammen arbeiten werden. Für viele Positionen sind auch die Anforderungen vielschichtig; sie müssen als Basis für die Auswahl erst einmal sauber definiert sein. Nur Auswahlinstrumente, die genau zu den Anforderungen und dem Unternehmen passen, können Ihnen dann eine verlässliche Aussage liefern.

### **Bewerber sind längst auf die „üblichen“ Standardfragen vorbereitet**

Bewerbungs- und Assessment-Center-Trainings gehören schon an Hochschulen zum Standard. Wer als Entscheider allgemeine Fragen stellt, hört vom Bewerber häufig nur das sorgsam einstudierte „Verkaufsprogramm“. Kennen lernen werden sich Personalentscheider und Bewerber so nicht. Schade!

### **Irrtümer bei der Einschätzung lassen sich nicht „wegcoachen“.**

Wer gute Entscheidungen treffen möchte, benötigt ein System, das eine tragfähige und nachvollziehbare Einschätzung liefert. Falsche Auswahl- oder Potenzialeinschätzungen lassen sich nicht durch Seminare oder Coaching „nachbessern“.

### **Jede Fehlbesetzung ist teurer als ein kompaktes, aber fundiertes Auswahlverfahren**

Wenn Sie schon Zeit in die Auswahl investieren, warum dann nicht gleich mit sauberer Methodik? Eine Kündigung in der Probezeit kostet mit Einarbeitung, Recruitingkosten und Gehaltsbestandteilen mindestens ein Jahresbruttogehalt, bei höheren Führungskräften oft deutlich mehr.

### **Modernes Human Resource Management kommt ohne Diagnostik gar nicht aus**

Talent Management, systematische Personalentwicklung, Laufbahnoptionen – wie wissen Sie, was zu welchem Mitarbeiter passt? Oft sind sich Mitarbeiter selbst nicht so sicher.

Hier helfen diagnostische Methoden, Einschätzung auf objektiver Basis zu fällen. Das ist fair, weil Sie so Chancen verteilen auf Basis belastbarer Stärken und nachvollziehbarer Kriterien und nicht nach dem „Nasenfaktor“.

### **Was Diagnostik ausmacht: der Prozess**

Um Missverständnissen vorzubeugen: Ihre Einschätzung zur Eignung eines Bewerbers, zum Potenzial eines Mitarbeiters für weiterführende

Aufgaben ist und bleibt wichtig. Diagnostische Verfahren sind Ihr Qualitätsmanagementsystem, um Fehleinschätzungen zu vermeiden und Ihre Einschätzung systematisch an den Anforderungen auszurichten.

Zunächst sollen Sie entscheiden, welche Fragen Ihnen diagnostische Methoden beantworten sollen – zum Beispiel:

- Haben Sie eine Stelle zu besetzen und möchten wissen, welcher Bewerber am besten geeignet ist?
- Wollen Sie einschätzen, ob ein Mitarbeiter Potenzial hat, zum Beispiel für eine Führungsposition oder internationale Projekte?
- Möchten Sie mit Hilfe diagnostischer Methoden einen gezielten Personalentwicklungsprozess für einen leistungsstarken Mitarbeiter gestalten, anstatt ihn oder sie „irgendwie“ auf Seminare zu schicken?

Wenn Sie über das Ziel entschieden haben, gilt es, die Anforderungen zu präzisieren, an denen sich der Bewerber oder Mitarbeiter „messen“ wird – ein treffsicheres Anforderungsprofil ist weit mehr als eine Stellenausschreibung! Auch „Potenziale“ sind so in Form von Kompetenzen zu beschreiben, dass man jeden Kandidaten nachvollziehbar einschätzen kann.

### **Ein „Postkorb“ schade nie? Die Konstruktion des Verfahrens**

Nachdem die Anforderungen definiert sind, wird das diagnostische Verfahren konstruiert, das sich wiederum an den Anforderungen orientiert. Viele Verfahren sind wenig hilfreich, weil man ein paar Methoden aneinander gehängt hat: ein „Postkorb“ (eine Art Übung zur Selbstorganisation) könne nie schaden, auch „Selbstpräsentationen“ sind gerne gewählt. Beides macht wenig Arbeit, passt aber nur zu wenigen Anforderungen. So erhalten Sie nicht die Aussagen zur Eignung, die Sie brauchen. Die Konstruktion eines sinnvollen Auswahlverfahrens ist keine Art Patchwork, in dem man nach Belieben Aufgaben zusammen fügt. Vielmehr gilt es, ein Verfahren überlegt zu konstruieren, damit Sie nachher eine solide Einschätzung zu allen Anforderungen für jeden Kandidaten geben können. Der Arbeitskreis Assessment Center, ein unabhängiges Expertengremium, hat dazu eine wissenschaftlich fundierte Leitlinie für die Praxis verfasst ([www.arbeitskreis-ac.de](http://www.arbeitskreis-ac.de), Standards).

Ein weiteres Qualitätsmerkmal ist das Training aller Beurteiler für das Verfahren. Viele Auswertungen haben gezeigt, dass ungeübte Beobachter sich zu leicht von Effekten von der Sympathie bis zur Selbstvermarktung von Kandidaten beeinflussen lassen. Das würde das Verfahren ad absurdum führen: „die Lauten“ (nicht unbedingt die mit dem größten Potenzial) hätten wieder einmal die besten Chancen.

Ein wichtiger Schritt nach der Auswertung der „Passung“ zu den Anforderungen ist das Feedback für jeden Kandidaten. Wer sich einem wie auch immer gearteten Verfahren gestellt hat, verdient eine qualifizierte und faire Rückmeldung; das verlangt Fachkenntnis wie Fingerspitzengefühl. Nur faire Rückmeldungen sichern die Akzeptanz diagnostischer Verfahren samt den Vorteilen, die diese für Sie als Personalentscheider, Führungskraft und Kandidat bringen.



**Autorin:**  
**Regina Bergdolt**

Langjährige Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung im Mittelstand. Internationale Projekte für Personaldiagnostik und Managementaudits. Expertin für Arbeitgeberattraktivität, Personalmarketing und Demografiemanagement, Personalauswahl und Personalführung in Wachstumsunternehmen. Fachautorin. Referentin der Haufe Akademie.

## Unsere Seminarempfehlung:

56.61 ▶

### Diagnostische Verfahren für Personalauswahl und -entwicklung“

#### Orientierung im Dschungel

Vom Assessment Center über Potenzialanalysen und Audits bis zum neuesten Testverfahren – die Angebotspalette diagnostischer Verfahren ist umfangreich. Im Seminar erhalten Sie einen produktneutralen Überblick über die wichtigsten Verfahren.

[www.haufe-akademie.de/56.61](http://www.haufe-akademie.de/56.61)

## Weitere Informationen im Internet:

### Competence Profiling

#### Kompetenzen (er-)kennen – Kompetenzen nutzen

Mit Competence Profiling bieten wir Ihnen eine Auswahl erstklassiger, praxisbewährter Online-Tools zur Persönlichkeits- und Kompetenzanalyse. Unsere Paketangebote für die persönliche Entwicklung:

[www.haufe-akademie.de/competenceprofiling](http://www.haufe-akademie.de/competenceprofiling)

## Weiterführende Informationen zum Thema Personalauswahl finden Sie unter:

[www.unternehmen-im-wachstum.de](http://www.unternehmen-im-wachstum.de)

[www.treffsichere-personalauswahl.de](http://www.treffsichere-personalauswahl.de)

## Dieser Beitrag hat Ihnen gefallen?

Unsere kostenlosen Newsletter halten Sie rund um betriebliche Themen auf dem Laufenden. Einfach anmelden unter:

[www.haufe.de/akademie/newsletter](http://www.haufe.de/akademie/newsletter)

Wir freuen uns über Feedback und Anregungen unter [service@haufe-akademie.de](mailto:service@haufe-akademie.de)