



Finanzgruppe
Nord-Ostdeutsche Sparkassenakademie

Eignungs- diagnostik für Fach- und Führungskräfte

1. Potenzialermittlung
2. Personalauswahl
3. Analyse der Persönlichkeit



Wissen, was wichtig ist



„Es gibt keine wichtigere Managementaufgabe als Personalauswahl. Keine Entscheidung hat langfristig einen so hohen Wirkungsgrad. Es gibt aber nur wenige erfolgsrelevante Aufgaben im Unternehmen, welche derart unprofessionell gehandhabt werden. Gerade auf der Managementebene machen die Unternehmen die meisten Fehler bei der Einstellung von Leuten.“

Interview mit Reinhard K. Sprenger (Handelszeitung 03.10.2012)



“Die Personalauswahl ist die mit Abstand wichtigste personalwirtschaftliche Funktion – hinterher wird nur noch repariert.”

(Strohmeier, 02/17 PERSONALquarterly. S. 63)

1. Potenzialermittlung

Ziel/ Nutzen	Eine systematische Analyse vorliegender Leistungsvoraussetzungen liefert eine Prognose für ein erfolgreiches Agieren in angezielten Tätigkeitsbereichen und ist Grundlage für entsprechende Personalentwicklungsentscheidungen zur Laufbahngestaltung für Fach- und Führungskräfte. Auf dieser Grundlage können Investitionen in die Personalentwicklung effizient ausgerichtet werden.
Standardisierte Potenzialanalyseverfahren der Sparkassen-Finanzgruppe	
Inhalt Methode	Potenzialanalyse „nach Abschluss Bankkaufmann/-frau“ (PA 2) Diese Potenzialanalyse liefert Informationen zur weiteren Gestaltung des Berufsweges nach der Ausbildung. Grundlage dafür ist die Ermittlung von Interesse und Eignung für die Tätigkeitsfelder Markt, Betrieb und Stab.
Inhalt Methode	Potenzialanalyse „Markt“ Diese Potenzialanalyse liefert Informationen zur weiteren Gestaltung des Berufsweges nach erster Tätigkeitserfahrung nach der Ausbildung. Grundlage dafür ist die Ermittlung von Interesse und Eignung für die Tätigkeitsfelder Betrieb, Stab, Privatkundenberatung, Individualkundenberatung und Firmenkundenberatung.
Inhalt Methode	Potenzialanalyse „Führung/komplexe Beratung“ (PA 3) Diese Potenzialanalyse ermöglicht die Prognose der Erfolgchancen eines weiteren Schrittes in der beruflichen Karriere hin zu einer ersten Führungstätigkeit und/oder zu einer anspruchsvollen und komplexen Berater-tätigkeit für vermögende Privatkunden und/oder Firmenkunden zu erhalten.
Inhalt Methode	Potenzialanalyse „Führung“ (PA 4) Diese Potenzialanalyse ermöglicht Aussagen über das Potenzial für sachbezogene und mitarbeiterbezogene Führung und gibt eine gesamthafte Prognose für den Erfolg zukünftiger Führungstätigkeit. In Ergänzung mit dem Hamburger Führungsmotivationsinventar (FÜMO) werden mit dem Angebot als „ Orientierungstag Perspektive Führung “ zusätzlich motivationale Potenziale und Hindernisse für die Übernahme von Führungsaufgaben ermittelt.

Entwicklungscamp für Talente Entwicklungscamp für junge Führungskräfte

Inhalt Methode

Das jeweils zweitägige „**Entwicklungscamp für Talente**“ und das „**Entwicklungscamp für junge Führungskräfte**“ bieten institutsspezifisch gestaltet eine Kombination von Diagnose beruflicher Leistungsvoraussetzungen und -potenziale sowie der persönlichen Motivationspotenziale mittels geeigneter eignungsdiagnostischer Verfahren mit individuellen Rückmeldegesprächen und weiteren (selbst-)reflektorischen Bausteinen als Impulsgeber und Raum für die unmittelbare Erarbeitung konkreter beruflicher Entwicklungsschritte für eine Fach- bzw. Führungslaufbahn.

2. Personalauswahl

Institutsspezifische Personalauswahlverfahren für

- **Vorstände und Geschäftsführer**
- **Obere Führungskräfte (Führung von Führungskräften und Mitarbeitern)**
- **Führungskräfte (Führung von Mitarbeitern)**
- **MitarbeiterInnen im Vertrieb (PKB, IKB, FKB)**
- **Spezialisten/Fachkräfte im Stab oder Marktfolge**

Hinweis

Inwieweit Mitarbeiter und Führungskräfte zum Erfolg des Unternehmens beitragen können, hängt entscheidend davon ab, wie hoch die Übereinstimmung ihrer Eignung und Neigungen mit den an sie durch die zu besetzende Position/Funktion gestellten Anforderungen ist. Die Güte einer Erfolgsprognose ist wesentlich von der Auswahl, Gestaltung und Einsatz eignungsdiagnostischer Verfahren und Vorgehensweisen abhängig.

Zur Unterstützung von Personalauswahlentscheidungen werden passgenaue Kombinationen gültiger und zuverlässiger Auswahlinstrumente für verschiedene Zielgruppen entwickelt. Üblicherweise bestehen diese Verfahren aus strukturierten Interviews, situativen Aufgabensimulationen und eignungsdiagnostischen Testverfahren. Aber auch ein separater Einsatz dieser drei methodisch verschiedenen Verfahrensansätze ist möglich.

Grundlage der Qualitätssicherung der Personalauswahlverfahren sind ihre Gestaltung nach den „Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik“ (DIN 33430), nach den Interviewstandards und den Standards der Assessment Center Methode des Forum Assessment e.V. und der Einsatz von erfahrenen Eignungsdiagnostikern.

Vor der Durchführung des Personalauswahlverfahrens werden die Interviewer, Beobachter, Beurteiler und sonstige Verfahrensbeteiligte des Auftraggebers geschult bzw. eingewiesen.

**Inhalt
Methode**

Neben einer Auftragsklärung zur Planung und den Durchführungsbedingungen der Personalauswahl führen wir mit Ihnen eine stellenbezogene Anforderungsanalyse zur Festlegung der Eignungsmerkmale und der erforderlichen Ausprägungsgrade durch.

Wir stellen anforderungsbezogen und in enger Abstimmung mit Ihnen folgende eignungsdiagnostische Instrumente zusammen und gestalten diese inhaltlich aus.

Strukturiertes Interview

Die BewerberInnen beantworten in einem umfassenden und einheitlichen Interview Erfahrungsfragen sowie situative und selbstreflektorische Fragen zu den zu erwartenden Aufgaben und definierten Anforderungen der Zielposition. Je nach Anforderung werden diese um fachliche Inhalte und weitere Elemente (bspw. Informationen zur Zielposition) ergänzt.

Die Leitfäden werden so gestaltet, dass die definierten Anforderungen der Zielposition in verschiedenen Fragen und Interviewphasen durch mehrere Interviewer beurteilt werden.

Fallanalyse und Präsentation

Die BewerberInnen bearbeiten eine realitätsnahe und aktuelle Problemstellung aus dem Aufgabenspektrum der Zielposition. Dabei gilt es, komplexe Sachverhalte, Informationen und Situationen zu erfassen und zu analysieren. Bei der Präsentation der jeweiligen Ergebnisse stehen neben dem repräsentativen Auftreten der BewerberInnen deren Fähigkeiten im Mittelpunkt, die sich aus der Aufgabenstellung ergebenden Handlungsergebnisse abzuleiten, Entscheidungsalternativen zu begründen und Umsetzungsschritte inhaltlich und zeitlich festzulegen.

**Führungs- bzw. Mitarbeitergespräch
(bei Zielpositionen Führungskräfte)**

Die BewerberInnen **auf Führungspositionen** führen ein Gespräch mit einer unterstellten Führungskraft bzw. MitarbeiterIn. Aufgrund bereitgestellter Informationen über den Gesprächspartner und zur aktuellen Situation in dessen Verantwortungsbereich sollen Probleme und nachteiliges Verhalten angesprochen, eine Konfliktbearbeitung beraten und die zukünftige gemeinsame Arbeit vereinbart werden.

**Kunden- bzw. Kollegengespräch
(bei Zielpositionen Fachkräfte)**

Die BewerberInnen auf **Fachkräftepositionen** führen ein Gespräch mit einem Kunden bzw. Kollegen (internen Kunden). Aufgrund bereitgestellter Informationen zu einer speziellen Kundensituation bzw. Problemsituation/Fachproblem sollen Lösungsvorschläge offen angesprochen und umgesetzt werden.

Leistungstests

Die BewerberInnen bearbeiten wissenschaftlich fundierte und effizient durchführbare Online-Testverfahren.

Es werden stellenbezogene Anforderungen zu allgemeinen und speziellen kognitiven Leistungsvoraussetzungen der BewerberInnen objektiv überprüft. Die Testauswahl stimmen wir mit Ihnen ab.

**Inhalt
Methode**

Wir nutzen Testverfahren der Testzentrale der Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG sowie der Aon Assessment GmbH.

Wir empfehlen zur Erfassung der allgemeinen kognitiven Leistung als Online-Test den **DESIGMA** (Design a Matrix - Advanced). Die differenziertere Analyse von numerischen, verbalen, abstrakt-logischen und weiteren speziellen kognitiven Fähigkeiten kann mit dem „**scales**“-Tests von Aon erfolgen.

**Situationaler Test
(bei Zielpositionen Führungskräfte)**

Das Treffen von Entscheidungen gilt als wesentliche Aufgabe von Führungskräften. Der Erfolg einer Führungskraft ist davon abhängig, wie gut es dieser gelingt, ihr Führungs- und Entscheidungsverhalten an die jeweilige Aufgabenart und an die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter anzupassen. Als Test zur Erfassung der Urteilsfähigkeit und Flexibilität, in den jeweiligen Situationen den erfolgversprechendsten Entscheidungs- bzw. Führungsstil einzusetzen, bieten wir den „**Leadership Judgement Indicator**“ (LJI) an.

**Persönlichkeitsfragebogen
(bei Zielpositionen Führungskräfte)**

Eine Persönlichkeitsstruktur, die besonders für Positionen in oberen Führungsebenen nicht von Vorteil ist bzw. auch ein zukünftiges Scheitern mitbedingt, kann mit dem „**Dark Triad of Personality at Work**“ (TOP) erhoben werden. Damit werden jene BewerberInnen ermittelt, die aufgrund persönlichkeitsbedingt "nachteiliger" selbstbezogener Arbeitshaltung, durchsetzungsbezogener Arbeitseinstellung und ungebundenen-impulsiven Arbeitsstil keine Führungsposition übernehmen sollten.

Der „**shapes-management**“-Fragebogen ermittelt ausgehend von einem Persönlichkeitsmodell die Kompetenzen für ein erfolgreiches Führungsverhalten.

Mit dem „**views**“- Fragebogen können berufsbezogene Werthaltungen, Motive und Interessen erhoben werden.

3. Analyse der Persönlichkeit

Ziel Nutzen

Persönlichkeitsanalysen ermöglichen auf der Basis einer Selbsteinschätzung eine mehrdimensionale Persönlichkeitsbeschreibung. Die spezifische Ausprägung bestimmter Persönlichkeitsmerkmale beeinflusst im beruflichen Kontext das Verhalten, die Leistung und Zufriedenheit von Führungskräften und MitarbeiterInnen. Somit kann die Analyse der Persönlichkeit zur Entscheidungsfindung in Personalauswahl und Personalentwicklung beitragen.

Eignungsdiagnostische Persönlichkeitsfragebogen

Inhalt Methode

Für die Analyse außerfachlicher Persönlichkeitsmerkmale bieten wir berufsbezogene, wissenschaftlich fundierte und effizient durchführbare Online-Fragebogenverfahren an. Wir nutzen Testverfahren der Testzentrale der Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG sowie der Aon Assessment GmbH.

Für Führungskräfte:

Hamburger Führungsmotivationsinventar (FÜMO)

Das Führungsmotiv bezeichnet den individuellen Antrieb, eine Führungskarriere einzuschlagen und im beruflichen Kontext Führungsverantwortung zu übernehmen. Mit dem FÜMO können motivationale Potenziale und Hindernisse rechtzeitig erkannt und Motivkonstellationen bewusst gemacht werden. Auf der Grundlage einer differenzierten Diagnose ergibt sich ein Motivationsprofil, das begünstigende und hinderliche Motivmuster aufzeigt.

Dark Triad of Personality at Work (TOP)

Der TOP erfasst als Fragebogen relevante Aspekte der „Dunklen Triade der Persönlichkeit“ (Narzissmus, Machiavellismus und subklinische Psychopathie). Bestimmte Ausprägungskonstellationen verweisen auf eine Persönlichkeitsstruktur, die besonders für Positionen in oberen Führungsebenen aufgrund "nachteiliger" selbstbezogener Arbeitshaltung, durchsetzungsbezogener Arbeitseinstellung und ungebundenen-impulsiven Arbeitsstil nicht von Vorteil ist.

Leadership Judgement Indicator (LJI)

Mit dem LJI wird die individuelle Neigung zum Einsatz der Entscheidungs- und Führungsstile (direktiv, konsultativ, einvernehmlich, delegativ) und ihre situationsgerechte Anwendung eingeschätzt. Aufgrund der Kenntnis der individuellen Präferenzen kann eine Sensibilisierung für die Einschätzung von Führungssituationen und ein passendes Agieren entwickelt werden.

Für Fach- und Führungskräfte:

Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)

Mit dem BIP können in Selbst- und Fremdeinschätzung persönliche Eignungsvoraussetzungen wie Arbeitsverhalten, berufliche Orientierung, soziale Kompetenz und psychische Konstitution erfasst werden und in der Personalauswahl, Karriereberatung sowie der Gestaltung von Trainings- und Coachingmaßnahmen Verwendung finden.

„**shapes**“ ist ein adaptives Fragebogensystem, das auf Basis eines Persönlichkeitsmodells die Kompetenzen (persönliche Stärken und Entwicklungsbereiche) für eine erfolgreiche Tätigkeit als Unternehmer, Manager und Experten ermittelt.

Mit dem „**views**“- Fragebogen können berufsbezogene Werthaltungen, Motive und Interessen erhoben werden.

anbieter

Nord-Ostdeutsche Sparkassenakademie
Leipziger Str. 51
10117 Berlin

ansprechpartnerin

Antje Sandmann
Referentin Personal- und Führungskräfteentwicklung

Faluner Weg 6
24145 Kiel

Telefon: 0431 - 5335 135
Telefax: 0431- 5377 8696
E-Mail: antje.sandmann@nosa-online.de



Bildquelle:
[freder/stock.adobe.com](https://www.freder.com)