



Potenzial- und Kompetenzanalysen

Internes Auswahlverfahren von Führungsnachwuchskräften

Ausgangssituation

Das Unternehmen, mittelständisch und eigentümergeführt, hatte beschlossen, seine Führungskräfteentwicklung auf eine objektivere und strukturierte Basis zu stellen. Dazu hatte die interne Personalentwicklung den Auftrag erhalten, ein zielführendes Selektionsverfahren und ein Entwicklungsprogramm für Führungsnachwuchskräfte zu entwickeln. Da sowohl die Erfahrungen als auch die Manpower der internen Personalentwicklung dazu nicht in vollem Umfang verfügbar waren, erhielt TEAM GOLD die Aufgabe, ein Konzept für ein internes Selektionsverfahren zur Diskussion zu entwickeln und bei der Umsetzung zu begleiten.

Die Aufgabe an TEAM GOLD

- Erstellung eines generell gültigen Anforderungsprofils für interne Führungsnachwuchskräfte
- Entwicklung eines Selektionsverfahrens, um aus einem internen Bewerberkreis von ca. 20 potenziellen Führungskräften die Geeignetsten für zwölf verfügbare Plätze zu finden
- Ranking der Kandidaten und konkrete Empfehlungen für das Entwicklungsprogramm
- Einbindung der Führungskräfte in das Auswahlverfahren
- Prognosen über mögliches künftiges Führungsverhalten

Unser Vorgehen

In einem internen Workshop konnte rasch eine Übereinstimmung bei der Auswahl von sechs Kriterien und den Ausprägungen der Mindest- und Höchstanforderungen gefunden werden, die die Führungskräfte der Teamebene erfüllen sollten. Auch wurde eine einheitliche Mess-Skala für alle Verfahren festgelegt, damit die Bewertungen über verschiedene Methoden vergleichbar wurden. Die Führungskräfte der Kandidaten wurden eingebunden, indem sie vorab ein Empfehlungsschreiben für die Teilnahme am Auswahlverfahren, sowie danach eine Referenz ihrer Mitarbeiter verfassten. Das Selektionsverfahren war ein Einzel-Assessment Center, bestehend aus einem intensiven Interview, einer anspruchsvollen Simulationsübung, zwei eignungsdiagnostischen Verfahren (Bochumer Inventar BIP und dem Leadership Judgement Indicator LJI) und einem Verhaltensprofil zur Überprüfung der Verhaltenskongruenz im Interview. Der Zeitaufwand je Teilnehmer lag bei etwa 2,5 Stunden für das Interview und die Simulationsübung, sowie ca. zwei Stunden Eignungsdiagnostik, die parallel mit zwei Kandidaten stattfinden und somit erheblich Zeit sparen konnte. Auf diese Weise konnten drei Kandidaten pro Tag ihr Auswahlverfahren vollständig durchlaufen, notwendige personelle Ressourcen dafür waren die interne Personalentwicklerin sowie ein Berater von TEAM GOLD. Das Einholen der Empfehlungen und der Referenzen wurde intern durch die Personalentwicklung geleistet. Jeder Teilnehmende erhielt nach Abschluss des Verfahrens ein konkretes Feedback zu seinen Ergebnissen, sein individuelles Kurzgutachten und die erstellten Profile.

Ergebnisse

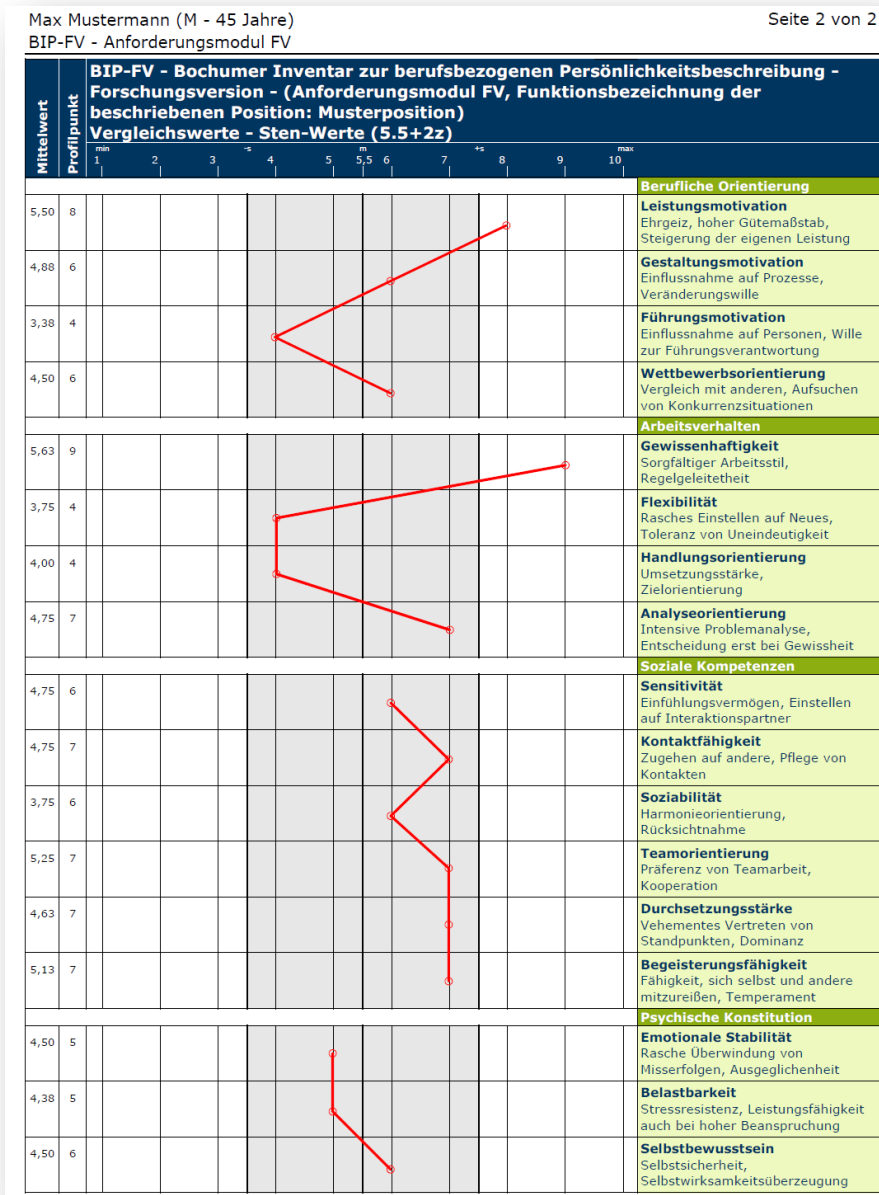
- Es konnten 11 Teilnehmer mit mehr und/oder weniger Entwicklungsbedarf für das Entwicklungsprogramm empfohlen werden. Das konkrete Entwicklungspotenzial wurde teilnehmerspezifisch dokumentiert.
- Nicht alle Referenzgeber zeigten ein realistisches Beurteilungsvermögen in Bezug auf ihre Mitarbeitenden.
- Einige Kandidaten neigten zu übertriebener positiver Selbstdarstellung bzw. zu einem positiv verzerrten Selbstbild, was durch den Einsatz des IGIP (Inventar zur Messung der Glaubwürdigkeit in der Personalauswahl) bestätigt werden konnte.
- Zur Bewertung der Kandidaten wurde eine Clusterung der Ergebnisse aus dem AC (Interview, Simulationsübung) durchgeführt.
- Das Feedback der Unternehmensleitung und der internen Personalentwicklung zum Ablauf und Ergebnis des Auswahlverfahrens war sehr positiv, da alle Entscheidungen nachvollziehbar für Außenstehende dargestellt und begründet waren. Die eingesetzten eignungsdiagnostischen Verfahren unterstützten die getroffenen Aussagen.



Es gibt keine 100%ige Sicherheit in der Personalauswahl. Aber es gibt intelligente Prozesse und Werkzeuge.

Wir können in Menschen nicht "hineinsehen". Jedoch: wir können anhand guter Beobachtung und mehrerer Perspektiven Rückschlüsse aus dem Verhalten in der Vergangenheit oder aus Antwortmustern mit Hilfe intelligenter Interviews und diagnostischer Werkzeuge ziehen. So können wir mit dem kombinierten Einsatz aller Ansätze die Bewertungssicherheit deutlich erhöhen.

Diagnostik eines Teilnehmers, beispielhafter Auszug der Grafik



Beispiel für multiperspektivische Bewertung

