

Managementdiagnostik: Erfolgskonzepte im „War of Talents“

Wachsender Wettbewerbsdruck, zunehmende Globalisierung, abnehmende Loyalität zwischen Führungskräften und Unternehmen stellen zukünftig sowohl an die Führungskräfte als auch an das Unternehmen andere und höhere Anforderungen hinsichtlich Belastbarkeit, Veränderungsfähigkeit und Effizienz. Dadurch wächst der Druck auf die Unternehmen, das vorhandene Managementpotenzial optimal zu nutzen. Situationen der Veränderung und die Verknappung von Fach- und Führungskräften durch den demographischen Wandel verstärken diese Notwendigkeit.

In welchem Umfang nutzen deutsche Unternehmen heute personaldiagnostische Verfahren?

- 60% der Unternehmen stellen vor eine nächste Karrierestufe verpflichtend ein diagnostisches Beurteilungsverfahren
- 49% der Unternehmen nutzen Selbsteinschätzungen der Fach- und Führungskräfte (Online-Assesement bzw. 360° Feedback) als Basis für Entwicklungsprogramme
- Ca. 30% der Unternehmen (in der Tendenz eher Konzerne und Großunternehmen als KMU) nutzen durchgängig personaldiagnostische Verfahren bei der Rekrutierung von Führungskräften

In welchen Situationen sollte ein Unternehmen personaldiagnostische Verfahren einsetzen?

Die strategisch ausgerichtete, an den Kernkompetenzen des Unternehmens entwickelten Verfahren, die eine Kombination unterschiedlicher Tests, Methoden und Interviews beinhalten, sowie der Einsatz von neutralen Beratern minimieren das

Risiko einer Fehleinschätzung und sorgen für eine hohe Akzeptanz der Analyseergebnisse bei den Teilnehmern. Die qualitativen bzw. kapazitären Anforderungen eines solchen Verfahrens übersteigen allerdings häufig die vorhandenen internen Möglichkeiten in einem Unternehmen, wenn z.B. folgende Aufgaben anstehen:

- strategische Neuausrichtung des Unternehmens
- Pre- und Postmerger-Situationen
- Zusammenführung von Unternehmensteilen
- Einführung neuer Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse
- Objektivierete Auswahl von (Vertriebs-)Experten
- Auswahlprozesse für Führungskräfte (Experte > Führungskraft?)
- Wunsch nach regelmäßiger Überprüfung des vorhandenen Managementpotenzials im Vergleich zum Wettbewerb
- Selbstbewertung der Führungskräfte / Experten zur persönlichen Status-quo-Bestimmung des Entwicklungs- und Veränderungsbedarfs

Mit personaldiagnostischen Verfahren können anforderungsbezogene Experten-, Management- und Leadership-Kompetenzen bei Fach- und Führungskräften gemessen, in den Auswahlprozessen berücksichtigt bzw. zur Förderung gezielt genutzt werden. Das Unternehmen kann auf Grund solcher Verfahren das Potenzial der relevanten Mitarbeiter nach folgenden Kategorien im Sinne der **strategischen Ressourcenplanung** und der Nachfolgeplanung nutzen bzw. fördern:

- Potenzielle Führungskräfte
- Neue Führungskräfte
- Aktive Führungskräfte
- Designierte Führungskräfte

Welchen wirtschaftlichen Nutzen bieten personaldiagnostische Verfahren für das Unternehmen:

- **30-40% Einsparung von Rekrutierungskosten beim Einsatz standardisierter und objektiverer Auswahlprozesse** (gemessen aus der Relation zwischen zusätzlichem Aufwand für die Nutzung externer Ressourcen, der Einsparung interner Ressourcen u.a. durch Stringenz und Effizienz in der Entscheidungsfindung sowie der höheren Erfolgsquote bei Einstellungsprozessen im Zeitraum von ca. 2 Jahren nach der Rekrutierung)
- **60-70% gesteigerte Erfolgsquote bei der Entwicklung von (Vertriebs-)Experten zu Führungskräften**
- **Die Trefferquote von Rekrutierungsmaßnahmen mit konventionellen Mitteln (biographische oder strukturierte Interviews durch Führungskräfte und/ oder HR-Mitarbeiter) liegt bei ca. 55%; Beim Einsatz strategisch ausgerichteter, an die Unternehmenssituation und die Zielgruppe angepasste diagnostische Verfahren kann diese Quote auf ca. 88% gesteigert werden.**

Welche personaldiagnostischen Verfahren (Online-Profil, Potenzialanalyse, Management-Audit, Assessment-Center) werden wann eingesetzt?

- Die Einsatzbereiche von **Online-Profilen** sind vielfältig. Die Anwendung empfiehlt sich sowohl für Auswahlprozesse als auch für Entwicklungsmaßnahmen. Sie bieten sich sowohl bei der Potenzialanalyse, der individuellen Karriereplanung, bei der Entscheidung über Vertriebs-/Experten- Laufbahn bzw. Management-Laufbahn an sowie als Basis für Teambildungsprozesse. Der Einsatz z.B. des Online-Tools OPQ32 z.B. zeichnet ein differenziertes und umfassendes Bild zu den Persönlichkeits- und Führungsmerkmalen eines Kandidaten, das sich vor allem in kritischen Entscheidungen in den genannten Situationen anbietet. Durch diese professionelle, systematische, objektivierte „Second opinion“, die durch die Schnelligkeit in der praktischen Umsetzung sowie vor allem durch das Beraterfeedback auf Basis des erstellten Profils für den Kandidaten entsteht,

bietet ein solches Verfahren einen tatsächlichen Mehrwert für ein Unternehmen, der häufig durch unternehmensinterne Verfahren alleine nicht geleistet werden kann.

- In einer **Potenzialanalyse**, die bei Einzelentscheidungen hinsichtlich Aufwärtsbewertung bzw. Rekrutierung genutzt werden sollte, wird das Persönlichkeitsprofil bestehend aus Kompetenzen und Potenzialen eines Experten bzw. einer Führungskraft mit dem Anforderungsprofil der jeweiligen Funktion verglichen. Aus den möglichen Diskrepanzen werden ein Entwicklungsplan bzw. Empfehlungen zur Veränderung / Positionierung erarbeitet. Um den optimalen Erfolg zu gewährleisten, wird das Potenzialanalyse-Verfahren an die Fragestellungen und Bedürfnisse sowie bisherigen Praktiken des jeweiligen Unternehmens angepasst. Ein Online-Profil, wie oben beschrieben, ist Teil dieses Verfahrens.
- Durch ein **Management-Audit** erhält das Unternehmen über die Potenzialanalyse-Ergebnisse einzelner Personen hinaus eine fundierte und objektivierete Übersicht der Managementpotenziale sowie der Entwicklungsmöglichkeiten eines Führungs- bzw. Expertenteams.
Dazu werden auf der Basis der einzelnen Potenzialanalyse-Ergebnisse ergänzende Interviews geführt. Auf der Basis all dieser Informationen wird das Portfolio der vorhandenen Managementpotenziale erarbeitet. Dieses verfahren wird häufig in Situationen der strategischen Neuorientierung, eines Change-Prozesses oder einer Fusion eingesetzt.
- Das **Assesement-Center (AC)** ist - nach dem strukturierten Interview mit einer Einsatzhäufigkeit von über 50% - die zweithäufigste Methode, die Unternehmen bei der Auswahl von externen Bewerbern für untere und mittlere Führungskräfte einsetzen (mit etwa 17%). Bei der Auswahl von Top- Führungskräften liegt der Prozentsatz – nur - bei ca. 10% (H. Schuler, 2007). Was beinhaltet diese „blackbox“ AC? Ein AC ist eine Art simulative Arbeitsprobe für Führungskräfte, die bei der Rekrutierung von Nachwuchsführungskräften sowie der Karriereentscheidung bei erfahrenen Führungskräften eingesetzt wird. Das Grundprinzip ist die Simulation erfolgskritischer Herausforderungen für die zu

besetzende Position auf deren Basis dann Bewerber, die die formalen und fachlichen Anforderungshürden bereits genommen haben und auf Grund erster Gespräche als „vorstellbar“ für eine Position von den Entscheidungsträgern im Unternehmen beurteilt wurden, nach objektivierten Kriterien verglichen werden können. In einem Entwicklungs-AC schließt sich ein ausführliches Feedback sowie ein Entwicklungsplan an, in einer Entscheidungssituation werden die Bewerber entsprechend ihren Stärken und ihren Entwicklungsbedarfen in einem Ranking positioniert und eine Entscheidungsempfehlung ausgesprochen.

All diese Methoden sollten das **Talentmanagement** in einem Unternehmen ergänzen und unterstützen, um dem „War of Talents“ mit internen und externen Ressourcen gezielt zu begegnen – und ihn im Sinne des Unternehmens gewinnen zu können.

Dr. Susanne Sachtleber; sachtleber@bhscs.de