

Personaldiagnostik



Sparkassenverband
Baden-Württemberg

Sparkassenakademie



**Gemeinsam für Ihren Erfolg.
Objektiv. Aussagestark. Transparent.**

Sehr geehrte Damen und Herren, Liebe Kolleginnen und Kollegen,

mit dieser Broschüre möchten wir Ihnen kurz und kompakt den Nutzen von Personaldiagnostik näher bringen und einen Einblick in die Anwendung personaldiagnostischer Verfahren geben.

Personaldiagnostik steht in engem Zusammenhang zu Personalentscheidungen, die für Sparkassen als Dienstleistungsunternehmen ein zentraler Erfolgsfaktor sind.

Unterschiede in der Marktpositionierung sind unabdingbar verknüpft mit dem Potenzial Ihrer Mitarbeiter und deren Entwicklung – hier lohnt sich der Einsatz von Personaldiagnostik!

- Sie garantiert eine von vornherein effiziente **Personalauswahl** und verhindert somit unnötige Kosten durch fehlpositionierte Mitarbeiter.
- Sie ermöglicht eine effektive und kostengünstige **Personalentwicklung** durch die Kenntnis der individuellen Stärken und Schwächen Ihrer Mitarbeiter.

Es gibt eine Vielzahl von entsprechenden Verfahren auf dem Markt – allerdings mit unterschiedlichem

Qualitätsanspruch. Bei näherer Betrachtung halten nämlich viele Produkte den wissenschaftlichen Qualitätskriterien nicht stand.

Die Sparkassenakademie überzeugt im Bereich Personaldiagnostik seit vielen Jahren mit einem bundesweit anerkannten wirtschaftspsychologischen Kompetenzzentrum, das eng mit den Personalverantwortlichen der Sparkassen zusammenarbeitet: Objektiv. Aussagestark. Transparent.

Gemeinsam für Ihren Erfolg – Das Team PE-Consulting der Sparkassenakademie freut sich darauf, Sie beraten und unterstützen zu dürfen!

Ihr



Frank Metzner
Leiter der Sparkassenakademie
Baden-Württemberg

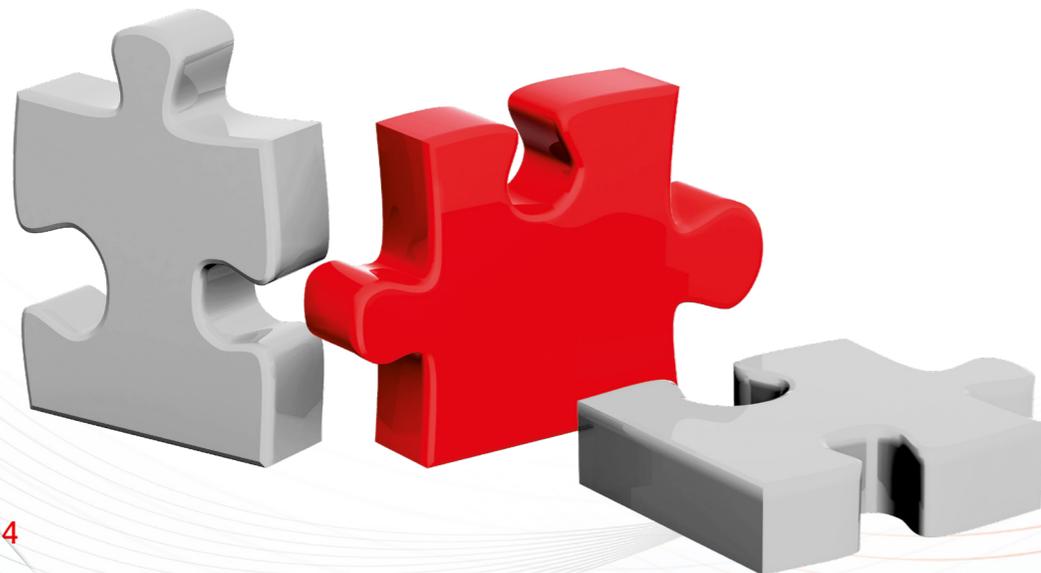


Gibt es in Ihrer Sparkasse Mitarbeiter oder Führungskräfte, die nicht in der richtigen Position sind?

Wenn ja: Was sind die Konsequenzen?

- Fehlentscheidungen in fachlichen Fragen, Qualitätsdefizite
 - Leistungsdefizite, unangenehme Feedback- und Beurteilungsgespräche
 - Unzufriedenheit im Team und bei (internen oder externen) Kunden, kritische Außenwirkung
 - Unzufriedenheit beim Mitarbeiter selbst
 - Hohe Investitionen in Nachqualifikation/Schulung
 - Neubesetzung, Ausschreibungskosten, Unruhe an Schnittstellen, Einarbeitungszeit
- ... das kann richtig teuer werden.

Hier kann Personaldiagnostik helfen!



Personaldiagnostik leistet wertvolle Beiträge...

... in der Personalauswahl:

- Für eine Position den geeignetsten Kandidaten finden und das Kostenrisiko teurer Fehlentscheidungen minimieren
- Durch angemessene Stellenbesetzung Über- und Unterforderung des Mitarbeiters vermeiden
- Zufriedenheit durch gute Passung von Mitarbeiter und Aufgabe erzeugen. Richtig eingesetzte Mitarbeiter sind zufriedener und identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen als falsch eingesetzte Mitarbeiter

... in der Personalentwicklung:

- Individuelle, auf die ermittelten Stärken und Schwächen des einzelnen Mitarbeiters zugeschnittene Personalentwicklung
- Frühzeitiges Erkennen von „high potentials“ und „stillen Reserven“ einerseits sowie Entwicklungsbedarf andererseits
- Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Instituten hinsichtlich des PE-Bedarfs
- Erkennen des eigenen Personal-Portfolios:



Aber was zeichnet professionelle Personaldiagnostik überhaupt aus?

Die Qualität eines eignungsdiagnostischen Verfahrens kann mit etablierten Kriterien eingeschätzt werden:



Objektivität ist gegeben, wenn ...
... die Ergebnisse unabhängig davon sind, wer das Verfahren durchführt, auswertet und interpretiert. Für alle Teilnehmer gelten während jeder Phase die gleichen Bedingungen.

Reliabilität ist gegeben, wenn ...
... das Verfahren die zu messenden Fähigkeiten genau misst. Die für die Teilnehmer ermittelten Ergebnisse liegen bei wiederholter Testung sehr nahe beieinander. Die Reliabilität (Genauigkeit) ist Voraussetzung für die Validität (Gültigkeit).

Validität ist gegeben, wenn ...
... das Verfahren das misst, was es messen soll. Die mit dem Verfahren tatsächlich gemessenen Fähigkeiten stimmen mit den zu messenden Fähigkeiten überein.

... die ermittelten Ergebnisse späteren Berufserfolg vorhersagen, sodass Teilnehmer, die im Verfahren gut abgeschnitten haben, bessere berufliche Leistung zeigen als Teilnehmer, die anhand des Verfahrens als weniger geeignet eingestuft wurden.

Wirtschaftlichkeit ist gegeben, wenn ...
... das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen eines Verfahrens angemessen ist. Nutzenberechnungen bei unseren Potenzialanalysen zeigten, dass die Anwendung der Verfahren im Vergleich zur Nichtanwendung einen hohen fünfstelligen monetären Nutzen erbringt.

Wie wird das wichtigste Kriterium, die Validität, gemessen?

Das Ausmaß, indem ein Verfahren Berufserfolg vorhersagen kann, lässt sich berechnen und in einem Zusammenhangsmaß, dem Korrelationskoeffizienten r , ausdrücken. Verschiedene Verfahren erzielen unterschiedliche Validitäten, wobei r von 0 (= keine Vorhersagekraft) bis 1 (= perfekte Vorhersage, in der Praxis jedoch nicht erreichbar) variieren kann.

Im Folgenden finden Sie eine Übersicht zu der Validität verschiedener eignungsdiagnostischer Verfahren:

Verfahren	Durchschnittliche Validität*
Freies, unstandardisiertes Interview	$r = .19$
Strukturiertes Interview	$r = .42$
Assessment Center	$r = .29$
Arbeitsprobe	$r = .33$
Intelligenztest (kognitive Fähigkeiten)	$r = .31$
Potenzialanalyse „Führung/komplexe Beratung“ (PA 3)**	$r = .67$

* Meta-Analyse nach Sackett et al. (2021).

** Das Verfahren wurde von der Sparkassenakademie Baden-Württemberg und der Universität Hohenheim entwickelt und validiert.

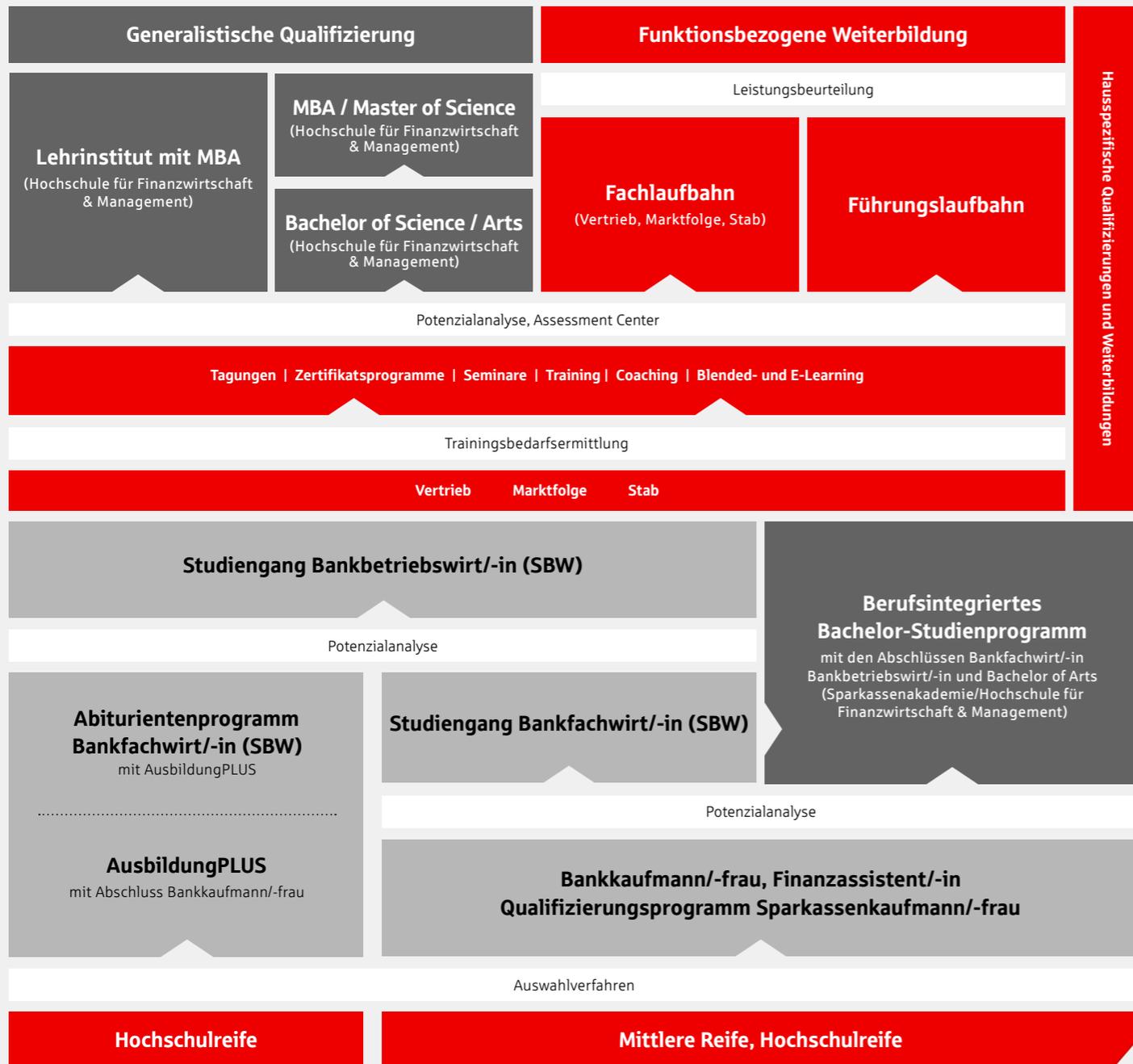
Die hohe durchschnittliche Validität von $r = .67$ für das Potenzialanalyseverfahren „Führung/komplexe Beratung“ (PA 3) bedeutet, dass von 100 Entscheidungen 84 richtig getroffen werden, was eine präzise Vorhersage späterer Berufsleistung ermöglicht. Die anderen Potenzialanalysen der Sparkassen-Finanzgruppe erreichen ähnlich hohe Validitäten.

Die durchschnittliche Validität von Assessment Centern liegt im mittleren Bereich, wobei nur qualitätsuntersuchte Verfahren in die Ergebnisse eingehen. Am Markt für Eignungsdiagnostik gibt es auch viele unseriöse Anbieter – daher schwankt die Qualität der einzelnen Assessment Center stark.

Auch die Sparkassenakademie Baden-Württemberg setzt Assessment Center zur stellenbezogenen Personalauswahl ein. Um auch bei Assessment Centern das Ziel einer hohen Validität zu erreichen, setzen wir einen Mix aus Verfahrenstypen – wie sie sich in den Potenzialanalysen bewährt haben – ein, die auf die Zielposition hin maßgeschneidert werden. Beispiel: Für einen Leiter Firmenkundenberatung verwenden wir ein für die Firmenkundenberatung typisches Mitarbeitergespräch, ein strukturiertes Interview sowie einen Intelligenztest.

Entscheidungsträger, die bei unseren eignungsdiagnostischen Verfahren als Beobachter mitwirken, setzen sich konstant für die zukünftige Nutzung dieser Verfahren ein. Bei Vorstandsbesetzungen unterstützen wir Sie mit einem Management Audit – auch in Kooperation mit einem externen Partner.

„Gerade bei der Besetzung von Führungspositionen erweitert ein Assessment Center die Informationsbasis deutlich. Auch der Vergleich von internen und externen Bewerbern führt zu einem höheren Grad an Entscheidungssicherheit.“
(Norbert Grießhaber, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Kraichgau)



Aber weshalb erzielen unsere Potenzialanalyseverfahren deutlich höhere Validitäten als herkömmliche Personalauswahlverfahren?

- Umfangreiche wissenschaftliche Anforderungsanalysen mit Sparkassenpraktikern bilden die Basis für die Verfahren.
- Ein optimaler Mix aus schriftlichen und interaktiven Verfahren wird eingesetzt (Multimodalität).
- Eine ständige Weiterentwicklung durch unabhängige Experten sichert darüber hinaus die hohe Validität der Verfahren nachhaltig.

Neben der Erfüllung der wissenschaftlichen Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität, Validität) und dem hohen finanziellen Nutzen, der sich daraus für die einzelnen Institute ergibt, rundet die hohe Akzeptanz bei Teilnehmern und Beobachtern (soziale Validität) die Potenzialanalyseverfahren ab.

Die verschiedenen eignungsdiagnostischen Verfahren sind im **Personalentwicklungssystem** Ihrer Sparkassenakademie verankert.

Die einzelnen Potenzialanalyseverfahren erfassen genau die Fähigkeiten und Erfolgsfaktoren, die auf die in Frage kommenden Zielpositionen und den Entwicklungsstand der Teilnehmer ausgerichtet sind.

Vergleichende Darstellung der Potenzialanalyseverfahren

	Potenzialanalyse „Markt“ (PA Markt)	Potenzialanalyse „Führung/Komplexe Beratung“ (PA 3)	Potenzialanalyse „Führung“ (PA 4)	Development Center (DC)
Anforderungsdimensionen	<p>Erfüllung der Anforderungsdimensionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Kundenorientierung, verkäuferische Fähigkeiten → Kooperation und Teamfähigkeit → Planung und Organisation → Kognitive Fähigkeiten → Konzentrationsfähigkeit → Leistungs- und Weiterbildungsmotivation 	<p>Erfüllung der Anforderungsdimensionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Kundenorientierung, verkäuferische Fähigkeiten → Kooperation und Teamfähigkeit → Planung und Organisation → Kognitive Fähigkeiten → Konzentrationsfähigkeit → Soziale Belastbarkeit → Initiative und Erfolgsorientierung → Mitarbeiterorientierung → Leistungsförderung → Steuerung und Koordination 	<p>Erfüllung der Anforderungsdimensionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Aufgabenorientierung → Information und Kommunikation → Analysefähigkeit → Mitarbeiterorientierung → Leistungsförderung → Mitarbeitermotivation → Repräsentationsfähigkeit 	<p>Erfüllung der Anforderungsdimensionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Kooperation und Teamfähigkeit → Initiative und Erfolgsorientierung → Soziale Belastbarkeit → Ideenfähigkeit und Kreativität → Leistungsförderung → Mitarbeiterorientierung → Selbstreflexion
Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> → Selbsteinschätzung in den Anforderungsdimensionen → Ausmaß der Eignung für die Funktionsfelder → Privat-, Individual- und Firmenkundenberatung, Stab und Betrieb → Eignungsaussage zu Tätigkeitsspektren „Kundenbezogene Tätigkeiten“ und „Konzeption und Organisation“ → Interesse für diese Funktionsfelder 	<ul style="list-style-type: none"> → Selbsteinschätzung in den Anforderungsdimensionen → Eignungsaussage zu Führung und/oder komplexer Beratung (Individual- und Firmenkundenberatung) → Interesse an Führung und/oder komplexer Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> → Selbsteinschätzung in den Anforderungsdimensionen → Eignungsaussage zu sach- und mitarbeiterbezogener Führung und zur Gesamteignung Führung 	<ul style="list-style-type: none"> → Selbsteinschätzung in den Anforderungsdimensionen → Durch intensives Feedback soll die Weiterentwicklung der Teilnehmer ermöglicht werden. → Durch die Wiederholung von Aufgabentypen können die Teilnehmer nach dem Feedback bereits erste Lernerfahrungen sammeln.
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> → Mitarbeiter, die vorrangig eine berufliche Entwicklung im Marktbereich anstreben und zugleich auch eine Potenzialaussage für Stab und Betriebsbereich erhalten sollen. → Mitarbeiter, die nach Abschluss der Berufsausbildung einige Monate in der Praxis tätig sind und direkt vor oder nach dem Studiengang Bankfachwirt stehen. 	<ul style="list-style-type: none"> → Mitarbeiter, deren Potenzial für Führung und/oder komplexe Beratung festgestellt werden soll. → Mitarbeiter, die bereits einige Zeit in der Praxis tätig sind und/oder direkt vor oder nach dem Studiengang Bankbetriebswirt stehen. 	<ul style="list-style-type: none"> → Mitarbeiter, deren Potenzial zur Übernahme einer Führungsaufgabe festgestellt werden soll. → Mitarbeiter, die das Lehrinstitut besuchen wollen oder bei denen die Aufnahme in einen Führungskräfte-Pool ansteht. Insbesondere auch Mitarbeiter, bei denen eine Führungsaufgabe im Nicht-Marktbereich ansteht. 	<ul style="list-style-type: none"> → Führungsnachwuchskräfte und Führungskräfte mit kleineren Organisationseinheiten

„Wir haben PA 3 in unseren Beratungsansatz für Mitarbeiter und Führungskräfte fest integriert und nutzen es als Ansatzpunkt, um über Karriere, Motivation und Potenziale zu sprechen und zur Selbstreflexion anzuregen.“
(Thomas Kopp, Personalbetreuung Kreissparkasse Heilbronn)

Welche Kompetenz können Sie im Bereich der Eignungsdiagnostik erwarten?

- Erfolgreicher Verfahrenseinsatz für rund 20.000 Mitarbeiter/-innen seit 25 Jahren
- Kompetentes und gemischtes Team aus Wirtschaftspsychologen
- Erfahrungen mit allen Zielgruppen, auch aus anderen Branchen
- Neben individueller Personalauswahl und Personalentwicklung auch Einsatz bei Organisationsentwicklungsprozessen wie Fusion und Restrukturierung
- Sie erhalten personaldiagnostische Unterstützung für einzelne Mitarbeiter, für Teams und für das Gesamthaus

Für den einzelnen Mitarbeiter:

- Auswahl und Platzierung durch Potenzialanalysen

- Individuelle Stellenbesetzung mit Assessment Center und Online-Leistungstests, z. B. zur Erfassung der Intelligenz und Konzentrationsfähigkeit
- Feedbackprozesse, z. B. Führungsfeedback „Diagnose Management und Führung“ (DMF) und onlinebasierte Führungsinventare

Für Teams:

- Standortbestimmung der Zusammenarbeit im Team und zwischen Teams mit dem „Teamcheck“

Für das Gesamthaus:

- Wir beraten Sie bei der Einführung von Leistungsbeurteilungssystemen (z. B. Azubi-LeistungsCheck)



„Ja aber ...“

... ich kenne doch meine Mitarbeiter am besten, wozu brauche ich dann ein wissenschaftliches Auswahlverfahren?“

Die Zusammenarbeit im beruflichen Alltag erlaubt selbstverständlich eine Einschätzung der Kompetenzen der Mitarbeiter. Jedoch sind in bestimmten Leistungsbereichen oft keine oder nur geringfügige Einblicke möglich, um zukünftiges Potenzial von insbesondere „high potentials“ und „stillen Reserven“ frühzeitig vorherzusagen. Beispiel: Das Erkennen von Marktpotenzial bei Mitarbeitern, die bisher nicht im Marktbereich arbeiten. Darüber hinaus gibt es bei Entscheidungsprozessen eine Reihe von Beurteilungsfehlern: Beispielsweise erhöht Sympathie gegenüber

einem Bewerber oder ein positiver erster Eindruck die grundsätzliche Bereitschaft, diesen einzustellen. Untersuchungen zeigen, dass bei einem 30-minütigen, unstrukturierten Einstellungsgespräch die personelle Entscheidung bereits nach vier Minuten getroffen wird. Die Inhalte und der Aufbau unserer Potenzialanalysen reduziert solch unerwünschte Beurteilungseffekte auf ein Minimum.

... lohnt sich die Investition in ein gutes eignungsdiagnostisches Verfahren bei sinkenden Bewerberzahlen überhaupt?“

Auswahlentscheidungen sind auch immer mit Fehlern behaftet. Geeignete Bewerber können fälschlicherweise abgelehnt und ungeeignete Bewerber fälschlicherweise eingestellt werden. Gerade wenn nur wenige geeignete Personen zur Auswahl stehen und zunehmend weniger

Personen ausgewählt werden, ist eine hohe Validität besonders wichtig. Im Fall sinkender Bewerberzahlen trägt ein valides Auswahlverfahren somit effektiv dazu bei, kostenverursachende Fehlentscheidungen zu vermeiden.

... das Geld gebe ich lieber für die Weiterbildung meiner Mitarbeiter aus!“

Weiterbildungsmaßnahmen ermöglichen es, vorhandene Defizite der Mitarbeiter abzubauen. Allerdings können durch falsche Stellenbesetzung verursachte, unnötige Weiterbildungskosten vermieden werden, indem in eine sorgfältige Personalauswahl investiert wird. Die Kenntnis der Stärken und Schwächen der Mitarbeiter ermöglicht darüber hinaus eine individuelle Personalentwicklung, wodurch das heute oftmals reduzierte Personalentwicklungsbudget optimal eingesetzt werden kann.

Herr Dr. Diemand, was fällt Ihnen als Highlight in Ihrer eignungsdiagnostischen Arbeit der letzten 20 Jahre ein?

„Die Validierung von PA 3 mit rund 800 ehemaligen Teilnehmer/-innen. Diese wurden 3 Jahre nach ihrer Teilnahme am PA-Verfahren von ihrer Führungskraft hinsichtlich ihrer beruflichen Leistung eingeschätzt. Ergebnis war eine sehr hohe Vorhersagekraft der späteren beruflichen Leistung durch das PA-Verfahren, was wir auch in Fachzeitschriften und Büchern veröffentlicht haben.“

„Auch die Entwicklung von PA 4 zusammen mit anderen Akademien fällt mir ein. Wir konnten durch statistische Analysen zeigen, dass es sich lohnt, nicht nur die mitarbeiterbezogene, sondern auch die sachbezogene Führung zu erfassen und rückzumelden.“

Welche Trends sehen Sie?

„Die Ergebnisse von PA-Verfahren oder Assessment Centern werden noch stärker zusammen mit Leistungsbeurteilungen, Bildungsergebnissen und weiteren Erfolgsindikatoren in IT-gestützten Personalmanagement-Systemen für qualitative Personalplanung und ein Talentmanagement genutzt. Auch bin ich sicher, dass Big Data und KI eine zunehmende Bedeutung in der Eignungsdiagnostik erlangen werden.“

(Dr. Andreas Diemand, Abteilungsleiter PE Consulting, Sparkassenakademie Baden-Württemberg)

Sie wollen leistungsstarke und interessierte Mitarbeiter für Ihre Sparkasse auswählen und weiter voranbringen?

- Für die Privatkunden-, Individualkunden- oder Firmenkundenberatung?
- Für den Stabs- oder Betriebsbereich?
- Für ein Studium an der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management?
- Für zukünftige Führungsaufgaben und Führungs-Förderprogramme?
- Für konkrete Führungsfunktionen?

Sprechen Sie uns an und erfahren Sie mehr über die personaldiagnostischen Verfahren der Sparkassenakademie Baden-Württemberg.

Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit mit Ihnen!



Ansprechpartner/innen



Dr. Andreas Diemand

Dipl.-Psychologe
Tel. +49 711 127-82300
andreas.diemand@sv-bw.de



Ingo Golzem

Dipl.-Psychologe
Tel. +49 711 127-82311
ingo.golzem@sv-bw.de



Carina Weishaupt

M. Sc. Psychologin
Tel. +49 711 127-82313
carina.weishaupt@sv-bw.de



Luisa Hoffmann Vicente

M. Sc. Psychologin
Tel. +49 711 127-82312
luisa.hoffmannvicente@sv-bw.de



Janine Söll

M. Sc. Wirtschaftspsychologin
B. A. BWL
Tel. +49 711 127-82312
janine.soell@sv-bw.de





Kontakt

Sparkassenakademie
Baden-Württemberg
Pariser Platz 3A
70173 Stuttgart

 | *Instagram*



Hier geht's direkt auf
unseren Instagram Kanal.

LinkedIn



Hier geht's direkt auf das
LinkedIn Profil des Sparkassen-
verbands Baden-Württemberg.