

Erfolgsfaktor Mensch

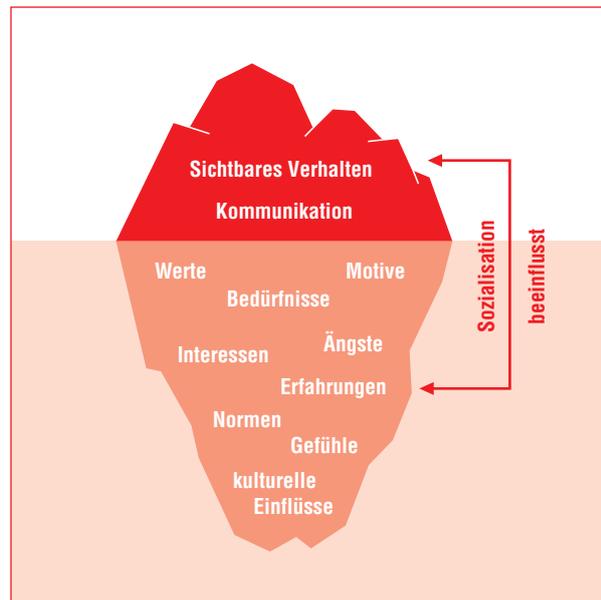
Wo verlieren wir in Arbeitsprozessen Effizienz und Effektivität? An den Erfahrungen und fachlichen Fähigkeiten der Mitarbeitenden liegt es meistens nicht. Nicht zuletzt wurde ja durch Zeugnisse und Auswahlverfahren „bestätigt“, dass die Kandidatinnen und Kandidaten geeignet sind. Die hohen Bildungsabschlüsse, die insbesondere Millennials auszeichnet, weisen sogar internationale Erfahrungen und Kompetenzen durch Praktika nach. Rufen wir uns dann noch in Erinnerung, dass bereits in vielen Studien wissenschaftlich nachgewiesen ist, dass Leistungsfähigkeit weniger eine Frage der Intelligenz und des Könnens als vielmehr eine Frage der Motivation – der Persönlichkeit – ist, liegt die Fokussierung auf die Persönlichkeit auf der Hand: Einem motivierten Menschen Wissen und Können in Skilltrainings beizubringen, ist einfach; die Persönlichkeit zu ändern, ist ohne tiefgreifende Prozesse allerdings nicht möglich. Dennoch werden bei Einstellungs-, Change- und Teamentwicklungsprozessen Erfahrungen und Kompetenzen als Kriterien genommen und getestet, Persönlichkeitsdiagnostik findet hingegen nicht statt. Gründe dafür sind oft die mangelnde Akzeptanz und der hohe Zeit- und Kostenaufwand von sogenannten „Psychotests“. Auf Arbeitgeberseite gibt es wenige Vorgesetzte oder Personaler, die in Testdiagnostik ausgebildet sind, und auf Mitarbeiterseite ist das Gefühl vorherrschend, psychologisiert zu werden. Da die Persönlichkeit jedoch ausschlagend dafür ist, wenn es in Arbeitsprozessen nicht läuft, braucht es andere Instrumente, die sowohl Akzeptanz in der Anwendung finden als auch unkompliziert und effizient einsetzbar sind.

Das folgende Tool erläutert, warum die persönlichkeitsrelevanten Merkmale „Werte“, „Motive“, „Interessen“ wesentliche Faktoren für Identifikation, Commitment, Bindung und Leistungsfähigkeit sind. Anschließend werden drei Analyseinstrumente vorgestellt, die Persönlichkeit in den Fokus stellen und sich im Recruitment, der Organisations- und Personalentwicklung bewährt haben. Die Instrumente sind wertebasierte Analysen von Profile Dynamics® (www.profiledynamics.com).

Persönlichkeit – die treibende Kraft

Warum handeln Menschen so, wie sie handeln? Die Antwort finden wir in den Handlungsmotiven, die unser Verhalten begründen. Diese Motive sind überwiegend unbewusst. Im Eisberg-Modell sind diese Anteile als unter der Wasseroberfläche liegend dargestellt.

Arbeitshilfen | Persönlichkeit im Fokus



Das, was im Recruitment oder in Personal- und Organisationsprozessen meistens geprüft wird, ist der sichtbare Teil – nur die Spitze des Eisbergs. Diese Betrachtungsweise wurde bisher sicherlich nicht nur der Titanic zum Verhängnis – sondern auch einigen Unternehmen. Auch wenn insbesondere im beruflichen Umfeld Verhalten vorwiegend als rational und bewusst aufgefasst wird, entspricht das weder dem wissenschaftlichen Erkenntnisstand noch der Praxis. Insofern ist es für Unternehmen und die Menschen eine lohnende Investition, sich mit den Motiven zu befassen. Die Kenntnis der Beweggründe von Mitarbeitenden führt zum Verstehen der überwiegend unbewussten Motive und zu bewusstem Handeln. Unternehmen gewinnen zudem konkrete Aussagen über die Stimmigkeit der persönlichen Werte der Mitarbeitenden, der Werte der Unternehmenskultur und über das MindSet, welches für die zu erfüllenden Aufgaben hilfreich ist. Passen alle drei Faktoren und die Kompetenzen zusammen, sind eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen, folglich ein hohes Commitment sowie die Bindung an das Unternehmen wahrscheinlich. Die Mitarbeitenden können ihre Leistungsfähigkeit fokussiert zeigen und verlieren ihre Arbeitsenergie nicht in Konflikten, Widerständen und Machtspielen.

Persönlichkeit testen – passende Instrumente

Die angesprochene Akzeptanz sowie Zeit- und Kosteneffizienz sind wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg von Testverfahren. Ausschlaggebend für den Einsatz eines Instruments ist jedoch die Aussagekraft der Testergebnisse. Wie valide sind die Ergebnisse für die Prognose beruflichen Handelns? Im Vergleich zwischen Motivanalyse und Assessment Center hat die Motivanalyse in Bezug auf die Persönlichkeit eine höhere Aussagekraft als beispielsweise ein Assessment Center mit mittlerer Validität. Als Expertin für Personalauswahlverfahren (KarriereWege, Dr. Stefanie Schönbach-Fuleda) ist mir die Anmerkung wichtig, dass Bewerberinnen und Bewerber sich auf die Übungen in einem AC vorbereiten und sozial erwartba-

Arbeitshilfen | Persönlichkeit im Fokus

res Verhalten sowie die Logik bei der Lösung von Fallstudien und Gruppenarbeiten trainieren können. Auch Bewerbungsgespräche sind sehr gut vorzubereiten. Die Motivanalyse hingegen ist nicht unerkannt manipulierbar. Zum einen entscheidet die Testperson intuitiv und zum anderen wird nicht kongruentes Antwortverhalten gemessen und im Testergebnis ausgewiesen. Für die Messung von Kompetenzen sind Assessment Center hilfreich, und natürlich lernen Sie auch die Menschen kennen, wie sie agieren. Was Sie dabei aber nicht ergründen, ist, aus welchen Motiven die Kandidaten handeln. Wollen Sie die Persönlichkeit testen und herausfinden, nach welchen Wertesystemen ein Mensch handelt, eignen sich die nachfolgenden drei Analyseinstrumente, speziell für die Auswahl und für Entwicklungsprozesse.

Instrument	Anwendung
Function Profiler®	Personalauswahl
Beschreibung	„Passen wir gut zusammen?“ ist die zentrale Frage in Auswahlprozessen. Dafür erstellen Sie ein Anforderungsprofil als Wunschprofil für die ausgeschriebene Position: Welche Grundhaltungen und -motive sind für die Position wichtig? Danach vergleichen Sie die Einzelprofile der Kandidaten mit dem Wunschprofil. In den Kernwerten sollten die Profile stimmig sein. Anschließend bereiten Sie das Bewerbungsgespräch auf der Basis des Wunsch- und Anforderungsprofils vor.
Aussagekraft des Function Profiler®	Hohe Vorhersagbarkeit der Motivationsfaktoren. In der Kombination mit einer Prüfung der fachlichen Eignung finden Sie durch den Function Profiler® den idealen Kandidaten.

Instrument	Anwendung
Motivanalyse®	Personalentwicklung
Beschreibung	Mit der Analysemethode von Profile Dynamics® stellt der Mensch fest, in welchem Wertesystem er sich am besten wiedererkennt: Welche Motive hat sie/er, welche Werte sind ihr/ihm wichtig und welches Verhalten hängt damit zusammen? Die Analyse richtet sich auf die Arbeitssituation – auf das berufliche Denken und Handeln.
Aussagekraft der Motivanalyse®	Die Motivanalyse zeigt die Stärken und Fallstricke der Wertesysteme im beruflichen Handeln/Umfeld auf. Die Führungskraft bekommt Ansatzpunkte für mögliche Positionen, die für die Mitarbeitenden und für Entwicklungsmaßnahmen geeignet sind.

Instrument	Anwendung
Teamanalyse®	Teamentwicklung
Beschreibung	Wenn ein Team nicht gut funktioniert, liegt die Lösung auf der Ebene der Motive: Unterschiedliche (Wert-)Vorstellungen im Arbeitsprozess bringen Diskussionen, Konflikte und mangelnden Teamspirit hervor. In einem erfolgreichen Team sind die Wertesysteme gut aufeinander abgestimmt. Die Teamanalyse erfolgt aus dem Zusammenfügen der Einzel-Motivanalysen. Das Teamprofil bildet ab, welche Wertesysteme in diesem Team vorrangig sind.
Aussagekraft der Teamanalyse®	Hoher Nutzen für den Umgang mit dem Team: Wie muss ich das Team führen, um die vorhandene Motivation aufzugreifen und Widerstände zu vermeiden? Wie kann das Team von Unterschieden profitieren? Wie passen die Wertesysteme im Team mit der Aufgabe und der Unternehmenskultur zusammen?

Tipp

Das Tool „Persönlichkeit im Fokus – Erfolgsfaktor Mensch“ hebt hervor, dass der Mensch den Unterschied macht. Unternehmen und Institutionen fokussieren sich in vielen Prozessen (Personalauswahl-/entwicklung, Team-/Organisationsentwicklung) auf die Erfahrungen und Kompetenzen des Einzelnen, jedoch nicht auf seine Persönlichkeit. Und dies, obwohl inzwischen wissenschaftlich nachgewiesen ist, dass Persönlichkeit und Motive relativ stabil sind, Fähigkeiten hingegen trainiert werden können. Nutzen Sie entsprechend die bewährten Analyseinstrumente von Profile Dynamics®, die sich durch hohe Akzeptanz und Aussagekraft auszeichnen. Dann stehen auch in Ihrem Unternehmen die Menschen erfolgreich im Mittelpunkt!