

Keine Schwarz- oder-weiß-Ergebnisse

Bei vielen Potenzialanalysen sind konkrete Aussagen über eine Person, deren Fähigkeiten und ausbaufähigen Kompetenzen meist das Ziel. Bei Impress wird dagegen Wert auf Nicht-Festlegung und Selbstbestimmtheit der Informationsweitergabe gelegt.



Im Jahr 2006 hat der Metallverpackungshersteller Impress (produziert unter anderem Lebensmittelkonserven, Getränkedosen und andere Metallverpackungen) mit einem Führungskräfte-Training für seine 120 deutschen Führungskräfte aus fünf Standorten die erste zentrale Personalentwicklungsmaßnahme gestartet. Das Programm besteht aus mehreren Modulen und ist auf eineinhalb Jahre angelegt. Begleitet wurde das Training von einem Steuerkreis, der besetzt war mit Werkleitern, Personalleitern, dem Geschäftsführer, dem Betriebsrat und Beratern der M3team AG.

Rückmeldungen aus den Trainings machten schnell deutlich, dass Führung oftmals aus dem Bauch heraus gelebt wurde. Führungsstile der einzelnen Führungskräfte waren so unterschiedlich wie die einzelnen deutschen Standorte des Mittelständlers. Mangelndes Feedback über Führungsarbeit wurde von den Teilnehmern moniert. Im Rahmen der Trainings stellten sich die Führungskräfte die Frage: „Wie wirke ich und wie wirkt mein Führungsstil auf meine Mitarbeiter?“ Der Partner M3team empfahl Impress daher, eine Diagnose auf der Basis eines Poten-

zial-Evaluations-Programms (kurz: PEP) zu erstellen.

Der PEP-Test, entwickelt vom Schweizer Diagnostik-Unternehmen IMDE, ist ein computergestütztes, verhaltensorientiertes Verfahren zur Potenzialeinschätzung; es liefert genaue Beschreibungen von Erfolgs- und Misserfolgsursachen. In rund 45 Minuten müssen Kandidaten bis zu 250 Fragen zum eigenen Verhalten in unterschiedlichen Arbeits- oder Führungssituationen beantworten.

Ängste vor Konsequenzen nehmen

Die Auswertung stellt eine Beziehung her zwischen dem Antwortverhalten und den Wirkungen, die dieses Verhalten bei Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kunden auslösen könnte. Damit wird der Proband nicht auf ein Schema festgelegt, es wird nicht behauptet, er sei so, sondern er könne so wirken. Diese optionale Sicht bewirkt, dass bei etwa 95 Prozent der Testteilnehmer eine hohe Akzeptanz bezüglich der Ergebnisse entsteht.

Um den Test bei Impress erst einmal auszuprobieren, wurden zunächst sechs außertarifliche Mitarbeiter ausgesucht, die das Analyseverfahren testen sollten. Doch so

einfach wie sich die Geschäftsleitung die Umsetzung vorstellte, war es nicht. Unsicherheiten und Fragen kamen auf, wie: Sagt der Test wirklich etwas über mich aus? Was passiert mit den Ergebnissen? Könnte ein Ergebnis, welches Defizite aufweist, hinderlich bezüglich meiner zukünftigen Karriere sein?

Diese Fragen mussten beantwortet werden. Die Geschäftsleitung versicherte, dass die Ergebnisse ausschließlich den Probanden durch die Berater des durchführenden Partners übermittelt werden. Jede Führungskraft solle im Nachhinein selber entscheiden, ob und, wenn ja, was er seinem nächsten Vorgesetzten über das Ergebnis mitteilen möchte. Dieses Verfahren sorgte für einen erhöhten Vertrauensbonus.

Erfahren, was zu verändern ist

Nachdem die ersten Rückmeldungen abgeschlossen waren, entschied das Unternehmen, den Kreis der Personen auf 21 Führungskräfte auszuweiten. Zusätzlich wurde der Betriebsrat in das weitere Vorgehen eingebunden und in den Kreis der Testpersonen aufgenommen, um das Verfahren für anschließende Ver-

Sonderdruck: Personalwirtschaft, 02/2009

handlungen über den Einsatz auch bei Tarifmitarbeitern zu kennen.

Die Rückmeldungen, die nur von hierfür ausgebildeten Beratern durchgeführt werden dürfen, zeigten dem Unternehmen deutlich die Ursachen von Erfolgen, aber auch Ursachen von Misserfolgen oder Ursachen für Unzufriedenheiten bei Mitarbeitern auf.

Der Test liefert auch ein Kompetenzprofil für die Probanden der jeweiligen Managementebenen sowie für Sachbearbeiter und Verkäufer. Gemessen wird immer an den jeweils erfolgreichsten einer Berufsgruppe.

Die Rückmeldungen überzeugten den Geschäftsführer von Impress und den Sozialpartner des Mittelständlers, so dass die Anwendung des Verfahrens auf weitere Führungskräfte ausgeweitet wurde. Das Unternehmen ließ sich Gruppenauswertungen vom Dienstleister erstellen und nutzt nunmehr die Erkenntnisse als Grundlage für die heutigen Führungsleitlinien, die der Metallverpackungshersteller gemeinsam mit allen Führungskräften im Rahmen einer Konferenz im vergangenen Jahr erarbeitete.

Die Rückmeldungen verbunden mit den ausführlichen Gutachten sind ein geeignetes Mittel zur zielgerichteten Personalentwicklung. So zeigt das Gutachten unter anderem erfolgsrelevante Grundhaltungen, Entscheidungsverhalten und das Verhalten bei Besprechungen. Dieser Punkt war ein Anlass für die Manager bei Impress, sich Grundregeln für das Verhalten in Meetings selber zu verordnen. Im offenen Austausch wurde über das jeweilige Verhalten diskutiert. Dabei wurde beispielsweise deutlich, dass in Besprechungen eine Kultur herrschte, die nicht ausreichend strukturiert und erfolgsrelevant war. Durch die Ergebnisse der PEP-Tests wurde den Managern dieses Verhalten erst richtig bewusst und die eigene Veränderung des Verhaltens gewünscht.

Mittlerweile nutzt das Unternehmen das Instrument auch zur Auswahl von neuen Führungskräften, um auch hier eine objektive Sicherheit bei der Auswahl von geeigneten Kandidaten zu bekommen. Somit ist bei jeder Neueinstellung der Grundstein der gezielten Personalentwicklung gelegt und Entwicklung kann vom ersten Tag im Unternehmen erfolgen.



Autorin
Merle van Mark,
Interims-Personalentwicklerin
bei Impress, Seesen,
kontakt@merle-van-mark.de



Autor
Axel Görs,
Vorstandsvorsitzender
m3team AG, Bovenden-Rodetal,
goers@m3team.de