

# BERUF UND KARRIERE

## Herausfinden, wie Mitarbeiter ticken

Potenzialanalysen und Persönlichkeitstests sollen helfen, aber sie sind nicht unumstritten

Beate Schwarz schwört auf Persönlichkeitstests. Die Chefin des zur Schwarz-Gruppe gehörenden Entsorgungsunternehmens „Du: Willkommen in der Umwelt“ setzt etwa den DISG-Test bei Bewerbungsgesprächen ein. Auch die zehnköpfige Führungscrew des Göppinger Abfallbetriebes hat sich auf menschliche Verhaltenstendenz getestet. Für Schwarz sind die Ergebnisse zum einen wichtig für den Umgang mit ihren Mitarbeitern, aber ebenso für den Tonfall der Kollegen untereinander. „Seit wir wissen, wer wie tickt und wer welche Potenziale mitbringt, ist das Miteinander im Alltag deutlich einfacher“, erklärt die 44-Jährige, warum in ihrer Firma der Test angewendet wird, der Menschen in verschiedene Verhaltensweisen einteilt.

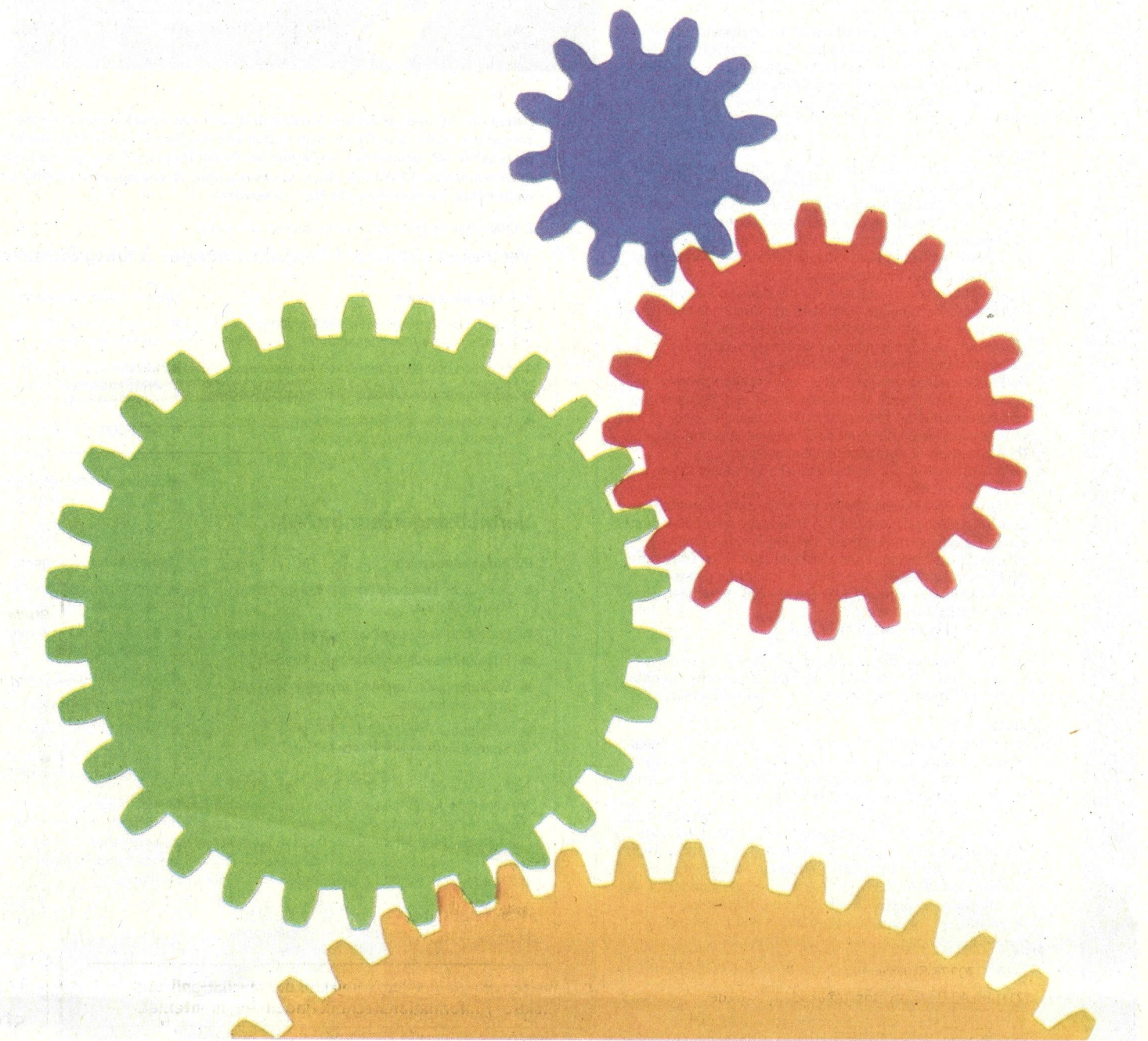
Dass sich Mitarbeiter tendenziell dominant, initiativ, stetig oder gewissenhaft (diese Adjektive bilden das Akronym DISG) verhalten, sei kein Nachteil und keine Wertung. Vielmehr würde mit diesem Wissen klar, warum Menschen auf Fragen oder ihnen gestellte Aufgaben unterschiedlich reagieren, meint Schwarz und liefert ein Beispiel: „Seitdem ich von meinem Betriebsleiter weiß, dass sein Stetig-Anteil ausgeprägt ist, verstehe ich, warum er Veränderungsvorschlägen mit Bedenken entgegentritt“, sagt die Unternehmerin. Gleichzeitig verstehe dieser seine Chefin nun besser, weil er wisse, dass sie mit einer dominanten Verhaltens-tendenz gerne Dinge bewegt und Prozesse vorantreibt. „Im Alltag können wir jetzt besser auf der Sachebene diskutieren, weil die Beziehungsebene geklärt ist“, bilanziert Schwarz.

### Ein Bild über Stärken und Schwächen machen

Potenzialanalysen und Persönlichkeitstests sind auch bei der Einstellung neuer Leute hilfreich. „Im Bewerbungsgespräch erkennen Sie nicht immer, wie Menschen wirklich ticken“, sagt die Entsorgungschefin. Deshalb greife sie hier gerne auf Tests zurück. Wenn sie Mitarbeiter für die Buchhaltung suche, müssten diese neben entsprechenden fachlichen Referenzen die passenden Charaktereigenschaften mitbringen. „Wenn ich hier jemanden einsetze, der nicht gewissenhaft ist, sind Probleme programmiert“, sagt die Unternehmerin.

Wie Beate Schwarz setzen viele Firmen auf Tests, die Persönlichkeit und Fähigkeiten analysieren, um herauszufinden, ob Bewerber auf Stellen passen oder ob eigene Mitarbeiter für ihre Jobs die passenden Qualifikationen mitbringen. Den meisten geht es darum, die Menschen besser kennenzulernen und sich ein Bild über deren Stärken und Schwächen zu machen. Im Idealfall. Denn die Ergebnisse sind umstritten. Oft fehlt es an wissenschaftlich fundierten Expertisen, und immer wieder tauchen Professoren und Forscher auf, die behaupten, Potenzialanalysen und Persönlichkeitstests seien manipulierbar. Und Beate Schwarz räumt ein, dass „man bei allen Tests den klaren Menschenverstand nicht ausschalten darf“.

Nichtsdestotrotz treibt das Problem, Stellen mit den falschen Leuten zu besetzen, viele Chefs um. Personalexperte Jörg Knoblauch liefert den Grund. Er schreibt in seinem neuen Buch „Die Personalfalle“ von bis zu 15 Monatsgehältern, die eine solche Fehlentscheidung die Unternehmen kostet. Besonders riskant sind falsch besetzte Stellen in personalintensiven Branchen. Im Dienstleistungssektor etwa oder im Einzelhandel



Ob Aufgabe und Mitarbeiter zusammenpassen, sollen Potenzialanalysen herausfinden.

Foto: Alimdi

müssen Betriebe bis zu 75 Prozent des Umsatzes in Löhne und Gehälter investieren. Wer hier falsch einstellt, ist schnell am Ende. Hinzu kommt, dass Firmen aufgrund des Fachkräftemangels immer schwerer passende Fachkräfte finden. Schon heute beziffert der Verein deutscher Ingenieure (VDI) den Mangel auf mehrere Zehntausend offene Stellen.

Auch Roland Spleiss setzt Potenzialanalysen ein. Der Wörwag-Geschäftsführer arbeitet seit Jahren mit Tests und gibt an, gute Erfahrungen gemacht zu haben. „Wir haben 60 Nachwuchs- und Führungskräfte eine DNLA-Analyse machen lassen“, berichtet der Geschäftsführer des 700 Mitarbeiter großen Pharma-Unternehmens mit Sitz in Böblingen. Wobei DNLA für „Discovery of Natural Latent Abilities“ steht. Zu Deutsch: Aufdeckung der natürlich vorhandenen Fähigkeiten von Mitarbeitern. Den in den 1970er Jahren aus dem Max-Planck-Institut heraus entstandenen Test setzen vor allem Karriereberater, Headhunter, aber auch Psychologen und Personalentwickler ein. So wie Harald Seidel. Der Stuttgarter organisiert seit zwei Jahren bei Wörwag die Analysen. Chef

und Berater sind sich einig, dass nicht die einzelnen Ergebnisse für das Unternehmen wichtig sind. Vielmehr interessiert die Firma, welche Ergebnisse die Analysen in Summe liefern. Denn daraus leitet Spleiss Fragestellungen ab, die er in Strategie-Workshops aufarbeiten lässt.

### Selbstreflexion anstoßen

„Auf Grundlage der Tests haben wir etwa festgestellt, dass es Defizite bei den Arbeitsprozessen gibt“, verdeutlicht der Geschäftsführer. So sei das Abteilungsdenken im Unternehmen stark ausgeprägt. In den Gesprächen mit den 60 Nachwuchs- und Führungskräften habe man darauf hingearbeitet, die Leute gedanklich zu öffnen. Mit dem Ziel, Arbeitsprozesse zu verbessern, die nicht nur einzelne Abteilungen betreffen, sondern das gesamte Unternehmen. „So haben wir beispielsweise den etliche Firmenbereiche betreffenden Packmittelprozess durchleuchtet und glatt gezogen“, sagt Spleiss.

Weil das Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren von 25 Millionen auf 150 Millionen Euro Umsatz rasant gewachsen ist, hätten an vielen Stellen Strukturen und Prozesse gelitten. Die Basis dafür, dass die Leute gewillt sind, die anstehenden und notwendigen Veränderungen aktiv voranzutreiben, sei die eigene Reflektion. Dafür wiederum bildet die Potenzialanalyse die Grundlage.

Nachdem die Wörwag-Leute den rund 350 Fragen umfassenden Online-Test beantwortet hatten, bekamen sie in Einzelgesprächen die Ergebnisse präsentiert. „Dabei ist es wichtig, Konsens in den strittigen Punkten zu erzielen“, weiß Berater Seidel. Stufe sich etwa ein Mitarbeiter als führungskompetent ein, zeige aber die Auswertung ein anderes Ergebnis, so würden diese Differenzen besprochen. Denn nur wer bereit ist, sich selbst zu hinterfragen, tut dies auch mit Arbeitsprozessen, erklärt Seidel. Und fügt hinzu, dass erkannte Schwächen mittels individuellem Schulungsplan, beginnend bei Hör-CDs über Teamtraining bis hin zum Einzelcoaching, angegangen würden.

Michael Sudahl