

# Der Recruiter aus dem Computer

Der Traum eines Recruiters: Einen Bewerber statt eines Vorstellungsgesprächs 30 Minuten vor einen Computer zu setzen, ein paar Fragen beantworten zu lassen, und das Programm liefert eindeutige und valide Aussagen darüber, ob bzw. für welche Position der Bewerber fachlich und sozial geeignet ist. Wofür Potenzialanalysen tatsächlich eingesetzt werden können, lesen Sie hier.

**LEIDER IST DER** oben beschriebene Fall (noch) nicht möglich. Die Komponente »Mensch« kann der Computer, bzw. Programme zur Potenzialeinschätzung noch nicht operationalisieren, also messbar machen. Der Begriff »Menschlicher Faktor« kommt ursprünglich aus der Technik und umfasst die Frage »Welche menschlichen Eigenschaften berücksichtigt werden müssen, um eine technische Umgebung dem Menschen optimal anzupassen.« Dabei geht es vor allem um psychische, kognitive und soziale Einflussfaktoren.

Eine Potenzialanalyse kann überall dort eingesetzt werden, wo es darum geht, die Potenziale eines Menschen aufzudecken. Sinnvoll wäre es z.B. auch bei Kindern und Jugendliche, um früh deren Stärken herauszufinden. Vielleicht ist ein Kind, dass in einer Akademikerfamilie groß geworden ist als Handwerker viel besser aufgehoben als an einer Universität. Um solche Fähigkeiten festzustellen, eignen sich Potenzialanalysen hervorragend. Um am Markt einen Überblick zu bekommen, braucht es Geduld und Erfahrung. Wir haben in diesem Artikel einige Anbieter von Potenzialanalysen interviewt um herauszufinden, welches Produkt sich für welche Situationen am optimalsten eignet.

## Maximilian Koch

»Es handelt sich bei Potenzialanalysen immer um statische Aussagen und prognostische Validitäten, die bei professionellen Systemen und Prozessen sehr hoch sind.«

## Anwendbarkeit

Eine Analyse von Fähigkeiten ist nicht nur im Recruiting wichtig sondern findet auch in zahlreichen weiteren Situationen statt. Maximilian Koch (Geschäftsführer human assets management consulting, arbeitet mit dem Reiss-Profil) zählt einige Situationen auf: »Potenzialanalysen können überall dort sinnvoll sein, wo es um den gezielten Einsatz von Menschen geht. Das kann über den Recruiting Bereich hinausgehend beispielsweise in jeder Form der Kooperation wichtig sein. Ob es sich um eine geschäftliche Partnerschaft handelt, das Zusammenwirken im Team bis hin zu Einsatz im Sport. Aber natürlich auch in Aspekten der professionellen Begleitung als Trainer, Mediator, Berater oder Coach. Dort wo Menschen auf Aufgaben oder andere Menschen treffen wirkt Individualität und Persönlichkeit. Sich selbst dieser Wirkung bewusst zu werden oder als Koordinator diese Wirkung zu steuern sehe ich als Zeichen hoher Professionalität.«

Dieter Euler-Rolle (Geschäftsführung Master HR Consulting GmbH) ergänzt die Anwendungsmöglichkeiten: »In allen personalrelevanten Tasks, wo es um Potenziale der Mitarbeiter geht, die richtig einzusetzen sind und Hebelwirkung erzeugt wird. Bei abteilungsübergreifenden Projektteams ist z.B. darauf zu achten,

dass unterschiedliche Potenziale erst ein optimales Ergebnis erzielen können. Gleichheit und Harmonie vermeiden Konflikte, aber sprechen mögliche Risiken/Verzögerungen nicht umgehend an. Auch unterstützen richtig eingesetzte Potenzialanalysen die Kommunikation über Softskills bei Jahresmitarbeitergesprächen, den Auswahlprozess bei Talent Programmen, bei Mitarbeiterbindungsprogrammen, Erhöhung der Motivation und des Engagements, internes/externes Coaching bis hin zu Trennungsgesprächen, um auf schlummernde, nicht gebrauchte Potenziale hin zu weisen.«

Natürlich eignen sich Potenzialanalysen auch wenn es um das Thema Weiterbildung von Führungskräften und Mitarbeitern geht.

Tanja Abwa (Geschäftsführung Scheelen Institut): »Unsere Kunden und wir setzen die Analysen primär für die Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften ein. Forschungsarbeiten haben gezeigt, dass der Zuwachs des Entwicklungserfolges doppelt so hoch ist, wenn Personen an ihren Stärken oder an gravierenden Mankos und nicht an ihren Schwächen arbeiten. Ziel ist es, auf der Basis einer objektiven Messung Stärken in Kompetenzen zu verwandeln.«

Zusammengefasst kann man den Nutzen folgendermaßen darstellen: Stellen Sie sich vor, Sie hätten eine Tätigkeit, die Ihnen wirklich Spaß macht! Nur solche, in denen Sie aufgehen und Erfüllung finden. Und nun stellen Sie sich vor, dass Sie tagtäglich Dinge tun müssen, die Sie überhaupt nicht mögen. Der erste Gedanke fühlt sich doch gut an, der zweite eher weniger. Leider stecken viele Menschen in Tätigkeiten fest, die sie nicht mögen und daher sind sie auch nicht wirklich gut darin. Eine Spirale, die zu Erfolgslosigkeit und zu Schlimmeren führen kann. Eine Potenzialanalyse hilft genau herauszufinden, wo ich gut bin, weil es mir eben liegt. Daher ist sie für jeden Mitarbeiter anwendbar und hilfreich. Beinahe unumgänglich.

## Aussagekraft

Häufig hört man Argumente, dass ein paar Fragen keine Persönlichkeit beschreiben können. Das stimmt so nicht, denn die Fragen sind äußerst komplex und im Auswertungsalgorithmus stecken meist unzählbar viele Stunden Forschung und Entwicklung. Wir haben nachgefragt: Was kann und soll eine gute Potenzialanalyse über einen Menschen aussagen?

Marie-Luise Lehner (Psychologin und Beraterin der WIFI Wien – Bildungsberatung): »Erfahren kann man beispielsweise mehr über das Entwicklungspotenzial der Mitarbeiter oder über einzelne Fähigkeiten wie: Konzentration, Mul-

titasking, sprachliche Gewandtheit oder über bevorzugte Führungsstile, Kommunikations- und Persönlichkeitsstile, Herangehensweise an Aufgaben, etc. Die Tests können auch auf ganz konkrete Kompetenzen und Fähigkeiten ausgerichtet sein wie Führungskompetenz, Teamfähigkeit, Präsentationsfähigkeit, Kreativität, Konfliktfähigkeit, Umgang mit Stress und Druck um Burn-out zu vermeiden, etc.«

Jessica Folkes (Beraterin und geschäftsführende Gesellschafterin bei KICK OFF Management Consulting GmbH) sagt: »Eine Potenzialanalyse ist die Lupe, durch die man einen Menschen genauer sieht. Für die Führungskraft ist es eine klarere Linse, um seinen Mitarbeiter in seiner Persönlichkeitsstruktur, seiner intrinsischen Motivation, seinen Talenten, seinen Werten und daraus abgeleitet seinen Verhaltensmustern (inkl. Stressmustern) zu sehen. In einer Potenzialanalyse erleben wir ›a slice of life‹ des Kandidaten, das uns erlaubt Aussagen zu treffen, wie sich der Kandidat aller Wahrscheinlichkeit nach in seinem beruflichen – oder auch privaten – Umfeld verhalten wird. Anhand eines Stärken/Limiten-Profiles kann der Berater daraufhin Empfehlungen bezüglich der Potenzialentwicklung machen – Stärken die möglicherweise noch brach liegen; bzw. Limiten, auf die im beruflichen Kontext geachtet werden kann – ein Machtpotenzial ist im Management natürlich besser angesiedelt als im Kundendienst.«

Ulrike Kriener (Wirtschaftspsychologin bei Au- maier Coaching Consulting GmbH): »Ich setze Potenzialanalysen hauptsächlich in Bezug auf Stellenbesetzungen ein. Es werden funktionsrelevante Softskills von Bewerbern als zusätzliches Entscheidungskriterium zu Bewerbungsunterlagen und dem Interview erhoben. Die Erhebung der relevanten Persönlichkeitseigenschaften basiert im wesentlichen auf den Kernkompetenzen einer Funktion. Das Tool erlaubt eine flexible Zusammenstellung von persönlichen-, sozialen-, bzw. kommunikativen Fähigkeiten. Die Potenzialanalyse kann auch im Rahmen von persönlichkeitsorientiertem Coaching eingesetzt werden, um Istzustand und Zielsetzung besprechen zu können. In der Praxis setzen wir im Coaching die Potenzialanalyse in unserem Leadership Check bei angehenden Führungskräften ein.«

Maximilian Koch »Das Reiss Profil misst 16 zentrale Lebensmotive, die unsere Persönlichkeit und schließlich auch unser Verhalten bestimmen. Durch die wissenschaftliche Analyse der Lebensmotive lässt sich menschliche Persönlichkeit und auch Verhalten messen und zugleich können die komplexesten Zusammen-

### Dieter Euler-Rolle

»In vielen Fällen ist die Komplexität der Aufgabe und Folgekosten für Fehler ein Gradmesser, in welcher Tiefe ich Potenzialanalysen einsetze und wie ich Potenziale aktiviere.«



### Ulrike Kriener

»In der Interpretation ist es essentiell nicht nur einzelne Werte zu interpretieren, sondern auch Kombinationen von erhobenen Werten.«



### Tanja Abwa

»Ein großes persönliches Anliegen von mir ist es, dass die Analyseergebnisse nicht als Leistungsmessung/Beurteilung missbraucht werden.«

hänge menschlichen Seins interpretiert werden. Die Ergebnisse einer professionellen Potenzialanalyse unterstützt all diejenigen, die in den Besetzungsprozess eingebunden sind. Darüber hinaus werden, je nach Unternehmenskultur, die Erkenntnisse natürlich auch für weiterfolgende Schritte und Prozesse zur Verfügung stehen. Nicht zuletzt den Personen selbst, die auf den Ergebnissen aufbauend, die eigene Performance weiterentwickeln können.«



**Jessica Folkes**

»Eine Potenzialanalyse ist die Lupe, durch die man einen Menschen genauer sieht.«

### Grenzen

Jede Qualität einer Analyse hängt von der Auswahl der Kriterien ab, die das Potenzial erfassen sollen. Unsere interviewten Experten sind realistisch und kennen auch die Grenzen der Potenzialanalysen.

Tanja Abwa: »Ein großes persönliches Anliegen von mir ist es, dass die Analyseergebnisse nicht als Leistungsmessung/Beurteilung missbraucht werden. Zudem können keine Aussagen über den Charakter einer Person, über ihre Intelligenz und Fachkompetenz getroffen werden. Wenn Potenzialanalysen jedoch professionell und mit dem richtigen Menschenbild im Hintergrund eingesetzt werden, eröffnen sie tiefgehende Reflexionsräume und Entwicklungsmöglichkeiten.«



**Marie-Luise Lehner**

»Erfahren kann man beispielsweise mehr über das Entwicklungspotenzial der Mitarbeiter oder über einzelne Fähigkeiten«

Jessica Folkes: »Fast alle Potenzialanalysen versuchen, Fähigkeiten und Talente zu erfassen und messen meist die Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, Reflexionskompetenz und die Veränderungskompetenz des Probanden. Diese Kompetenzen können jedoch nicht direkt erfasst werden. Potenzialanalysen überprüfen also im Wesentlichen die ›soft facts‹ einer Person. Somit werden in einer off-the-job Analyse die ›hard facts‹ Aspekte einer Person kaum messbar sein – nämlich die Fachkompetenz.«

Maximilian Koch: »Je nach Aufwand lassen

sich sehr viele Aspekte der menschlichen Persönlichkeit und des Verhaltens erkennen und messen. Es handelt sich natürlich bei Potenzialanalysen immer um statische Aussagen und prognostische Validitäten, die bei professionellen Systemen und Prozessen sehr hoch sind.«

Auch ändern sich natürlich im Laufe der Zeit persönliche Eigenschaften, Werte und Ansichten. Durch persönliche Weiterentwicklung verändert sich natürlich auch die Einstellung und dadurch das Ergebnis. Eine Potenzialanalyse ist immer nur eine Momentaufnahme und so – auch wenn es unwahrscheinlich ist – könnten die Ergebnisse am nächsten Tag ganz anders aussehen. Gegner der Analyse meinen mitunter, die Teilnehmer könnten die Ergebnisse beschönigen und so antworten, wie sie glauben, dass es der Vorgesetzte bzw. der Rekruter gerne hätte. Experten halten dagegen: »Moderne Analysen haben einige Mechanismen eingebaut und Fragen Themen aus verschiedenen Richtungen ab. Da ist es ziemlich schwer zu schummeln.«

### Ablauf

Nahezu alle Potenzialanalysen laufen heutzutage computerbasiert. Die Auswertung gibt es danach in schriftlicher Form und optional zukaufbar ist ein Coaching, um das Ergebnis mit dem jeweiligen Experten zu besprechen.

Ulrike Kriener: »Die Auswertungskurve wird auf Knopfdruck ausgegeben, ich interpretiere jede Analyse mündlich oder schriftlich. In der Interpretation ist es essentiell, nicht nur einzelne Werte zu interpretieren, sondern auch die Kombinationen von diesen. Hier stoßen computerbasierende Auswertungen an ihre Grenzen. Wie lange eine Befragung dauern soll, hängt von der Funktion ab. Auf Mitarbeiterebene würde ich eine Stunde als sinnvoll erachten. Bei Führungskräften kann die Analyse ein bis zwei Stunden dauern.«

## MASTER MANAGEMENT EIGNUNGSDIAGNOSTIK

International bewährte Instrumente von „master value people“



**MPA (Master Person Analysis):** Innere Antriebskräfte, Sozialverhalten und Arbeitsstil werden in einem aussagekräftigen Profil dargestellt und mit an die Jobanforderungen angepassten Kriterien verglichen – eine fundierte Grundlage für Personalentscheidungen.

**EASI (Master Typologie):** Verhaltensstil und Motivation werden analysiert. Ein ausführlicher und selbsterklärender Report mit einem Maßnahmenkatalog zur Personalentwicklung gibt punktgenaue, strukturierte Empfehlungen.

Master HR Consulting GmbH: 1010 Wien, Fischhof 3/6  
Tel: +43 1 535447910; E-Mail: office@master-hr.at; www.master-hr.at

master™ value people™  
Personaldiagnostik und Potenzialanalysen



**MASTER MANAGEMENT**

Marie-Luise Lehner: »Das Besondere bei unserem Verfahren ist, dass wir auf keine standardisierte Lösung zurückgreifen, sondern individuelle Lösungen entwickeln, die sich am konkreten Bedarf und den Fragestellungen des Kunden ausrichten. Bei uns gibt es ein Einführungsge- spräch mit dem Auftraggeber (Unternehmen) oder dem Einzelkunden. Dabei wird das Auf- tragsziel definiert, die entweder bei einzelnen Mitarbeitern, einer ganzen Gruppe (Abteilung, Führungskräfte, etc.) oder der Individualperson analysiert werden soll. Darauf basierend treffen unsere Psychologen eine Auswahl aus verschie- denen Testverfahren und entwickeln Interview- leitfäden und treffen eine passende Auswahl aus einem erprobten Testpool mit den individu- ell auf das Ziel ausgerichteten Testungen, um so die Fragestellungen bestmöglich beantworten und Empfehlungen aussprechen zu können.«  
Je nachdem, wie viel Zeit und Geld die Person bzw. das Unternehmen investiert, umso um- fangreicher wird das Ergebnis aussehen.

Dieter Euler Rolle hat das schön formuliert: »Braucht der Kunde ein kleines Stadtauto oder ein großes Familienauto für Kinder, Sportsa- chen und viel räumliche Tiefe. Investiere ich mehr, bekomme ich mehr! In vielen Fällen ist die Komplexität der Aufgabe und Folgekosten für Fehler ein Gradmesser, in welcher Tiefe ich Potenzialanalysen einsetze und wie ich Potenzi- ale aktiviere. Nicht die Quantität der Reports, sondern die Qualität des Consulting sind wich- tig.«

## Qualitätscheck

Wer sagt nun, dass das Ergebnis auch valide ist, und, vereinfacht ausgedrückt, Wahrheitsgehalt hat? Dazu gibt es keinerlei standardisierte oder gesetzliche Qualitätskriterien. Man kann und muss daher auf die Herstellerangaben vertrau- en. Seriöse Unternehmen erkennt man daran, dass die Tests von renommierten Universitäten und/oder Gremien auf Objektivität, Validität und Reliabilität geprüft worden sind.  
Sprechen Sie den Anbieter von einer Analyse immer darauf an, wer den Wahrheitsgehalt der Tests bestätigt. Sonst könnten Sie Opfer des Barnun-Effektes werden. Darunter verstehen Psychologen die Neigung von Menschen, vage und allgemeingültige Aussagen über die eigene Person als zutreffende Beschreibung zu akzep- tieren. Und damit ist natürlich niemandem ge- helfen.



## Reiss Profil Motivationsanalyse

Lernen Sie das Reiss Profil in seinen Einsatzbereichen kennen:

- Mitarbeitermotivation
- Mediation
- Leadership Development
- Coaching Teamentwicklung
- Assessments



PERFORMANCE  
& DEVELOPMENT



## Info

### DiSG ist keine Potenzialanalyse – und das ist gut so.

Das DiSG-Modell beschreibt unterschiedliche Verhaltensvorlieben von Menschen. Damit ist mein DiSG-Profil nicht nur eine Beschreibung meiner Vorlieben, sondern auch die »Brille«, mit der ich menschliches Verhalten wahrnehme und beurteile. »Die Anderen sollen handeln, wie ich es erwarte.«



Elmar Türk

Ziel eines DiSG-Reports ist es, mir diese Brille bewusst zu machen. Dann kann ich andere Men- schen in ihrem »anders sein« auch leichter akzeptieren. Andere agieren anders und das ist OK. Wenn ich meine Wahrnehmung schule, kann ich die Verhaltensvorlieben anderer erkennen und dadurch mit verschiedenen Menschen flexibler umzugehen. »Ich kenne mich und sehe, was du brauchst - machen wir es uns so einfach wie möglich!«

Im DiSG-Modell gibt es kein Idealprofil – jede Verteilung der Verhaltensvorlieben hat Stärken und Schwächen. DiSG misst auch keine Leistungsdimensionen, das ist bei (allen) Selbst-As- sessments ohnehin nicht möglich, weil Leistungserfassung pro- jektive Verfahren braucht. Die Vorhersage, was einem Menschen möglich ist und wozu er beruflich geeignet ist, möchte und kann dieses Instrument nicht treffen. Dafür beschreibt es sehr klar, wie ein Mensch eine bestimmte Anforderung wahrscheinlich »angehen« wird.

[www.disgprofil.eu](http://www.disgprofil.eu)