

Herausforderungen an die Diagnostik

STUDIE. Die Kienbaum-Beratung befragte knapp 70 Unternehmen zu ihrer Personalarbeit in einem demografisch gewandelten Arbeitsmarkt.

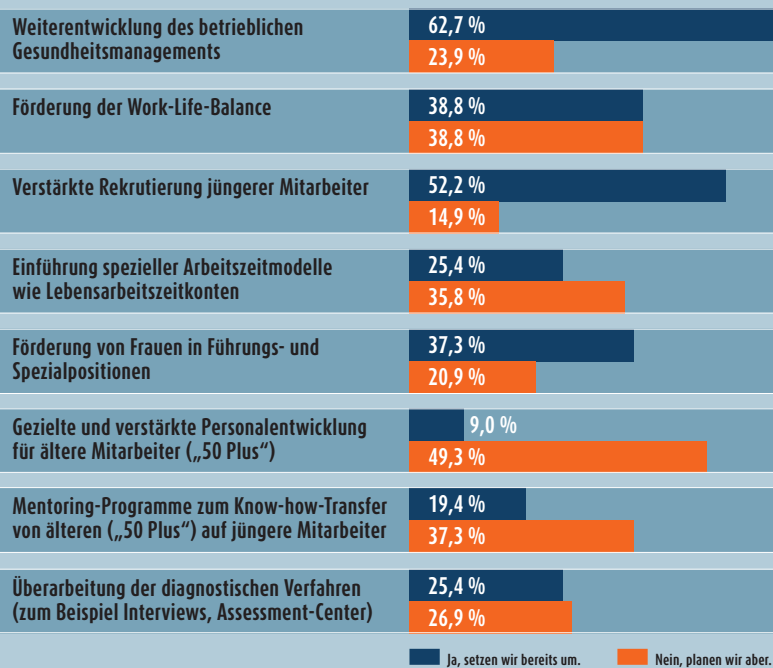
Von **Martin Kersting**

Die demografische Entwicklung in den meisten westlichen Industrieländern gefährdet heute nicht nur die Altersversorgung, sondern auch das knapper werdende Human Capital (HC). Bei insgesamt abnehmender Bevölkerung wird es beispielsweise in Deutschland insgesamt mehr alte Menschen geben.

Gleichzeitig verändert sich auch die Arbeitswelt, gefragt sind vor allem qualifizierte Fachkräfte. Unabhängig von der demografischen Entwicklung gibt es bereits heute aufgrund einer misslungenen Bildungsplanung und dem schlechten Image bestimmter Ausbildungen und Berufe in bestimmten Bereichen einen Fachkräftemangel. Hinzu kommen regionale Unterschiede, die in einigen Gebieten zu einem qualifi-

katorischen Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage führen. Um im Wettbewerb bestehen zu können, benötigen Unternehmen hoch qualifizierte und leistungsstarke Mitarbeiter. Eine Schlüsselfunktion kommt dabei der Diagnostik zu. Das Kienbaum-Institut für Management-Diagnostik wollte wissen, inwieweit sich die Organisationen mit den zukünftigen Herausforderungen auseinandergesetzt haben.

Top-Themen zukunftsgerichteter Personalarbeit



„Welche Maßnahmen werden aktuell oder in Zukunft bezüglich des demografischen Wandels ergriffen?“ Über 86 Prozent haben Gesundheitsmanagement im Fokus. Quelle: Kienbaum

Diagnostik und demografischer Wandel

Von Dezember 2006 bis Januar 2007 wurden 67 Unternehmen befragt. Um auch kritische Aspekte „ungeschminkt“ ansprechen zu können, erfolgte die Online-Befragung anonym, lediglich allgemeine Kennzahlen wurden erhoben. 45 Prozent der befragten Unternehmen waren im Bereich Dienstleistungen, 31 Prozent im Bereich Produktion, 18 Prozent im Bereich Finanzen und sechs Prozent im Bereich Handel und Vertrieb tätig.

Immer noch wird nicht von allen Unternehmen der wachsende Einfluss der demografischen Entwicklung auf die Personalarbeit gesehen, fast zwölf Prozent halten das Thema für weitgehend irrelevant. Doch immerhin 88,1 Prozent stufen es als sehr relevant (43,3 Prozent) oder relevant (44,8 Prozent) ein. 67,2 Prozent der Befragten gaben an, dass bereits aktuell weniger gute interne und externe Bewerber für Positionen zur Verfügung stünden als gewünscht. Welchen Themen der Personalarbeit angesichts der demografischen Entwicklung eine besondere Bedeutung zugesprochen wird, zeigt die nebenstehende Abbildung. Ins-

besondere Gesundheitsmanagement und Work-Life-Balance werden als künftige Handlungsfelder identifiziert, die zum großen Teil auch bereits angegangen wurden. Bei den meisten (49,3 Prozent) lediglich geplant sind dagegen verstärkte Maßnahmen der Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter ab 50.

Mithilfe von sechs Items von Kluge (2006) wurde eine Skala „Vorbehalte gegenüber älteren Arbeitnehmern“ gebildet. Nur knapp ein Viertel der Unternehmen zeigte entsprechende Vorbehalte. Diese Einstellung kam auch im altersspezifischen „Kompetenz-Rating“ (siehe Seite 70) zum Ausdruck: Sowohl jüngeren als auch älteren Arbeitnehmern wurden bestimmte Stärken und Schwächen zugesprochen. Die Annahme, dass sowohl jüngere als auch ältere Arbeitnehmer über spezifische Stärken verfügen, entspricht dem Stand der Wissenschaft. Das Altern lässt sich nicht als Gewinn- oder Verlust-Modell beschreiben, es geht um qualitative Veränderungen. Die Leistungen älterer Arbeitnehmer können nicht grundsätzlich als schlechter oder besser als die Leistungen jüngerer Kollegen klassifiziert werden. 76,1 Prozent der Befragten waren für eine Änderung der in Deutschland etablierten Lohn- und Gehaltsstrukturen, denen zufolge im Alter die Löhne häufig steigen (Senioritätslöhne).

Vernachlässigte Ressourcen

Erstaunlicherweise wirkt sich die Wertschätzung, die seitens der befragten Unternehmen den älteren Arbeitnehmern entgegengebracht wird, nicht auf die Rekrutierungspolitik aus. Nur 20,9 Prozent der Unternehmen wollen aktuell oder in Zukunft gezielt ältere Mitarbeiter („50 Plus“) rekrutieren. Auch andere Gruppen wie Ausländer (25,3 Prozent) oder Deutsche mit Migrationshintergrund (26,9 Prozent) werden nur von rund einem Viertel der befragten Unternehmen bei der Rekrutierung fokussiert. Dabei repräsentieren die beiden zuletzt genannten Gruppen mit über 15 Millionen

LITERATUR

Gebert, D., Boerner, S. & Matiaske, W. (1998). **Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen – zur Validierung eines Messinstruments.** Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 42, 15–26.

Kauffeld, S., Jonas, E., Grote, S., Frey, D. & Frieling, E. (2004). **Innovationsklima – Konstruktion und erste psychometrische Überprüfung eines Messinstruments.** Diagnostica, 50, 153–164.

Kersting, M. (2006). **„DIN SCREEN“ – Leitfaden zur Kontrolle und Optimierung der Qualität von Verfahren und deren Einsatz bei beruflichen Eignungsbeurteilungen.** Lengerich: Pabst Science Publishers. www.kersting-internet.de/DIN-Screen.html

Kluge, A. (2006). **Die Einstellungen zur Leistungs-, Lern- und Anpassungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/-innen und die subjektiv erlebte Diskriminierung – eine Untersuchung in Schweizer Unternehmen.** Zeitschrift Arbeit, 1/2006, 3–17.

Menschen ein großes Potenzial. Allerdings ist es diagnostisch anspruchsvoll, bei Bewerbern dieser Gruppen nicht nur das offensichtliche Andersartig-Sein, sondern auch das schwerer zu erkennende Potenzial wahrzunehmen. 52,3 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass ihrer Ansicht nach die Personalbeurteilungsverfahren (zum Beispiel Interviews, Assessment-Center) eher auf Personen zugeschnitten sind, deren Muttersprache und Erfahrungshintergrund deutsch ist und für Ausländer und Deutsche mit Migrationshintergrund nicht richtig „passen“.

Auch Frauen stellen eine vernachlässigte HC-Ressource dar. Insgesamt 80,6 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass Frauen in Führungspositio-

nen nur „unterdurchschnittlich“ (55,2 Prozent) oder „stark unterdurchschnittlich“ (25,4 Prozent) repräsentiert seien. Tatsächlich sind Frauen nicht nur in Führungspositionen, sondern in der gesamten Arbeitswelt unterrepräsentiert. Zwar sind sehr viele Frauen berufstätig, sie verrichten aber in weit höherem Maße Teilzeitarbeit oder gehen geringfügigen Beschäftigungen nach. Die Personalbeurteilungsverfahren sollten mit Blick auf geschlechtsspezifische Zusammenhänge und Wertungen überprüft werden. Es liegt auch im Interesse der Unternehmen, „Gender Mainstreaming“ zu einer Grundlage des diagnostischen Handelns werden zu lassen.

In diesem Zusammenhang spielt auch das „Employer Branding“ eine immer größere Rolle. In unserer Befragung stimmten 52,2 Prozent der Unternehmen der folgenden Aussage zu: „Durch die Einführung von betrieblichen Angeboten zur Kinderbetreuung würde es uns gelingen, als Arbeitgeber attraktiver zu werden und somit mehr gute Mitarbeiter zu halten und mehr gute Bewerber anzusprechen.“ Noch deutlichere Effekte (Zustimmung von 65,7 Prozent) versprachen sich die Befragten von der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle. Derartige Maßnahmen tragen zur Attraktivität der Unternehmen bei. Unternehmen mit einem attraktiven Employer Brand haben bessere Chancen, gute Köpfe zu gewinnen und an sich zu binden. Für den Verbleib der besten Mitarbeiter im Unternehmen spielt ein motivations- und leistungsgerechtes Vergütungs- und Anreizsystem eine entscheidende Rolle. Grundlage solcher Systeme ist eine aussagekräftige Diagnostik der Interessen, Motive und Leistungen. Darüber hinaus bedarf es neuer Karrierewege (zum Beispiel Fachlaufbahn, Führung auf Zeit), die auch dann offenstehen, wenn die im Unternehmen verbleibenden älteren Mitarbeiter die klassischen Karrierewege „verstopfen“. Notwendig ist außerdem ein gezielter Wissenstransfer von „alt“ auf „jung“ und umgekehrt (zum Beispiel durch altersgemischte Teams).

Einfluss der Organisationskultur

Wir wollten in Erfahrung bringen, ob die Einstellungen sowie die bereits realisierten und geplanten diagnostischen Maßnahmen in Abhängigkeit von bestimmten organisationskulturellen Aspekten variieren. Hierzu haben wir zwei standardisierte Fragebögen eingesetzt. In dem Fragebogen von Gebert, Boerner und Matiaske (1998) geht es um die Offenheit oder Geschlossenheit in Organisationen. Wir haben in der Studie 26 Fragen des Inventars eingesetzt. Darüber hinaus haben wir mit einem Fragebogen von Kauffeld, Jonas, Grote, Frey und Frieling (2004) das Innovationsklima in den Unternehmen erfasst (zwölf Fragen). In den Analysen zeigte sich, dass in Unternehmen mit einem positiven Innovationsklima Vorbehalte gegenüber älteren Arbeitnehmer seltener anzutreffen sind. Für die weiteren Analysen wurden die beiden Indikatoren für das Innovationsklima und die Offenheit zusammengefasst. Dann haben wir analysiert, welche Unternehmen eine oder mehrere von vier ausgewählten Maßnahmen bereits aktuell umsetzen oder in Zukunft umsetzen wollen, die wir angesichts des demografischen Wandels als besonders wirkungsvoll eingestuft haben. Dabei zeigte sich, dass 54 Prozent der offenen oder innovationsfreudigen Unternehmen derartige Maßnahmen bereits aktuell umsetzen oder planen, aber nur 44,1 Prozent der Unternehmen mit geringen Werten für Offenheit und/oder einem schlechten Innovationsklima dies tun.

Drei Herausforderungen an die Diagnostik: 1. Mit Diagnostik Bewerber gewinnen

Der demografische Wandel stellt drei neue Herausforderungen an die Diagnostik. Die erste besteht darin, Bewerber zu gewinnen und dabei Fehler der zweiten Art zu vermeiden. Mit dem enger werdenden Rekrutierungsspielraum wird es schwieriger, den passenden Kandidaten zu entdecken. Kaum ein Unternehmen kann es sich noch erlauben, einen guten Bewerber zu übersehen. In der Fachsprache nennt

man das Übersehen und irrtümliche Zurückweisen eines guten Bewerbers den „Fehler der zweiten Art“. Angesichts eines Bewerbermangels ist es notwendig, sich die Kandidaten der zweiten Reihe gründlicher anzuschauen. Johann Sebastian Bach kam in Leipzig als Kantor und Musikdirektor nur zum Zug, weil die ersten drei Wunschkandidaten abgesagt hatten – und hat sich gleichwohl mehr als bewährt. Neben der Interview-, Audit-, Assessment-Center- und Test-Praxis bedarf auch die Praxis der Vorauswahl in vielen Unternehmen dringend einer Modifika-

tion. Oft werden Bewerber mit Potenzial gar nicht erst zum Verfahren eingeladen, sondern durch eine unprofessionelle Vorauswahl aufgrund ihrer vielleicht diskontinuierlichen Biografie „weggefiltert“. Die Vorauswahl sollte nach klaren Kriterien erfolgen und idealerweise von zwei unabhängig arbeitenden Personen durchgeführt werden. Entsprechendes Vorgehen empfiehlt auch die gültige DIN-Norm 33430 für Personalauswahl. Formale Hürden sollten auf das Minimum beschränkt werden, um gute Bewerber aus möglichst vielen Bereichen anzusprechen.

Kompetenz-Rating

	Ältere	sowohl als auch	Jüngere
Beruflich nützliche Erfahrung	92,5 %	7,5 %	
Sinn für Machbares	74,6 %	25,4 %	
Expertenwissen	62,7 %	37,3 %	
Verantwortungsbewusstsein	43,3 %	56,7 %	
Emotionale Intelligenz	43,3 %	52,2 %	
Zuverlässigkeit	38,8 %	61,2 %	
Sozialkompetenz	38,0 %	61,2 %	
Krankheitsbedingte Ausfälle	34,3 %	55,2 %	
Qualitätsbewusstsein	32,8 %	65,7 %	
Führungskompetenz	29,9 %	67,2 %	
Leistungsmotivation		68,7 %	25,4 %
Belastbarkeit		55,2 %	37,3 %
Technisches Know-how		43,3 %	41,8 %
Bearbeitungsgeschwindigkeit		49,3 %	47,8 %
Kurzzeitgedächtnis		43,3 %	47,8 %
Kreativität		46,3 %	49,3 %
Flexibilität		34,3 %	62,7 %
Lernfähigkeit		34,3 %	64,2 %
Dynamik		29,9 %	67,2 %

„Welcher Altersgruppe schreiben Sie die im Folgenden genannten Attribute eher zu?“

Die Unternehmen zeigten hier kaum Vorbehalte gegenüber Älteren.

Quelle: Kienbaum

Schließlich muss der diagnostische Prozess sozial akzeptabel gestaltet werden, um gute Bewerber anzulocken statt abzustoßen. In diesen Kontext gehört auch die Empfehlung, das Rekrutierungswesen zu einem „candidate relationship management“ auszubauen, damit attraktive Kandidaten nicht dem Unternehmen absagen. Der Wandel zu einem Arbeitsmarkt, in dem qualifizierte Arbeitnehmer unter zahlreichen Jobangeboten wählen können, bietet auch zahlreiche Chancen, die Diagnostik neu zu gestalten. So wird beispielsweise ein verstärkter Einsatz des „self assessments“ sowie berufsbezogener Persönlichkeitsfragebogen möglich, da angesichts der Fülle an Jobangeboten die Motivation zur Verfälschung der Verfahrensergebnisse sinken wird.

2. Jobauswahl und -gestaltung statt Personalauswahl

In der Regel nimmt man Einstellungen von externen Bewerbern oder Stellenbesetzungen mit internen Bewerbern für eine konkrete Position vor. Es ist aber auch möglich, Personen je nach ihren Fähigkeiten einer von mehreren unterschiedlichen Positionen zuzuweisen, also nicht eine Person für eine Stelle zu suchen, sondern eine Stelle für eine Person auszuwählen oder zu gestalten. Dies nennt man in der Fachsprache „Bedingungsdiagnostik“ oder „Bedingungsmodifikation“. Angesichts der Knappheit des Personals und der Reichhaltigkeit der Tätigkeiten sowie der Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung kommt der Bedingungsdiagnostik in Zukunft eine verstärkte Bedeutung zu. Von den befragten Unternehmen nutzen aktuell aber 86,6 Prozent diese Form der Diagnostik gar nicht oder nur selten.

3. Lebenslanges Lernen begleiten

Wenn angesichts des demografischen Wandels und der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens in

Zukunft mehr in die Weiterbildung investiert wird, sollte diese Investition durch diagnostische Maßnahmen abgesichert werden.

Weiterbildung sollte nicht nach dem Gießkannenprinzip erfolgen, sondern an dem Entwicklungsstand der Mitarbeiter ansetzen. Dazu ist es notwendig, diesen Stand zu erfassen. Es gaben aber mehr als die Hälfte (53,7 Prozent) der von uns befragten Unternehmen an, Fortbildungen und Fortbildungsbedarf nur selten oder gar nicht durch eine Vorabhebung des Wissensstands zu optimieren. Auch die selbstverständlich erscheinende Evaluation der Weiterbildungsmaßnahmen, zum Beispiel durch eine Messung des fortbildungsbezogenen Wissenszuwachses unterblieb in 67,2 Prozent der befragten Unternehmen grundsätzlich oder meistens. Dabei zeigte sich, dass vor allem erfolgreiche Unternehmen (43,8 Prozent) derartige Evaluationen vornehmen, während weniger erfolgreiche Unternehmen häufiger darauf verzichten (22,9 Prozent) und somit an der falschen Stelle sparen.

Ein Ausblick in die Zukunft zeigt: Den demografischen Wandel werden die Unternehmen vor allem ab zirka 2015 zu spüren bekommen. Noch ist also Zeit, die vorhandenen Chancen zu ergreifen, um die HC-Ressourcen langfristig zu sichern. Eine Schlüssel-funktion kommt dabei der Diagnostik zu. Eine qualitätsgesicherte und optimierte Diagnostik trägt wesentlich dazu bei, gut vorbereitet in die Zukunft aufzubrechen. ■



Dr. Martin Kersting

ist wissenschaftlicher Leiter des Kienbaum Instituts für Management-Diagnostik und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Psychologie der RWTH Aachen.



NEU!

Perspektiven entdecken!

Lesen Sie im neuen »personalmagazin«, wie Sie als Personalprofi vorankommen. Fachlich und persönlich.

Jetzt testen und Prämie sichern:

🌐 www.personal-magazin.de/probeabo

☎ 01 80-50 50 169 14 Cent/Min. (ein Service von dtms)

»personalmagazin«

Das meistgelesene Fachmagazin im Personalwesen.

Haufe