



Dr. Jörg Knaack

NEUE METHODEN IN DER PERSONALDIAGNOSTIK REDUZIEREN RISIKO FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

Für Hamburg

MINIMIERUNG VON FEHLBESETZUNGEN UND FEHLENTSCHEIDUNGEN DURCH EVIDENZBASIERTE PERSONALAUSWAHL

AUTOR: DR. JÖRG KNAACK

Der Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängen immer stärker vom Potential und der Kompetenz der Führungskräfte und Manager ab. Unternehmen nachhaltig erfolgreich zu führen, bedeutet in erster Linie, passende und erfolgsversprechende Persönlichkeiten zu identifizieren. Den falschen Mitarbeiter einzustellen, kann ein Unternehmen 40 bis 60 Prozent der Jahresbezüge kosten, dazu kommen weitere Ausgaben zum Beispiel für Stellenanzeigen, Einarbeitungs- und Schulungsaufwand.

Besonders bei Familienunternehmen steht noch deutlich mehr auf dem Spiel. Sie legen im eigenen Unternehmen auch einen großen Teil des privaten Vermögens und der eigenen Altersvorsorge vorübergehend oder dauerhaft in die Hände von angestellten Geschäftsführern. Umso wichtiger ist es, die passende Führungspersönlichkeit zu identifizieren, die in Abstimmung mit den Inhabern die richtigen operativen und strategischen Entscheidungen für den Erhalt und das Wachstum des Familienunternehmens treffen kann. Hier helfen Innovationen in der Personalagnostik, um sich vor kostspieligen Fehlentscheidungen zu schützen.

QUALITÄT STATT QUANTITÄT: NICHT MEHR, SONDERN DIE RICHTIGEN METHODEN VERWENDEN

Häufig treten Neuerungen in der Personalauswahl im Gewand von weiterentwickelten, oft immer umfangreicheren

Testverfahren auf. In den zurückliegenden Jahrzehnten ist die Zahl solcher kommerziellen und wissenschaftlichen Tests dramatisch angestiegen, die Zahl geht mittlerweile in die Tausende. Zwar folgen die Tests allgemein akzeptierten Qualitätskriterien und Standards der Eignungsbeurteilung und berücksichtigen die geforderten Qualifikationen der auszuwählenden Manager. Tatsache ist jedoch, dass sie eine geringe prognostische Güte haben, also die späteren Leistungen der so getesteten Führungskräfte nicht verlässlich vorhersagen können. Trotz dieser großen Anzahl von Tests treten wir also seit mehr als 100 Jahren methodisch auf der Stelle.

Eine echte Innovation in der Management-Diagnostik liegt daher nicht in der weiteren Verfeinerung, um offenkundige Schwächen zu beheben. Gefragt ist vielmehr eine fundamentale Neuausrichtung im Ansatz. Um eine hohe prädikative Validität hinsichtlich der zukünftigen Leistung von Führungskräften zu erreichen, müssen die

Ergebnisse der interdisziplinären Forschung einbezogen, evidenzbasierte Methoden und gesicherte empirische Ergebnisse genutzt werden. Genau das ist der Ansatz der evidenzbasierten Personalauswahl. Hier geht es darum, nicht immer mehr, sondern endlich die richtigen Fragen zu stellen.

BLICK IN DIE NEUROWISSENSCHAFTEN: WIE IDENTIFIZIERT MAN ERFOLG?

Ein evidenzbasiertes Vorgehen hat sich bereits in anderen Disziplinen wie der Medizin, der Pharmazie, aber auch in der Pädagogik bewährt. Im Kern geht es um die Verbindung von wissenschaftlichen Erkenntnissen mit den Best Practices der Branche. Aber welche Indikatoren führen uns zu Persönlichkeiten, die den fachlichen und strategischen Herausforderungen gewachsen sind? Wie können wir Leistungen und Erfolge von Managern in komplexen Systemen wie heterogenen Teams, Matrixorganisationen oder auch internationalen Unternehmen mit hoher Sicherheit prognostizieren? Wir wissen schon heute, dass etwa 80 Prozent des beruflichen Erfolgs einer Führungskraft von der professionellen Auswahl abhängt und nur rund 20 Prozent später noch von gezielten Förder- und Entwicklungsmaßnahmen beeinflusst werden kann. Das bedeutet, dass die Unternehmen bei der Auswahl der Führungskräfte dann erfolgreich sind, wenn sie Kandidaten finden, deren Intelligenz, fachliche Kompetenz sowie Erfahrungen und bisherige Erfolge zum Jobprofil passen. Diese Faktoren sind auch bei der evidenzbasierten Personalauswahl zwingende Auswahlkriterien und werden selbstverständlich im Rahmen der wissenschaftlich fundierten Personalagnostik identifiziert und sichergestellt. Es bedeutet aber auch, dass die Persönlichkeit des Kandidaten eine entscheidende Bedeutung für den späteren unternehmerischen Erfolg hat.



Diese, für den beruflichen Erfolg relevanten Persönlichkeitsmerkmale - das hat die Gehirn- und Verhaltensforschung gezeigt - sind genetisch und pränatal angelegt und werden zudem durch Einflüsse der ersten Lebensjahre, im späteren Kindesalter und in der Jugend geprägt. Persönlichkeiten, die sich durch Selbstkontrolle, Willenskraft, Motivation, Ausdauer, Engagement und Resilienz auszeichnen, das belegen wissenschaftliche Langzeit-Studien, sind signifikant erfolgreicher als Menschen ohne diese Merkmale. Diese Eigenschaften sind zudem relativ stabil. Sie lassen sich später kaum noch ändern, weder willentlich noch von außen induziert.

EVIDENZBASIERTE PERSONALAUSWAHL: ERFOLGSFAKTOREN UND FRAGETECHNIK

Bei der Auswahl von Führungskräften ist es entscheidend, solche Einflusskräfte zu berücksichtigen. Nicht der Lebenslauf, die Bewerbungsmappe oder unsere Menschenkenntnis führt zur passenden Auswahl eines Kandidaten, sondern eine veränderte Interviewführung durch einen qualifizierten Interviewer und Personalentscheider. Fehleinschätzungen sowie Fehlentscheidungen können so weitgehend minimiert werden.

Blick hinter die Kulissen: Nicht nur der Lebenslauf ist entscheidend, sondern auch die Persönlichkeit von Führungskräften. Evidenzbasierte Personalauswahl nutzt Erkenntnisse der modernen Gehirn- und Verhaltensforschung zur Personalagnostik.

GET AHEAD ist die Personalberatung Hamburgs für die Suche, Auswahl und Platzierung erfahrener Manager und Führungskräfte. Die Funktions- und Branchenspezialisten sind regional, national und international tätig.

GET AHEAD ist Partner im globalen Executive-Search-Netzwerk von Friisberg & Partners International (FPI).

www.getahead.de