

Tests in der Personalentwicklung

Autorin: Dipl.-Psych. Heinke Steiner

Durch den erhöhten Wettbewerbsdruck suchen Einkaufsabteilungen bei der personellen Ausrichtung und Weiterentwicklung mehr denn je Antworten auf wegweisende Fragen wie z.B. wie gut sind die Einkäufer des eigenen Unternehmens im Vergleich zu Einkäufern anderer Unternehmen? Welche Mitarbeiter aus der Einkaufsabteilung sind die Nachwuchskräfte und welche die Sorgenkinder? Wie kann das Potenzial der Mitarbeiter durch gezielte Schulung genutzt werden? Welche Fortbildungsmaßnahme ist für welchen Mitarbeiter sinnvoll, um die Leistungsfähigkeit der Einkaufsabteilung zu erhalten und zu verbessern? Wie können die Kosten für Fortbildungsmaßnahmen reduziert werden?

Personalentwicklung und Weiterbildung gehören heute in vielen Unternehmen zum festen Bestandteil der Personalarbeit. Im Idealfall entwickeln die Personalabteilungen mit den Fachabteilungen gemeinsam Trainingspläne für die Mitarbeiter und legen damit fest, welche Weiterbildungsangebote am Markt eingekauft werden. Der Schwerpunkt liegt dabei verständlicherweise auf der fachlichen Weiterbildung. Durch die veränderten Marktbedingungen wie Global Sourcing und kürzere Produktzyklen werden Einkäufer immer früher in den Entwicklungsprozess eingebunden und müssen weltweit nach den besten Lieferanten suchen. Das erfordert ein hohes Maß an Kommunikation, an interkultureller Kompetenz und vor allem eine hohe Lernbereitschaft. Zahlreiche andere Soft skills sind erforderlich, um sich als Neuling im Einkauf zu behaupten und erfolgreich Karriere zu machen.

Unternehmen müssen die Potenziale ihrer Mitarbeiter erkennen und richtig fördern. Einen Mitarbeiter zu einer Schulung zu schicken, weil es ihm laut PE-Plan zusteht ohne vorher seine Entwicklungspotenziale geprüft zu haben, ist Schnee von gestern. Es ist kostenintensiv, frustriert den Mitarbeiter, weil sein ganz persönlicher Karriereweg nicht berücksichtigt wird und bringt das Unternehmen nicht voran.

Die Psychologie als Wissenschaft befasste sich von Anfang an mit dem Thema der Potenzialdiagnose. Schon immer war es ein besonderes Anliegen in der Psychologie zu

erklären, wie sich Personen voneinander unterscheiden und welchen Einfluss diese Unterschiede auf die Entwicklung im beruflichen Kontext haben. Angefangen hatte diese Forschung mit Aufträgen aus der US Armee im ersten Weltkrieg, wo es um die Eignung von Soldaten für Führungsfunktionen ging. Später kamen große Unternehmen wie AT&T und GE dazu, die diese Entwicklung in der betrieblichen Praxis vorantrieben. Im englischsprachigen Raum gehören Testverfahren zu den Standardinstrumenten in der Personalauswahl und -entwicklung. In Deutschland werden Testverfahren noch eher zögerlich eingesetzt. Durch realitäts- bzw. tätigkeitsnahe Szenarien und die Internettechnologie steigt die Akzeptanz bei Bewerbern und Mitarbeiter.

Zahlreiche Testverfahren wurden konzipiert, um eine zutreffende Diagnose über die Entwicklungsmöglichkeiten und Grenzen von Personen zu treffen. In Unternehmen werden diese Erkenntnisse in der Regel bei der Auswahl neuer Mitarbeiter berücksichtigt, danach werden eher selten Anstrengungen unternommen, um den Mitarbeiter nach seinen ganz individuellen Potenzialen und Wünschen zu fördern.

Ein verstärkter Einsatz von Testverfahren in der PE würde dabei nicht nur die Motivation der Mitarbeiter steigern, weil sie sich am richtigen Platz erkennen, bzw. eine Zielrichtung in ihrer Förderung wahrnehmen, sondern auch dem Unternehmen dienen. Führungsnachwuchs könnte vermehrt aus den eigenen Reihen rekrutiert werden, Schulungen werden gezielt durchgeführt, wenn sie für die jeweilige Tätigkeit relevant sind, die Produktivität steigt, wenn sich Mitarbeiter ernst genommen fühlen.

Durch die Internettechnologie und zahlreiche Weiterentwicklungen auf dem Markt ist es relativ einfach Testverfahren in einem Unternehmen einzuführen. Prinzipiell sind zwei Möglichkeiten denkbar, wie Test in Unternehmen eingesetzt werden können:

- Self-Assessments zur Unterstützung der eigenen Karriere: Mitarbeiter werden von der Personalabteilung über die Möglichkeit zur Nutzung von Tests im Intranet oder Internet informiert. Es obliegt dem Mitarbeiter, einen Test durchzuführen und das Ergebnis für seine Weiterentwicklung zu nutzen. Er kann das automatisch generierte Ergebnis mit dem Vorgesetzten oder der Personalabteilung besprechen oder für sich selber Schlüsse ziehen. Möglich ist es auch den Mitarbeitern externe Coaches zur Seite zu stellen. Auf jeden Fall handelt es sich hier um ein Angebot, das freiwillig genutzt werden kann.

- Potenzialermittlung aus der Perspektive des Unternehmens: Testverfahren können aber im Unternehmen auch systematisch zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs oder anderer Maßnahmen wie Coaching oder Vorbereitung auf Führungsaufgaben eingesetzt werden. Zusätzlich kann durch eine systematische Potenzialermittlung das Mitarbeiterportfolio bezogen auf die Leistungsfähigkeit dargestellt werden.

Egal in welcher Form Tests eingesetzt werden, es ist immer sinnvoll einen Bezug zur Tätigkeit zu erkennen. Lange Zeit wurde der Beitrag des Einkaufs zum Unternehmenserfolg eher gering eingeschätzt. Unternehmen und dadurch auch die Psychologie haben sich intensiv mit dem Thema „Vertrieb“ befasst und es lassen sich zahlreiche Testverfahren auf dem Markt finden, die das Vertriebspotenzial erfassen.

Die alpha-test GmbH ist führend auf dem Gebiet der Testentwicklung und wurde vom Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik mit der Entwicklung eines Online-Tests beauftragt. Auf der Basis von Fachliteratur und strukturierten Interviews mit Einkaufsleitern wurde ein Fragebogen entwickelt, der 128 Aussagen umfasst, die vier Tätigkeitsfeldern im Einkauf zugeordnet werden. Der Test kann derzeit unter dem Link

www.alpha-test.de/kunden/bmeoa2/index.html

kostenfrei durchgeführt werden.

Der Test soll einerseits Mitarbeiter aus der Einkaufsabteilung bei der Planung der weiteren Karriere unterstützen. Ein individuell generiertes Gutachten zeigt auf, auf welchem Level sich der Nutzer auf den einzelnen Dimensionen befindet. In der aktuellen Version werden mangels Referenzdaten noch keine Trainingshinweise oder tiefergehend Interpretationen vorgenommen. Jeder Nutzer kann sich jedoch per E-Mail an kontakt@alpha-test.de melden und erhält weiterführende Antworten.



In Zukunft steht der Test auch Unternehmen für systematische Potenzialermittlungen mit diversen Benchmarkfunktionen und Portfoliodarstellungen zur Verfügung.

Vorteile für Unternehmen beim Einsatz eines spezifischen Tests für Einkäufer:

- Einsparungen durch bedarfsgerechte Trainings und Seminare
- Qualifizierungssteigerungen durch gezielte Förderung von Potenzialen
- Senkung der Rekrutierungskosten durch klar spezifiziertes Anforderungsprofil
- Produktivitätssteigerungen durch Benchmarking und
- optimierte Teamzusammensetzung durch Portfoliodarstellung von Testergebnissen

Abschließend lässt sich sagen, dass Testverfahren in der Personalentwicklung in unterschiedlichen Varianten sinnvoll sind. Mit tätigkeitsbezogenen Inhalten erfreuen sich einer hohen Akzeptanz bei Mitarbeitern. Online-Tests haben den Vorteil der schnellen Auswertung, des rechnerunabhängigen Zugangs, der verständlich aufbereiteten Reports und nicht zuletzt der Kosteneffizienz.

Kontakt:

Alpha-test GmbH
Julius-Hatry-Str. 1
68163 Mannheim
www.alpha-test.de