

Carmen Klann/Jürgen Schmidt

Testverfahren in der Personalentwicklung – Benefit und Anwendungsfelder des Leadership Potenzial Evaluation Tests (LPE)

Lange Zeit war der Ruf von Testverfahren als Mittel zur Personalentwicklung eher fragwürdig. Hintergrund war eine grundsätzliche Testscheue und die Sorge, dass man Menschen zu leichtfertig in Cluster einstufen könnte. Darüber hinaus wurden viele Verfahren eher im klinischen Sektor entwickelt, wodurch sie als nicht ganz übertragbar für den Unternehmenskontext wahrgenommen wurden.

In den letzten Jahren wird ein Umdenken sichtbar. Die Nachfrage nach geeigneten Verfahren steigt, um Aussagen zu Führungs-, Sales-, oder Projektleiter-Kompetenzen zu treffen. Man hat erkannt, dass Testverfahren neben dem in einem Development- oder Assessment Center beobachtbaren Verhalten wertvolle Zusatzinformationen über Verhaltensmuster und persönliche Treiber bzw. Blockaden liefern. Treiber und Blockaden sind nur schwer beobachtbar und dem Einzelnen oftmals nicht bewusst, haben aber einen erheblichen Einfluss auf das Verhalten.

Testverfahren sind vielfach einsetzbar. Sie können als Einzelinstrument genutzt werden, wenn es darum geht, Mitarbeiter gezielt auf neue Herausforderungen vorzubereiten. Sie eignen sich jedoch auch, um den richtigen Mitarbeiter aus einem Pool von Kandidaten zu ermitteln. Darüber hinaus können mit Testverfahren, wenn sie für große Gruppen einer Organisation eingesetzt werden, durchgängige Verhaltensmuster identifiziert werden. Dies kann wertvolle Hinweise liefern, an welcher Stelle die Unternehmenskultur oder interne Prozesse übergeordneten Einfluss auf das Führungsverhalten nehmen. Es wird möglich, effektive Entwicklungsmaßnahmen auf individuellem- und auf Organisationslevel zu etablieren. Die Entwicklung des Führungsverhaltens mit den sinnvollsten Hebeln wird dadurch ermöglicht.

Der **LPE Test (Leadership Potenzial Evaluation)** erfasst die Fähigkeit von Führungskräften, schwierige Führungsanforderungen zu gestalten. Ziel des LPE ist, Potenzialfaktoren des beruflichen Erfolgs sichtbar zu machen, um auf dieser Basis den Mitarbeiter gezielt weiterentwickeln zu können.

Der LPE ist ein empirisch entwickeltes Instrument, das seit 1987 eingesetzt und seitdem kontinuierlich weiterentwickelt wird. Durch die enge Anlehnung an die Anforderungen von Führungskräften im beruflichen Kontext wurde ein praxisnahes Testverfahren entwickelt, das einen hohen praktischen Bezug hat und übertragbare Ergebnisse liefert. Gleichzeitig erfüllt der Test alle erforderlichen Gütekriterien, die eine stabile prognostische Aussagekraft garantieren. Der LPE ist zuletzt 2014 normiert und validiert worden. Dies garantiert die Sicherstellung der Testkennwerte und Qualitätskriterien (Objektivität, Reliabilität, Validität, theoretische Fundierung und die Passung zu Standards wie DIN / ISO Norm). Die Benchmark Normen sind auf der Basis von 7.485 Führungskräften (global) ermittelt worden.

Im praktischen Einsatz hat sich der LPE besonders bewährt, weil er den Führungskräften ihre Führungsstärken und Herausforderungen aufzeigt und so einen perfekten Startpunkt für die individuelle Reflexion und Entwicklung bietet. Der Einsatz des LPE wird im Folgenden an einigen Anwendungsbeispielen dargestellt, um den Mehrwert des Verfahrens nachvollziehbar aufzuzeigen.

LPE als Eingangsdiagnostik im Coaching

Als Eingangsdiagnostik liefert der LPE belastbare und schnell verfügbare Ergebnisse, die gut besprechbar sind und den Coachee gerade in komplexen Entwicklungsbereichen durch praxisnahe Rückmeldungen ins direkte Handeln bringen. Der LPE schreibt keine Typologien fest, sondern zeigt dem Teilnehmer wirkungsvolle Hebel und Handlungsmöglichkeiten auf. Das Verfahren lenkt seinen Blick auf Wechselwirkungen und Interdependenzen seines Tuns.

Für das Coaching sind besonders jene Informationen wertvoll, die den Teilnehmer auf mögliche Übertreibungen seiner Stärken aufmerksam machen (dann wendet sich die Stärke in ihrer Auswirkung gegen den eigentlich positiven Effekt), bzw. auf sogenannte blinde Flecken hinweisen (Stärken werden unter schwierigen Rahmenbedingungen nicht als solche erkannt und stehen nicht optimal zur Verfügung. Im Führungsumfeld entstehen vermeidbare Irritationen, ggf. Stillstand oder Handlungsabbrüche.) Der LPE arbeitet mit Skalierungen, die ein hochdifferenziertes Bild der Stärken und Entwicklungsbereiche zeichnen und für den Coachee wirkungsvolle Reflexionen ermöglichen.

LPE als Unterstützung für die Besetzung von Führungspositionen

Bei der Besetzung von Führungspositionen liefert der LPE valide Informationen zur Passbarkeit, vor allem, wenn sich die Anforderungen an die zu besetzende Position durch Stellen- oder Führungsprofile hinterlegen lassen. Das einfache und schnelle Handling (ca. 45 Minuten Bearbeitungszeit) macht das Verfahren für Bewerber attraktiv und vermittelt durch das explizite Feedback im Report und im Debriefing Wertschätzung und Aufmerksamkeit für die Person und die Bedeutung der zu besetzenden Position. Außerdem lassen sich schnell jene Bereiche

identifizieren, für die ein Kandidat unter Umständen eine Initialunterstützung in Anspruch nehmen sollte. Dies kann z.B. bei internen Nachbesetzungen (Nachwuchs-/Führungskräfte Coaching für die ersten 100 Tage) den entscheidenden Qualitätsunterschied ausmachen.

LPE als Ergebnisevaluation nach einem Coaching Prozess

Nicht selten laufen Coaching Prozesse über längere Zeiträume, in denen wegweisende Entwicklungsschritte geschehen. Neben der Eingangsdiagnostik kann der LPE auch für eine Entwicklungsdiagnostik im laufenden Prozess oder gegen Prozessende eingesetzt werden. Vor allem dann, wenn der Coachee mit einem gestärkten Zugang zu seiner Führungsverantwortung aus dem Coaching geht, unterstützt der LPE durch die konzentrierten Handlungsempfehlungen im Feedback und im schriftlichen Ergebnisreport den Transfer in den Führungsalltag. Coaching Prozesse lassen sich somit wirkungsvoll abschließen und mit weiterführenden Handlungsempfehlungen ausstatten.

LPE als Begleitinstrument im Outplacement bzw. in der Transformation

Transformationen, Restrukturierungen und Outplacements stellen Führungskräfte nicht selten vor neue Herausforderungen, wirken emotional auf die jeweilige Führungsrolle ein und hinterfragen die bisherigen Führungsfertigkeiten – sei dies berechtigt oder auch nicht. In diesen Phasen einer „Führungsunsicherheit“ stiftet der LPE durch seinen validen Benchmark Sicherheit und Vertrauen durch die kompetente Einschätzung von involvierten Experten. Die ermittelten Entwicklungsbereiche werden in ihrer Handlungsorientierung für den Coachee leicht erkennbar und können bei konsequenter Verfolgung in rasche Erfolge (Quick-Wins) umgemünzt werden.

LPE in Kombination mit anderen Diagnostik-Instrumenten (Assessment Center, Development Center, 360 Grad Feedback)

Der LPE lässt sich ideal mit anderen Diagnostik-Instrumenten kombinieren, vor allem in Kontexten von Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen. Wählt man beispielsweise die Eingangsdiagnostik über den LPE, setzt dann ein Team- oder Gruppen-Coaching an und evaluiert am Ende der Maßnahme über ein 360 Grad Feedback, erhält man gerade aus der Kombination der eingesetzten Instrumente ein umfassendes Führungsbild der Teilnehmer.

Im Talent Management wäre z.B. auch eine Eingangsdiagnostik über ein Development Center denkbar, um die potenziellen Führungskräfte im Handeln zu erleben. Nach dem anschließenden mehrmoduligen Entwicklungsprogramm und vielleicht einer Phase des Agierens als Führungskraft (Erfahrungen sammeln), wäre dann der LPE ein mögliches Evaluationsinstrument, um Gelerntes und Erfahrenes über ein Gesamt-Feedback zu kondensieren.

Und nicht zuletzt:

LPE als Stand-Alone

Der Reiz von Instrumenten liegt häufig in der Kombination mit vorhandenen oder neu installierten Prozessen. Nichtsdestotrotz ist der LPE auch als Stand-Alone eine Betrachtung wert. Wer immer als Führungskraft schnelle, nachhaltige und valide Informationen zu seinem eigenen Führungsprofil haben möchte und dies mit einem überschaubaren persönlichen Aufwand, ist mit einem LPE bestens beraten. Wir zeigen Ihnen gerne bei Interesse mehr zu unseren Arbeitsmöglichkeiten mit dem Instrument.

Autor:

Carmen Klann

carmen.klann@usp-d.com

Jürgen Schmidt

juergen.schmidt@usp-d.com

USP-D

Deutschland Consulting GmbH

Moltkestraße 101

D-40479 Düsseldorf

Tel. +49 (0)211 913 697 00

Fax +49 (0)211 913 697 10

office.duesseldorf@usp-d.com

USP-D Consulting GmbH

Winckelmannstraße 8/6+7

A-1150 Wien

Tel. +43 (0)1 585 55 94

Fax +43 (0)1 585 62 26

office.wien@usp-d.com

www.usp-d.com



USP-D

enhancing
effectiveness