

Fokus auf den Anwender: Perspektiven einer lernenden Potenzialbeurteilung

Der Grund für die Krise praktisch betriebener Diagnostik liegt nicht an fehlender Methodenkompetenz der Anwender, sondern am fehlenden Bewusstsein für die Natur des diagnostischen Prozesses. Der Beitrag zeigt einen Weg, bei dem nicht die Methoden, sondern die Entscheidungen und Kompetenzen des Anwenders die zentrale Rolle spielen.

Beginnen wir mit einem Beispiel, das aus einem der Forschungsprojekte stammt, die zur Idee der lernenden Potenzialbeurteilung geführt haben. Herr T. ist kein Personalfachmann in dem Sinn, dass er sich auf die Beurteilung von Menschen unter beruflichen Gesichtspunkten spezialisiert und eine entsprechende Ausbildung absolviert hätte. Er ist Generalist, wie man sie häufig in kleinen und mittelständischen Unternehmen antrifft, und er repräsentiert einen Großteil der Menschen, die beruflich bedingt das Potenzial anderer einschätzen. Die mit der Beurteilung von Mitarbeitern oder Bewerbern zusammenhängenden Aufgaben sind nur ein vergleichsweise kleiner Teil seiner Tätigkeit im Unternehmen. Dessen ungeachtet widmet sich Herr T. mit großer Aufmerksamkeit und hohen Ansprüchen an seine eigene Leistung der Personalbeurteilung. Aus methodischer Sicht bedient er sich eines Interviews, wobei sein Ehrgeiz darüber hinausgeht, nur ein atmosphärisch gutes Gespräch zu führen, bei dem sich sowohl er als auch sein Gesprächspartner wohlfühlen. Er will „hinter die Fassade“ des Menschen schauen, der ihm im Gespräch gegenüber sitzt, er will nach dem Interview eine begründete Prognose darüber abgeben können, ob und wie sich der Bewerber oder Mitarbeiter in einer neuen Position bewähren wird.

Nun ist eine wichtige Position im Unternehmen zu besetzen, deren Inhaber in einigen Jahren in die Geschäftsführung aufrücken soll. Dazu wird zunächst eine Anzeige geschaltet, der, als die gewünschte Resonanz ausbleibt, rasch eine zweite folgt. Aus den eingegangenen Unterlagen werden drei Bewerber, die aufgrund ihrer Qualifikationen und ihres bisherigen Werdegangs interessant erscheinen, ausgewählt und zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen. Natürlich hat sich Herr T. vor dem Gespräch überlegt, welche Anforderungen mit der Position verbunden sind. Dafür hat er sich eines einschlägigen

Ratgebers und verschiedener Internetseiten bedient, die Tipps geben, wie sich die Anforderungen von Positionen oder Tätigkeiten auf ökonomische Art und Weise erfassen lassen. Herausgekommen ist eine Liste von rund 40 Anforderungen, die für die Position wesentlich sind oder es zumindest sein könnten. Schon bei der Durchsicht der Bewerbungsunterlagen hat Herr T. diese Liste als Bewertungsmaßstab eingesetzt. Würde man nach seinem Vorgehen fragen, hätte er seine Entscheidungen mit seinen Erfahrungen und seiner Intuition begründet.

Die Bewerbungsgespräche führt Herr T. zusammen mit seiner Kollegin Frau P. sorgfältig durch. Sie versuchen, die Kandidaten aufgrund ihrer Liste übereinstimmend zu beurteilen. Nach dem ersten Gespräch führen sie im Abstand von zwei Tagen ein weiteres Gespräch mit den beiden Bewerbern, die sich im ersten Gespräch als die Geeignetsten erwiesen haben. Dabei wollen sie bestimmte Punkte weiter vertiefen, die sich aus Zeitmangel nicht klären ließen und die sich im Nachgang des Gespräches ergeben haben. Am Ende des zweiten Gespräches steht für beide fest, dass einer der beiden Kandidaten für die Anforderungen der zu besetzenden Position in geradezu idealer Weise gerüstet ist. Der Bewerber erhält ein Angebot, über das man sich schnell einig wird.

Überraschende Entwicklung: Der neue Mitarbeiter verärgert Kunden und Kollegen

Bereits im zweiten Monat der Probezeit ereignet sich ein aus Sicht von Herrn T. gravierender Vorfall. Der neue Mitarbeiter, Herr M., verärgert durch arrogantes Auftreten einen langjährigen und wichtigen Kunden des Unternehmens, der sich daraufhin bei der Geschäftsführung beschwert. Herr T. bestellt den neu-

Professor Thomas Lang-von Wins,
Diplom-Psychologe, Universität der Bundeswehr München,
Arbeits- und Organisationspsychologie, Gesellschafter des
Beratungsunternehmens
PerformPartner
thomas.lang-von-wins@unibw.de

