

Was ist ein Mitarbeiter wert?

Potentialanalysen machen Qualität von Mitarbeitern meß- und vergleichbar.

Soviel vorweg: Den perfekten Mitarbeiter gibt es nicht. „Man muß als Arbeitgeber realistische Forderungen stellen, Prioritäten setzen und Abstriche machen können“, so Arbeitspsychologin Sonja Prager. Entscheidend ist, zu wissen, welche Grund- und Schlüsselqualifikationen für jede einzelne Position erforderlich sind und auf welche man verzichten kann: Ein IT-Spezialist muß kein Kommunikationsgenie sein, ein Verkäufer braucht nicht unbedingt Führungsqualitäten. Diese werden erst relevant, wenn es um das Aufrücken in eine Leitungsfunktion geht.

Eine Methode, um festzustellen, wie gut jemand seine Position ausfüllt: „Eine Liste der Anforderungen des konkreten Arbeitsplatzes machen und dann Punkt für Punkt vergleichen, welche dieser Anforderungen von demjenigen, der dort sitzt, erfüllt werden und welche nicht“, so Sonja Prager. Wie schwerwiegend Defizite in einzelnen Punkten sind, hängt von der Gewichtung der Kriterien ab.

Bewertung von Soft skills

Das Problem dabei: Wie bewertet man Soft skills? „Um Vergleiche treffen zu können, braucht man sinnvolle Skalen“, so Managementberater Hannes Gsellmann. Diese wiederum setzen klare Definitionen der einzelnen Bewertungskriterien voraus. Im Rahmen von Potentialanalysen werden möglichst viele solcher Kriterien getestet und die Ergebnisse dann auf eine Meßlatte gebracht.

Wichtig, um eine realistische Einschätzung zu erhalten: Schein und Sein müssen ausein-

andergehalten werden. Ein 16 Stunden-Arbeitstag und ein auf Wochen ausgebuchter Termin kalender bedeuten bei einem Manager nicht unbedingt Spitzenklasse, sondern deuten eher auf Probleme beim Delegieren hin. Auch tolles Auftreten allein reicht nicht: Bei Potentialanalysen muß der Kandidat seine Fähigkeiten im Rahmen von Simulationen und Verhaltensübungen unter Beweis stellen. „Es kommt immer wieder vor, daß dabei der im Interview gewonnene erste Eindruck revidiert wird“, so Gsellmann.

Oft ist das ein Vorteil für Kandidatinnen: Großartige Selbstdarstellung liegt nämlich nur den wenigsten. Viel eher überzeugen sie in der realitätsnahen Übungssituation, in der sie zeigen können, wie sie konkrete Aufgabenstellungen anpacken. „Frauen haben einen gewissen Nachholbedarf im Vermarkten ihrer Stärken und im Sich-Zutrauen“, bestätigt auch Susanne Schwanzler von der IFA Wien-Unternehmensberatung, die unter dem Schlagwort „Go UP“ Wiener Firmen gleichstellungsorientierte Unternehmensberatung anbietet.

Teure Fehlbesetzungen seien oft eine Folge unklarer Anforderungsprofile, vor allem im Bereich der Soft skills: „Das Wort 'kommunikationsstark' sagt in der Breite, die es abdecken soll, gar nichts mehr aus. Soll die Person gut telefonieren, gut verhandeln, präsentieren oder frei sprechen können? Da gibt es Beratungsbedarf, um zu lernen, wie solche Fähigkeiten definiert und geprüft werden können.“ Die Testverfahren sind unterschiedlich, die Streßbelastung

für die Kandidaten vor allem dann besonders hoch, wenn die Konkurrenzsituation offensichtlich ist. „Künstlicher Streß kann das Ergebnis verzerren“, meint Gsellmann, der daher die klassische Assessment-Center-Situation eher vermeidet und auf Einzelgespräche setzt.

Analyse auf Anordnung

Wird ein Mitarbeiter von seinem Chef zur Potentialanalyse geschickt, mag das für ihn irritierend sein – letztlich kann aber auch er davon profitieren. Nicht nur, weil dabei die Ursachen für berufliche Probleme aufgedeckt werden, sondern weil auch ungenutzte Stärken und Möglichkeiten zutage treten. Mit diesem Wissen können vorhandene Potentiale besser genutzt und Weiterbildungsmaßnahmen gezielt eingesetzt werden. Deshalb stellen sich auch immer mehr Manager freiwillig einem solchen Test. Geht die Initiative vom Arbeitgeber aus, sollte aber eines jedenfalls vorher klargestellt werden: Daß der getestete Mitarbeiter selbst als erster das Ergebnis erfährt – noch vor seinem Boß.

Daß es Firmen etwas bringt, das Potential von Mitarbeitern besser einschätzen zu können, liegt auf der Hand. Gsellmann: „Es ist üblich, die Kosten der Mitarbeiter zu messen, aber nicht ihren Nutzen.“ Mit der Folge, daß Personal vor allem als Kostenfaktor gesehen und bei Schwierigkeiten „eingespart“ wird, statt brachliegende Potentiale besser einzusetzen. So mancher Chef würde sich das anders überlegen, wüßte er, wieviel seine Leute wirklich wert sind...

CHRISTINE KARY