

Wer hat Talent zum Erfolg?

Ob Menschen im Job erfolgreich sein werden, ist teilweise schwer vorhersehbar. Potenzialanalyseverfahren sollen für objektive Bewertung sorgen und helfen, relevante Persönlichkeitsfaktoren zu messen. Zu ihnen gehören die **DNLA Human Resources Expert Systems**.
Ein Methodenbericht.

Mitarbeiter gibt es nicht von der Stange, Jobs auch nicht. Zumindest nehmen Fabrikjobs und vergleichbare Arbeiten ab. Dafür steigen individuelle Aufgabenfelder, die auch individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordern. Also zum Beispiel Teamassistentinnen, die Verkaufstalent haben und in der Logistik mitarbeiten. Oder Verlagslektoren, die gleichzeitig zu bestimmten Sachthemen Vorträge halten und Auszubildende im Grafikbereich leiten. Reine Branchenveteranen haben in diesen Szenarien also ausgedient, gewünscht wird der Grenzgänger, einer, der sich in vielen Berufen zu Hause fühlt.

Fragt sich nur, wie sich bei künftigen und aktuellen Mitarbeitern voraussagen lässt, ob sie in ihren Jobs erfolgreich sein werden? Der Menschenkennerblick des Seniors über seinen großen Chefschreibtisch reicht dazu jedenfalls nicht.

Experten aus der Wissenschaft bezweifeln ohnehin, dass einfache Hausmittel hier weiterhelfen, wie beispielsweise der reine Einsatz von Charaktertypologien. Diese gruppieren Menschen nach Präferenzen, Werten, Stärken, Schwächen und Verhalten in Charakterkategorien, also zum Beispiel in „Helfer“, „Sachliche“ oder „Intuitive“. Einer der Experten, der davon wenig hält, ist Prof. Dr. Heinz Schuler, Professor für Psychologie an der Universität Hohenheim und einer der Hauptvertreter der Berufseignungsdiagnostik in Deutschland. Diese erforscht Methoden, die beruflichen Erfolg voraussagen. Schuler meint, weil der Mensch komplex sei und in verschiedenen Situationen unterschiedlich handle, griffen Einschätzungen mithilfe von Typologien zu kurz. „Die Verwendung von Typologien mit Charaktergruppierungen ist in der Praxis schädlich, weil diese aufgrund ihrer Vielzahl und Unterschiedlichkeit verwirren.“

Weiche Faktoren messen

Mehr Vertrauen hat Schuler in die Eignungsdiagnostik, die er in Deutschland maßgeblich mit vorangetrieben hat. 30 Jahre alt ist die Wissenschaft inzwischen. Weit über 1.000 Verfahren wurden bisher veröffentlicht. Die genaue Zahl kennt niemand – ihren Nutzen bezweifeln weder Fachkreise noch Praktiker.

Potenzialanalyseverfahren sind sehr verschieden konstruiert und arbeiten auch sehr unterschiedlich. Grund für **Walter Simon, Professor für Human Resource Management**, die bekanntesten in einem Kompendium zusammenzufassen und zu vergleichen, und zwar im Handbuch „Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests – 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching“.

Darin enthalten sind auch die DNLA Human Resources Expert Systems. DNLA meint Discovery of Natural Latent Abilities. Angeboten werden sie von der GMP – Gesellschaft für Management und Personalentwicklung mbH. Geschäftsführer Klaus Haddick erzählt: „Das Besondere an DNLA ist, dass die „weichen Faktoren“ (Soft Skills) eines Menschen messbar werden. Diese sind naturgemäß schwer zu erfassen.“ Weiche Faktoren bezeichnen zum Beispiel außerfachliche Kompetenzen wie Initiative, Selbstsicherheit, Motivation oder Einfühlungsvermögen. „Diese Faktoren haben großen Einfluss auf das Handeln eines Mitarbeiters und entscheiden seinen Erfolg ganz maßgeblich“, so Haddick. Er erklärt: „**Der Philosophie von DNLA liegt die Erkenntnis zugrunde, dass berufliche Leistung durch das direkte Zusammen-**



wirken von Fachkompetenzen und sozialen (=außerfachlichen) Kompetenzen entsteht.“

Faktoren, die erfolgreich machen

Auf die positive Entwicklung von DNLA seit vielen Jahren ist Haddick stolz. Diese wäre nicht möglich gewesen ohne die Spezialisten der SMP-Software für Management und Personalentwicklung mbH, die unter der Führung von Horst Veith für die gemeinsame Programmentwicklung verantwortlich zeichnet. Dieser erzählt, dass Dr. Wolfgang Strasser unter der Leitung von Prof. Dr. Johannes Brengelmann, einem der herausragenden Fachleute auf diesem Gebiet, in den 80er-Jahren am Max-Planck-Institut in München Grundlagenforschung zu beruflichen Erfolgsfaktoren betrieben hat. Daraus entstand ein wissenschaftlich abgesichertes Modell, das eine Reihe von außerfachlichen, also sozialen Kompetenzen beinhaltet, die den Berufserfolg nachweislich in hohem Maße beeinflussen. Dazu gehören unter anderem die Bereiche Leistungsmotivation, Stabilität und Belastbarkeit. Es

handelt sich dabei ausschließlich um berufsbezogene Eigenschaften, die Mitarbeitern und Führungskraft aus ihrer täglichen Arbeit bekannt sind. Diese wiederum stehen in enger Wechselbeziehung zu

entscheidenden externen Leistungskriterien wie „Qualität der Arbeit“ oder „Fleiß“, so Veith.

Auf Basis dieser wissenschaftlichen Erkenntnisse entwickelte ein Team von Psychologen, erfahrenen Personalfachleuten, Trainern, Unternehmensberatern, Coachs

und EDV-Spezialisten das DNLA-Expertensystem. Das Ergebnis der Entwickler unterscheidet sich von anderen Verfahren, die von einem bestimmten Menschenbild ausgehen, erklärt Klaus Haddick. Diese teilten die getesteten Personen aufgrund ihrer Antworten in Persönlichkeitskategorien ein. Die bekanntesten Gruppierungen basieren auf menschlichen Grundhaltungen, die der Psychotherapeut C. G. Jung definierte, wie beispielsweise „introvertiert – extrovertiert“.

Dagegen ermittle das DNLA-System die aktuelle Ausprägung von Erfolgsfaktoren, die jeder Mensch in unterschiedlicher Ausprägung besitzt und für die tägliche Arbeit, egal in welchem Job oder in welcher Position, ständig braucht. Haddick nennt Beispiele: **Verträgt eine Person Kritik? Wie tolerant geht sie mit Misserfolg um? Knüpft sie leicht Kontakte? Hat sie genügend Selbstvertrauen?**

Wichtig sei, so Haddick, dass die ermittelten Potenziale immer im Hinblick auf die beruflichen Aufgaben gemessen werden und mit der Berufsleistung direkt in Verbindung gebracht werden. Deswegen stellt das DNLA-System Fragen, die Situationen aus dem Arbeitsleben beschreiben. Das System vergleicht dann die Antworten der Testteilnehmer mit denen von erfolgreichen Mitarbeitern in vergleichbaren Positionen, wahlweise insgesamt aus allen erfassten Unternehmen landesweit, aus der betreffenden Branche oder im internen Vergleich mit den besten Mitarbeitern des eigenen Unternehmens.

Die Auswertung liefert dem Personalverantwortlichen zügig ein detailliertes Bild darüber, ob die gemessenen derzeitigen sozialen Kompetenzen eines Mitarbeiters den Anforderungen seiner Tätigkeit genügen, oder ob Handlungsbedarf besteht.

Allerdings ist es mit der bloßen Betrachtung von Gutachten und Messwerten ohne Einbeziehung der Person und der individuellen Situation nicht getan. Der Beurteiler würde nämlich Gefahr laufen, falsche Schlussfolgerungen zu ziehen oder Vermutungen über Gründe für Potenzialmängel anzustellen, die mit der eigentlichen Ursache gar nichts zu tun haben.



Quelle: amf

Klaus Haddick

Messen ist nur die halbe Miete

„Und damit wären wir auch schon bei der anderen Seite von Potenzialanalyseverfahren. Was ich nun sage, gilt für die meisten Verfahren“, so Klaus Haddick, „erst die richtige Verwendung der Auswertungen führt zu sinnvollen Personalentscheidungen. Sie sind nämlich keine Urteile über jemanden, sondern zeigen wertvolle Tendenzen auf.“ Dennoch könne man für die weitere Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem eine fundierte Erfolgsprognose abgeben und die Zusammenarbeit verbessern. Das bedeute auch, keine völlig unerfahrenen Personen mit der Anwendung der Expertensysteme zu betrauen. Es bedürfte Berater, Coaches und erfahrener Personalverantwortlicher. Haddick erläutert: Erst wenn der Vorgesetzte mit der Person selbst spreche und diese in einem strukturierten Interview ihre Denkweise oder persönlichen Ziele und Prioritäten erklären kann, entsteht ein schlüssiges Bild der Person, und zwar im Abgleich mit den objektiven Ergebnissen.

Bericht aus der Praxis

Klaus Haddick kommt zurück zum DNLA-System und fängt an, aus der Praxis zu erzählen. Er habe einen Geschäftsführer als Kunden gehabt, der wieder einmal nach einer persönlichen Assistentin und Chefse-

retärin suchte, weil er mit der aktuellen Kraft nicht zufrieden war. Es war nicht das erste Mal, und so hätte dieser beschlossen, der Assistentin noch eine Chance zu geben. Deshalb sollten Sie den Fragenkatalog DNLA ESK (Erfolgsprofi Soziale Kompetenz) beantworten.

Das Ergebnis zeigte, dass sie unter anderem zu wenig Selbstvertrauen hatte, eigene Misserfolge zu wenig vertrat und kaum Initiative zeigte. „Die Ansicht des Geschäftsführers schien also zunächst zu stimmen“, erzählt Haddick. Im strukturierten Interview hätte die Dame von sich erzählt und ein ganz anderes Bild von sich vermittelt. Sie hätte ursprünglich mehr Selbstvertrauen gehabt und innere Stärke besessen. Das illustrierte sie unter anderem damit, dass sie damals in ihrer Gewichtsklasse deutsche Meisterin in einer asiatischen Kampfsportart war. „Die niedrigen Ausprägungen der Erfolgspotenziale waren also eher als Momentaufnahme zu werten“, erinnert sich Haddick. Und es hätte sich auch herausgestellt, dass der Geschäftsführer als direkter Vorgesetzter seinen Teil zur Situation beigetragen hatte. Er erzählte, er sei sehr gestresst und manchmal launisch gewesen. Und bei Fehlern oder ungeplanten Komplikationen sei seine Toleranzschwelle extrem niedrig, und da rege er sich auf – egal ob jemand an einem Problem schuld war oder nicht. „Wir haben uns viel stärker auf den Geschäftsführer konzentriert und in einem Vier-Augen-Gespräch erst mal geklärt, was für Erwartungen er denn eigentlich an seine direkte Mitarbeiterin hatte“, sagt Haddick. Ergebnis: Er brauchte eigentlich eine robuste, mit einem „dicken Fell“ ausgestattete Assistentin, die auch bei Störungen im Betriebsablauf und bei Negativreaktionen und „Stresstagen“ ihres Chefs nicht aus der Ruhe



Quelle: Fotolia

kommt. Für die Assistentin wurde ein anspruchsvoller Job in einem ruhigeren Arbeitsumfeld und mit einem Vorgesetzten gefunden, der gewillt und in der Lage war, sie angemessen zu führen. Eine spätere Erfolgskontrolle zeigte, dass die Mitarbeiterin besser wurde. „Und für den Chef gab es ein Happy End. Es fand sich eine Assistentin“, schmunzelt Haddick.

In diesem Praxisbeispiel steckten eine ganze Menge Anwendungsmöglichkeiten für Potenzialanalyseverfahren, erzählt der GPMLer. Sie seien nicht nur für das Recruiting interessant, sondern können auch vor Personalentwicklungsmaßnahmen ermitteln, welche Potenziale entwickelt werden sollten. Genauso dienen sie der Überprüfung vom Erfolg von Maßnahmen. Personalentwicklung umfasse Coachings, Trainings und Schulungsmaßnahmen im Seminar oder am Arbeitsplatz. Haddick empfiehlt für den Einsatz von DNLA-Verfahren, diese regelmäßig durchzuführen, etwa im Jahresrhythmus. So könnten Lernfort- oder -rückschritte dokumentiert und die Nachhaltigkeit der begonnenen Entwicklungsprozesse abgesichert werden.

Für Haddick liegt die Zukunft des Personalmanagements in integrierten, unternehmensweit einsetzbaren HR-Expertensystemen. Sie forderten den Nutzer eventuell heraus, wie im Fall des gestressten Geschäftsführers. Ist der Kunde aber bereit, sich darauf einzulassen, verändern die Analysen seine Unternehmensprozesse und steigern den Erfolg, auch für die Mitarbeiter. Und das, resümiert Haddick, sei alles, was zähle.

„6 Fragen“

Eine der Firmen, welche DNLA einsetzt, ist die Archimedes Facility Management GmbH aus dem nordrhein-westfälischen Bad Oeynhausen. Das Unternehmen, zu dessen großen Kunden beispielsweise E.ON Westfalen-Weser zählt, ist Komplett Dienstleister rund um das Thema Immobilie, und zwar von der Planung über Bau und Betrieb bis zur Umsetzung bzw. Sanierung. Im Interview berichtet Prokurist Gerhard Schröder über die derzeitige unternehmensweite Einführung der DNLA-Expertensysteme, an der er beteiligt ist.



Quelle: Fotolia

CA: Warum will Archimedes ein Potenzialerhebungsverfahren einsetzen?

GS: Wir stehen vor einem herausfordernden Veränderungsprozess. Zum einen integrieren wir in unserem Unternehmen unterschiedlichste Mitarbeitergruppen, da kommt es auf gutes Teammanagement und Koordination der Gruppen an. Zum anderen richten wir uns strategisch neu aus am Facility-Management-Markt. Bei allen Prozessen müssen wir genau wissen, welche Persönlichkeiten in unserem Unternehmen miteinander arbeiten und welche Potenziale sie haben.

CA: Anbieter von Testverfahren gibt es viele. Wieso fiel die Wahl auf DNLA?

GS: Das ist ganz einfach. Ich hatte eigene Erfahrungen mit DNLA beim Vorunternehmen. Dort wurden alle Führungskräfte in die Tests einbezogen. Ich behaupte bis heute, der Grund, warum Geschäftsführung und Führungskräfte so gut miteinander arbeiteten, lag nicht zuletzt auch am Einsatz von DNLA.

CA: Was genau soll denn mit DNLA erreicht werden?

GS: Wir wollen alle Mitarbeiter mitnehmen, um unsere Unternehmensziele zu erreichen; die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern fördern und die Mitarbeiterpotenziale nutzen für Führungs- und Managementaufgaben. Daher durchlaufen sowohl alle Angestellten als auch sämtliche Führungskräfte das gesamte Verfahren.



CA: Wie werden Ihre Mitarbeiter auf diese Pläne reagieren? Wie bereiten sie diese auf die Tests vor?

GS: Unser Betriebsrat wurde von Beginn an in das Projekt einbezogen. Er hat das System ausprobiert, ist vom Nutzen überzeugt und unterstützt uns. Dadurch rechnen wir nicht mit Akzeptanzproblemen in der Belegschaft. Das Projekt sowie die damit verbundenen Ziele wurde außerdem in einer Informationsveranstaltung für alle Mitarbeiter vom Anbieter, GMP, durch Klaus Haddick vorgestellt.

CA: Wird ein umfassender Einsatz von Potenzialerhebungen für alle Mitarbeiter, wie Sie ihn planen, nicht aufwendig? Und denken Sie daran, auch externe Berater einzusetzen für die Besprechung der Ergebnisse?

GS: Nein, wir sehen das nicht als zu aufwendig an, sondern als Investition in die Zukunft

des Unternehmens. Personen, die im Unternehmen anerkannt und kompetent sind, werden die Moderatorenrolle in den Mitarbeitergesprächen übernehmen, zudem wird Herr Haddick dabei sein, der ja selbst Coach ist. Die internen Moderatoren wurden für ihre Aufgabe übrigens gezielt im Umgang mit den DNLA-Verfahren geschult.

CA: Wie geht es nach den Tests weiter?

GS: Es werden erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen in Form von Seminaren oder einfachen Handlungsabreden durchgeführt. Um eine nachhaltige Wirkung zu erreichen, werden in den nächsten zwei Jahren Erfolgschecks durchgeführt und gemessen. Dadurch wird festgestellt, wo wir durch die Maßnahmen in ein oder zwei Jahren stehen und inwieweit wir unsere gesetzten Unternehmensziele erreicht haben. Wir glauben, dass wir mit dem Markt sehr erfolgreich sein werden.

Bericht und Interview von Stefanie Heine
heine@coaching-area.de



Was würden Sie verändern,
wenn Sie wüssten, dass es
ganz **einfach**
geht und **Erfolg** bringt?

www.amf-insolution.de

