

Personalentwicklung von Beginn an

Oliver Pascherer

beleuchtet einerseits die Problematik verschiedener Personalauswahlverfahren und sprach andererseits mit dem deutschen Trainer Dr. Jan Wessel über dessen Erfahrungen mit einem Auswahlverfahren, das Yvonne van Dyck nach dem Graves-Modell entwickelt hat.



Jan Wessel

Einer Studie der internationalen Personalberatung DDI zufolge geht durchschnittlich jede fünfte Stellenbesetzung daneben, was zu erheblichen Kosten führt. Noch gar nicht berücksichtigt sind dabei die aufgrund der Fehlbesetzung entstehenden Kosten bis es zu der tatsächlichen Fluktuation kommt. Phänomene wie »Dienst nach Vorschrift«, »innere Kündigung«, aber auch die emotionalen Kosten aller Beteiligten entziehen sich jeder gesicherten Berechnung. Aus Unternehmenssicht gilt es daher verständlicherweise, das Risiko und den enormen Kostenfaktor einer Fehlbesetzung durch ein adäquates Personalauswahlverfahren zu minimieren.

Die Qual der Wahl

Zur Verfügung stehen zahlreiche Instrumente, angefangen bei der Vorauswahl der eingehenden Bewerbungen, über das mehr oder minder strukturierte Vorstellungsgespräch bis hin zu diversen eignungsdiagnostischen Testverfahren inklusive Intelligenztests und Assessment-Center. Von den dabei konkret verwendeten Instrumenten in den einzelnen Phasen der Personalauswahl sind einige besser und einige schlechter geeignet, ihr Ziel zu erreichen.

So ist vor allem das Assessment-Center als Auswahlinstrument zunehmend umstritten. Assessment-Center seien zu teuer, vorwiegend den Großunternehmen vorbehalten, würden einen bestimmten Typus – vornehmlich den von sich überzeugten Vielredner – bevorzugen, sagten zu wenig über die Fähigkeiten der Bewerber aus und würden zudem häufig falsch benutzt, so die Kritiker.

Tests sollten nicht darauf beruhen, WAS eine Person denkt, sondern WIE.

Clare W. Graves

Was aber ist das Ziel der Personalauswahl? Doch nicht weniger als zum wahren Kern des Bewerbers vorzudringen, herauszufinden, wer die Person hinter der Bewerbungsmappe ist und zu versuchen, deren Verhalten in den unterschiedlichsten zukünftigen

Situationen zu prognostizieren. In Zeiten, in denen gezieltes Bewerbertraining für alle Phasen des Personalauswahlverfahrens und insbesondere Assessment-

Center-Training wie Sand am Meer angeboten werden, ist es freilich zunehmend fraglich, ob man zum wahren Kern des Bewerbers vorgedrungen ist oder ob es dem Bewerber nicht schlicht gelingt, eine einstudierte Rolle überzeugend zu performen. Was also ist der Ausweg aus dem Dilemma? Jan Wessel: »Aus meiner persönlichen Erfahrung als Trainer und Recruiting-Berater erzielen die Unternehmen, die über ein integratives Personalauswahl- und Personalentwicklungskonzept verfügen, die nachhaltigsten Ergebnisse. Das heißt, bei der Personalentwicklung und der Personalauswahl oder umgekehrt kommt dasselbe Instrument zum Einsatz.«

Nachhaltige Personalentwicklung

So verstanden beginnt nachhaltige Personalentwicklung bereits in dem Moment, in dem eine Stelle in einem Unternehmen neu zu besetzen ist und noch gar keine Person zur Verfügung steht, die entwickelt werden könnte. »Denn«, so Jan Wessel »etwas entwickeln muss man bereits hier, nämlich die Vorstellung vom zukünftigen Mitarbeiter. Je genauer diese Vorstellung ist, desto präziser kann das Anforderungsprofil über Stellenausschreibungen, externe Personaldienstleister etc. formuliert und kommuniziert werden.«

Entwickeln können diese Vorstellung einerseits bereits geschulte HR-Verantwortliche und/oder Unternehmensangehörige mit speziellem Bezug zu dem Bewerber, also je nach Struktur des Unternehmens Inhaber, Führungskräfte oder Teammitglieder. Andererseits – für den Fall, dass noch keine diesbezüglichen Personalentwicklungsmaßnahmen in dem Unternehmen durchgeführt wurden – steht ein externer Recruiting-Berater und Trainer zur Verfügung, der die HR-Verantwortlichen entsprechend berät und den Prozess der Personalauswahl begleitet. So umfasst eine typische Beratungsleistung im Bereich Recruiting folgende Schritte:

- Profiling: Wen genau suchen wir für die Aufgabe und das Arbeitsplatzumfeld?
- Wie formulieren wir die Stellenanzeige, um möglichst trennscharf in der Ansprache zu sein?
- Auswahl/Selektion der passenden Bewerber
- Aktive Anwesenheit beim Einstellungsgespräch
- Analyse der Eignung des Bewerbenden im Hinblick auf die Aufgabe wie auf das strukturelle und personelle Umfeld inklusive schriftlicher Auswertung und anschließender Empfehlung
- Sicherstellung von Objektivität, Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Personalauswahl

Jan Wessel: »Die Anforderungen, die an ein derartig integratives Personalauswahl- und Personalentwicklungsinstrument gestellt werden müssen, sind vergleichsweise hoch. Es sollte kompatibel für die unterschiedlichsten Personalentwicklungsmaßnahmen sein, es sollte geeignet sein, bei der Personalauswahl Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit rasch, am besten schon anhand des nonverbalen Verhaltens und der Sprache zu erfassen und so elegant und effektiv in unterschiedliche Weltbilder und Menschen einzusteigen. Es sollte weiters geeignet sein, standardisierte eignungsdiagnostische Fragen zu stellen und die jeweilige Beantwortung durch nicht-standardisierte aber strukturierte Fragen zu validieren. Und es sollte bei aller Komplexität der wissenschaftlichen Grundlage ein Instrument sein, das in der Praxis einfach und klar strukturiert anwendbar ist, gleichzeitig aber alles andere als vereinfachend ist. Komplex ja, kompliziert nein. Nur so ist es

letztendlich möglich, dass innerhalb des Unternehmens eine gemeinsame Projektsprache Personalauswahl und Personalentwicklung gesprochen und verstanden werden kann.«

Praktische Umsetzbarkeit

Jan Wessel arbeitet zur Analyse der Stärken und Potenziale von Einzelnen, Teams und Organisationen mit dem id'LOOP (das Instrument wurde von Yvonne van Dyck entwickelt) – nicht nur wegen dessen herausragenden Analyseeigenschaften mit nur 4 Fragen, sondern vor allem aufgrund dessen praktischer Umsetzbarkeit in konkrete Lösungen im Training, Coaching und auch im Recruiting. Wessel: »Neben NLP als Kernkonzept basiert der id'LOOP auf dem Entwicklungsmodell des US-amerikanischen Psychologieprofessors Clare W. Graves, das in seiner Weiterentwicklung als Spiral Dynamics intensiven Eingang in das internationale Management- und Leadership Training gefunden hat.«

Graves selbst war kein Freund standardisierter Testverfahren, Schubladendenken

war ihm fremd. Ihm ging es nie darum, eine Persönlichkeit zu charakterisieren, herauszufinden WER oder WAS die Person, die vor mir sitzt, ist. Ihm ging es vielmehr um das WIE. Wie verhält sich jemand in der jeweiligen Situation und Umgebung? Demzufolge formulierte er auch klare Vorstellungen, wie konkrete Testverfahren aus seiner Theorie abgeleitet werden sollten: Tests sollten nicht darauf beruhen, WAS eine Person denkt, sondern WIE. Sie sollen nicht darauf basieren, WAS Menschen tun oder WAS sie glauben, sondern WIE sie etwas tun, und WIE sie das glauben, was sie glauben.

»Gemäß den Vorgaben von Graves wurde der id'LOOP von Yvonne van Dyck entwickelt und in unzähligen Business-Trainings weiter verfeinert«, erklärt Jan Wessel. »Dabei lag ihr Augenmerk in der raschen Anwendbarkeit und Einfachheit einerseits und in der Förderung wertschätzender Kommunikation zwischen unterschiedlichen Levels der Entwicklung andererseits.« □

www.id.co.at, www.cmoregroup.cc
www.meta-works.de



RUFEN SIE LIEBER GLEICH BEI STEPSTONE AN!

Wenn Sie mit StepStone zusammenarbeiten, haben Sie immer einen persönlichen Ansprechpartner, der weiß, was Sie brauchen.

- Beratung von Experten
- Gezielte Ansprache durch Zielgruppen-Channels
- Kostenlose Anzeigenoptimierung
- Weltweite Rekrutierung
- Anzeigenproduktion innerhalb von 48 Stunden
- StepStone Academy

www.stepstone.at

