



© Tiko – stock.adobe.com

Maßkonfektion in der Eignungsdiagnostik

Mit einer Management-Potenzialanalyse die Organisation passend verstärken

Von Dr. med. Henrik Räwer

Der bereits länger andauernde Wettbewerb um Fach- und Führungspersonal im Krankenhausumfeld ist ungebrochen und wird härter. Viele Kliniken, aber auch Unternehmen mit einem hohen Experten- und Expertinnen-Anteil, sehen sich mit einer Herausforderung konfrontiert: Es fehlt inzwischen oft an einer breiteren Auswahl externer Führungs- und Fachkräfte für die eigenen Führungspositionen. Bisweilen nötig erachtete Kompromisse bei der Auswahl führen zu fatalen Fehlbesetzungen. Damit wird zugleich der Blick auf den eigenen Führungskräftenachwuchs wichtiger: Interne Potenzialtragende sind zwar überall erwünscht, oftmals auch vorhanden.

Meist sind sie jedoch „gut versteckt“ durch ihre Vorgesetzten und nur selten systematisch auf höhere Aufgaben vorbereitet. Es fehlt fast überall an einer professionellen Detektion, Selektion und Bewertung. Dabei sind diese Persönlichkeiten für die eigene Organisation besonders wertvoll. Sie kennen die individuelle

Unternehmenskultur bereits gut, nutzen vorhandene Netzwerke und sind in der Lage, diese in führender Position auch weiterzuentwickeln. Hier wird eine weitgehendere Eignungsdiagnostik erfolgskritisch.

Aber: Für jede Personalie einerseits hoch individuelle Einzel-Assessments durchzuführen, ist bisweilen unwirtschaftlich, zeit- sowie ressourcenintensiv und daher unpraktikabel. Andererseits sollten hochqualifizierte Klinik-Mitarbeitende mit Potenzial aus Management, Pflege oder Medizin nicht in konventionellen Assessment-Center-Gruppen „schnellbegutachtet“ werden. Die marktüblichen Angebote sind oft für Hochqualifizierte nur bedingt geeignet, unbeliebt und darüber hinaus oft vorab trainierbar.

6 aus 18: Persönlichkeit, nicht nur Fachexpertise muss zur Aufgabe passen

Um diese Herausforderung zu überwinden, hat die Rochus Mummert-Gruppe eine innovative Lösung entwickelt: Die Mummert-(Manage-

Menschen scheitern in Unternehmen nicht aufgrund fehlender fachlicher Fähigkeiten. Vielmehr spielt die Übereinstimmung mit der bestehenden Kultur und der Einsatz der richtigen Persönlichkeiten an geforderter Stelle die tragende Rolle für erfolgreiches Personalmanagement. Gerade in der sensiblen Krankenhauswelt ermittelt eine wissenschaftlich basierte Management-Potenzialanalyse die Stärken und Schwächen externer Bewerbenen, vor allem aber auch interner Potenzialtragenden. Innovativ ist der Einsatz eines spezialisierten, „maßkonfektionierten“ Ansatzes: Hierbei nutzen Unternehmen eine wertschätzend generierte, kosteneffiziente und konkrete Entscheidungshilfe, ob und wo ausgewählte Persönlichkeiten mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit eingesetzt werden können.

Keywords: Führung, Personalmanagement, Mitarbeiterentwicklung

ment-)Potenzialanalyse (MPA). Sie basiert auf einem etwa dreistündigen Einzelinterview mit zwei eig- ▶

nungsdiagnostisch erfahrenen Beratern. Dazu kommt eine Kombination aus zwei Online-Testverfahren, die zu einer objektivierbaren, validen Selbstbeschreibung im Vorfeld des Interviews führen. Die leitende Hypothese lautet: Innerhalb des Unternehmens existieren für verschiedene Vakanzen auch verschiedene „Skillsets“, also Kombinationen von Fertigkeiten und persönlichen Eigenschaften. Daher gibt die MPA der Fokussierung auf Persönlichkeit, Kompetenzen und Fertigkeiten, die an die bestgeeignete Person gestellt werden müssen, großen Raum. In einem durch die Rochus Mummert-Projektleitenden moderierten Prozess („6 aus 18“) werden mit Entscheidungsgremien, etwa Aufsichtsräten, Vorständen oder Geschäftsführungen, die einzelnen Anforderungen der jeweiligen Vakanzen im Detail gewichtet und schließlich straff selektiert. Damit wird zwischen der optimal geeigneten Persönlichkeit und der Position mit ihren individuellen Anforderungen eine Brücke geschlagen. Der klärende Gewichtung-Prozess soll weiter unten beschrieben werden.

Dieser MPA-Ansatz bietet den Vorteil hoher Skalierbarkeit durch einen kosteneffizienten Modul-Aufbau des Interviews: Es stehen standardisierte Interview-Leitfäden pro Kompetenzfeld und die Möglichkeit einer hoch individualisierten „Maßanfertigung“ durch die immer unterschiedlichen Kombinationen der Anforderungen zur Verfügung. Die Ergebnisse der MPA erleichtern schwierige Entscheidungen schnell und sichern dabei die objektive Begründbarkeit komplexer Auswahlentscheidungen durch Individualisierung.

Die MPA kommt neben dem Executive Search (Direktansprache) inzwischen oft auch im Auswahlprozess bei exponierten Spitzenpositionen – etwa bei Vorstandsbesetzungen – als zusätzlicher Baustein zum Einsatz. Häufig wird sie auch als Validierungsinstrument angefragt, wenn Führungspersönlichkeiten intern identifiziert oder anzeigengestützt für das Klinikum rekrutiert wurden. In diesen Fällen werden durch die Rochus Mummert-Beraterinnen die Management- und Organisationsfähigkeit, das Kommunikationsverhalten sowie

die Führungsfähigkeit der Einzelpersonen umfassend mitbewertet.

Vorteile des MPA-Verfahrens

Das unter wissenschaftlicher Begleitung unter anderem auf Basis der PSI-Theorie am Lehrstuhl des Osnabrücker Testpsychologen Prof. Julius Kuhl entwickelte Verfahren hilft bei der Besetzung von Führungspositionen in Krankenhäusern. Es ergänzt den bestehenden Auswahlprozess um die Einschätzung der für den späteren Berufserfolg wichtigen Parameter und schafft damit ein vollständigeres Bild der infrage kommenden Kandidatinnen und Kandidaten. Durch den vorgeschalteten Klärungsprozess mit Entscheidungsgremien und Entscheidern entsteht auch Klarheit bei allen Beteiligten über die konkreten Anforderungen an die spezifische Stelle. Zudem sind die individuell anpassbaren Bewertungskriterien jederzeit auf relevante Profile einer beliebigen Funktion adaptierbar. Darüber hinaus werden größtmögliche Neutralität, Unabhängigkeit und Objektivität bei der Beurteilung der künftigen Führungskraft möglich. Der bestehende Auswahlprozess auch in kleineren und mittelgroßen Kliniken wird somit um wichtige Parameter ergänzt und professionalisiert.

Ein Assessment, passend zum Kompetenzprofil der Stelle

Die MPA folgt einem vierstufigen Prozess, der sowohl die fachliche Kompetenz als auch die Persönlichkeit der Kandidatinnen und Kandidaten validiert. Am Beginn des Verfahrens steht die oben angesprochene, gemeinsame Zieldefinition und Vorbereitung. Dann folgt im zweiten Schritt die Entwicklung von Soll-Kompetenzprofil und entsprechenden Bewertungskriterien. Hier liegt

die besondere Stärke der Mummert-MPA: Aus 18 vordefinierten Erfolgskompetenzen werden durch die moderierten Führungsgremien des Klinikums die sechs für die Stelle entscheidenden identifiziert. Gerade in der intensiven Befassung der Auswahlgremien mit der Aus-, vor allem aber der Abwahl von folglich 12 natürlich ebenso sinnvollen „Kompetenzen“ wird oftmals in einem Klärungsprozess erst deutlich: Was ist wirklich im konkreten Besetzungsprojekt relevant, wo könnten Abstriche gemacht werden?

Das MPA-Interview wird danach ähnlich einem maßkonfektionierten Anzug für die Anforderungen der Vakanzen aus den gewählten Bausteinen individuell „geschneidert“. Möglich ist, dass Entscheidende im gemeinsamen Diskurs zum Beispiel bei Anforderungsmerkmalen wie „Urteilsfähigkeit“, „Arbeitssystematik“ und „Durchsetzungsfähigkeit“ unmittelbar übereinstimmen. Da es im Vorfeld jedoch oft sehr unterschiedliche Perspektiven auf die Vakanzen gibt, ist die Reduktion der 18 angebotenen- auf schließlich sechs Skills ein anstrengendes, aber wesentlich klärendes Element des Prozesses.

Im dritten Schritt werden das ca. dreistündige MPA-Interview sowie ergänzende Online-Tests durchgeführt. Hierzu werden ein klinikindividuelles Rochus Mummert-Team, bestehend aus einer oder einem eignungsdiagnostisch erfahrenen Beraterinnen, ggf. einer oder eines weiteren Teilnehmenden des Krankenhauses und jeweils einer Psychologin oder eines Psychologen eingesetzt. Dabei finden einerseits strukturierte Fragerunden statt, bei denen zusätzlich bestimmte Füh-

Fünf konkrete Vorteile der Management-Potenzialanalyse

1. Kurzfristige Verfügbarkeit
2. Schneller und effizienter Einsatz in allen Organisationsformen
3. Interne Expertinnen und Experten der Entscheidenden auf Krankenseite können leicht in den MPA-Ablauf eingebunden werden
4. Kurzfristige Erstellung aussagekräftiger Exposés mit Handlungsempfehlungen für Management und Kandidatinnen sowie Kandidaten
5. Sofort-Feedback an teilnehmende Kandidatinnen und Kandidaten nach Interview mit in der Folge hoher Wertschätzung und Ergebnis-Akzeptanz

rungssituationen simuliert werden. Andererseits zeichnen die Online-Tests zuvor ein differenziertes Selbstbild der Teilnehmenden im Vorfeld auf, das mit dem Fremdbild aus den Intervieweindrücken abgeglichen wird. Schließlich folgt ein dezidiertes Feedbackgespräch mit den Kandidatinnen und Kandidaten zum Abschluss. Dieses schließt direkt an eine kurze Beratungsphase, verbunden mit einer Auswertung der Diagnostik, an. Hierbei wird auch ein Feedback zum Verfahren von Kandidatenseite erbeten, das zumeist positiv und wertschätzend auch gegenüber dem ausrichtenden Klinikum ausfällt.

Im letzten Schritt wird ein umfassendes Exposé über die Kandidatinnen und Kandidaten mit Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für Gremien oder das beauftragende Management bereitgestellt. Diese ausführliche Einzeldokumentation besteht aus einer Analyse der bisherigen persönlichen und beruflichen Entwicklung sowie einer geschlossenen Beurteilung hinsichtlich Management- und Organisationsvermögen, Kommunikationsfähigkeit und Führungsverhalten vor dem Hintergrund der individuell bestimmten Kompetenzprofile.

Ziel ist die valide Beurteilung der betrachteten Managementfähigkeiten der Kandidatinnen und Kandidaten, losgelöst von rein fachlicher Qualifikation sowie die Vorhersage des künftigen Führungsverhaltens im Rahmen der zuvor geklärten Unternehmensstrategie und gegebenen operativen Notwendigkeiten.

Der Weg nach der MPA

Im Nachgang der MPA entstehen typischerweise unterschiedliche Szenarien: Erfolgreiche Kandidatinnen und Kandidaten besetzen die Position. Ein gezieltes, zeitlich begrenztes Coaching während der Onboarding-Phase kann folgen. Für die an dieser Stelle (noch) nicht zum Zuge Gekommenen werden weitere Entwicklungsschritte, Projektaufgaben und oft eine Betreuung durch das Top-Management und den Personalbereich vereinbart. Die nächste Vakanz kommt bestimmt, meist unverhofft. Dann kann schnell geprüft werden: Sind Persönlichkeiten mit

passendem „Skillset“ schon im Unternehmen? Falls ja, stehen die Chancen auf eine interne Besetzung und entsprechende Akzeptanz sehr hoch. Dabei werden Zusatz-Kosten vermieden und Nachwuchskräfte glaubwürdig motiviert, sich für neue Aufgaben in „ihrem“ Krankenhaus zu rüsten. Teilnehmenden bietet die MPA vielfältige Vorteile für die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Die objektive Standortbestimmung, der Vergleich der eigenen Fähigkeiten mit ähnlich qualifizierten Persönlichkeiten auch außerhalb des Krankenhausumfelds bietet einen Marktvergleich, den es sonst in dieser individuellen Form nicht gibt. Die differenzierte Bewertung von Werdegang, Führungspersönlichkeit und Management-Qualifikation hilft bei der eigenen Positionierung und schützt zugleich vor persönlicher Überforderung durch falsche Jobwahl. Kernkompetenzen und Stärken werden durch die Personalexpertinnen und -experten herausgearbeitet und konkrete Entwicklungsempfehlungen abgeleitet.

Mit der MPA wird Kliniken aller Größenordnungen das Instrument für eine erstklassige und zugleich kosteneffiziente Besetzung von Führungs- und Spezialistenpositionen an die Hand gegeben. Zudem schafft sie mit ihren Tools fundiert und systematisch Klarheit darüber, welches Know-How an welcher Stelle des Unternehmens wirklich benötigt wird. Das oft noch ungenutzte Potenzial aufstrebender Nachwuchskräfte in allen Dienststellen ist Gold wert zu einer Zeit, in der Führung immer weniger angestrebt wird. Mit der MPA kann man diese Persönlichkeiten finden – und vor allem: binden. ■

Dr. med. Henrik Räwer
Geschäftsführer

Rochus Mummert Healthcare Consulting GmbH



Dr. med. Henrik Räwer

Quelle: Kubinska & Hofman Fotografen

FACHKOMPETENT LEISTUNGSSTARK

IHRE WERBUNG DARF HIER
NICHT FEHLEN!



KU Gesundheitsmanagement Ausgabe April 2022

- DIGITALISIERUNG
- DER GESCHÄFTSFÜHRER

Mit Sonderteil Archivierung & Dokumentation

Erscheinungstermin:	5. April 2022
Anzeigenschluss:	15. März 2022
Druckunterlage:	21. März 2022

**Nutzen Sie auch unsere Online-Angebote,
um Ihre Zielgruppe digital zu erreichen!**



Gerne informiere ich Sie über die Werbemöglichkeiten auf unserer KU Website und im wöchentlichen KU Newsletter.

**Nehmen Sie Kontakt auf,
ich berate Sie gerne.**

Renate Partenfelder
Mediaberatung –
KU Gesundheitsmanagement
Tel.: 09221 949-395
r.partenfelder@mgo-fachverlage.de