

BRVZ Recruiting und Entwicklung

„Wir nutzen seit Ende 2004 die Thomas-Analyse als Unterstützung für die Auswahl von Bewerbern sowie für die Entwicklung von Mitarbeitern und Teams. In diesem Jahr wurde die Thomas-Analyse auch zum ersten Mal in den Nominierungsprozess für das Topmanagement integriert.

Die Thomas-Analyse misst vier Dimensionen beziehungsweise Verhaltensmerkmale der Persönlichkeit: Dominanz, Einfluss (Kommunikation), Beständigkeit und Einwilligung. Sie untersucht beispielsweise, wie durchsetzungsfähig ein Mitarbeiter ist, wie aktiv er kommuniziert, wie gut er auf andere zugeht und wie viel Beständigkeit – oder Abwechslung – er sich wünscht. Die Analyse ermöglicht es, zu verstehen, warum ein Mitarbeiter in welcher Art und Weise in bestimmten Situationen handelt. Keine Ausprägung ist per se

gut oder schlecht, denn jedes Profil hat seine Stärken und jeder Job ein anderes Anforderungsprofil.

Der Ablauf des Verfahrens sieht so aus: Alle Teilnehmer erhalten einen Onlinelink, über welchen sie das Verfahren in ihrer Muttersprache aufrufen und durchgehen können. Die Thomas-Analyse zu bearbeiten, dauert rund zehn Minuten. Sie umfasst 24 „Fragen“, die man spontan und mit Blick auf die eigene Arbeitssituation ausfüllen sollte. Dabei müssen die Teilnehmer Begriffe zuordnen und angeben, welche wie gut auf sie zutreffen. Aus den Antworten generiert das Instrument automatisch einen Bericht, den die Teilnehmer und die zuständigen Führungskräfte erhalten. Wenn wir die Thomas-Analyse in der Personalentwicklung einsetzen, findet zeitnah nach Erstellen der Analyse ein Feedbackgespräch zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten statt. Alle Führungskräfte, die das Verfahren einsetzen, erhalten vorab



Claudia Platzner
Leiterin Personalentwicklung bei der BRVZ Bau-, Rechen- und Verwaltungszentrum Gesellschaft mbH, ein Konzernunternehmen der Strabag SE

Foto: Platzner

eine Schulung, um die Ergebnisse richtig auszuwerten und die nachfolgenden Feedbackgespräche mit ihren Mitarbeitern zielgerichtet führen zu können. In Einzelfällen werden sie zusätzlich von uns unterstützt.

Nach der Analyse fragen wir unsere Mitarbeiter immer, wie gut sie sich in der Auswertung wiederfinden – und die Trefferquote liegt selten unter 70 bis 80 Prozent. Natürlich bietet das Instrument nur eine Momentaufnahme des Verhaltens am Arbeitsplatz – und wenn

es in einer Situation ausgefüllt wird, in der es im Job nicht gut läuft, kann sich das Gesamtbild verschieben. Umso wichtiger ist es, über die Ergebnisse zu sprechen.

Die Thomas-Analyse ist nicht das einzige Instrument, das wir für die Beurteilung der Mitarbeiter heranziehen. Sie liefert nur einen Teil des Gesamtbildes, das sich aus vielen Elementen zusammensetzt – zum Beispiel aus den fachlichen Qualifikationen und dem Verhalten der Beschäftigten in konkreten Arbeitssituationen. Sie ist allerdings sehr hilfreich, wenn es darum geht, unsere Anforderungen mit dem Profil eines Mitarbeiters oder Bewerbers zu vergleichen. Denn sie bietet die Möglichkeit, sogenannte Arbeitsplatzanalysen zu erstellen und so Profile für bestimmte Stellen zu definieren. Dieses Matching nutzen wir vor allem im Recruiting. Außerdem stimmen wir unsere Stellenanzeigen auf die Analyse ab, indem wir Eigenschaftswörter aus den Anforderungsprofilen in die Inserate einfließen lassen. Denn es hat sich gezeigt, dass wir damit gezielter die richtigen Leute ansprechen.

Vereinzelt haben wir das Verfahren auch schon in der Arbeit mit Teams eingesetzt,

zum Beispiel in einem Einkaufsteam für den Bereich IT. Dafür mussten wir das ideale Team definieren und den Einzelanalysen der Teilnehmer gegenüberstellen. Die Ergebnisse sind interessant. Wenn man beispielsweise in einem Team viele Visionäre hat, aber niemanden, der die Detailarbeit erledigt, hat die Gruppe ein Problem. Auf Basis solcher Erkenntnisse können Sie gezielt die Teamkultur verbessern. Bislang haben wir das Instrument in diesem Bereich allerdings noch nicht so stark genutzt, da es nicht immer leicht ist, die Teamleiter zu überzeugen. Vor allem bei der Einführung des Verfahrens waren viele Vorgesetzte skeptisch, weil sie sich nicht sicher waren, wie treffsicher das Instrument ist. Auch wir hatten Bedenken, dass der Einsatz das Schubladendenken verstärkt. Wir wollten auf jeden Fall verhindern, dass die Führungskräfte sich in Zukunft allein auf dieses Instrument verlassen. Deshalb haben wir interne Richtlinien aufgestellt, die den Einsatz genau regeln.

In diesen Richtlinien haben wir zum Beispiel festgelegt, dass die Analyse freiwillig ist. Die Führungskräfte sollten genau erklären, dass das Instrument ein Hilfsmittel

ist, um die Mitarbeiter zu fördern, aber sie dürfen die Beschäftigten nicht zwingen, bei der Thomas-Analyse mitzumachen. Die Beschäftigten sollen sie grundsätzlich in ihrer Muttersprache bearbeiten – und müssen anschließend ein Feedbackgespräch mit ihrem Vorgesetzten bekommen. Was mit den Ergebnissen geschieht, entscheiden Mitarbeiter und Führungskraft am Ende des Gesprächs. In jedem Fall darf der Bericht nicht an Dritte weitergegeben werden.

Wir setzen das Instrument immer von oben nach unten ein. Die Führungskräfte sollen die Analyse selbst erleben und wissen, wie sich das „anfühlt“. Außerdem müssen sie geschult sein, damit sie das Instrument mit der nötigen Sensibilität einsetzen. Das ist gerade in Zeiten wie diesen wichtig, in denen viele Mitarbeiter um ihren Arbeitsplatz bangen. Für uns ist das Instrument, wie gesagt, nur ein Teil des großen Ganzen, aber ein hilfreicher. Der Vorteil liegt darin, dass die Analyse objektiv und sehr schnell in verschiedenen Sprachen die Potenziale, Stärken und natürlichen Eigenschaften der Mitarbeiter herausarbeitet.“