

# Personaldiagnostik

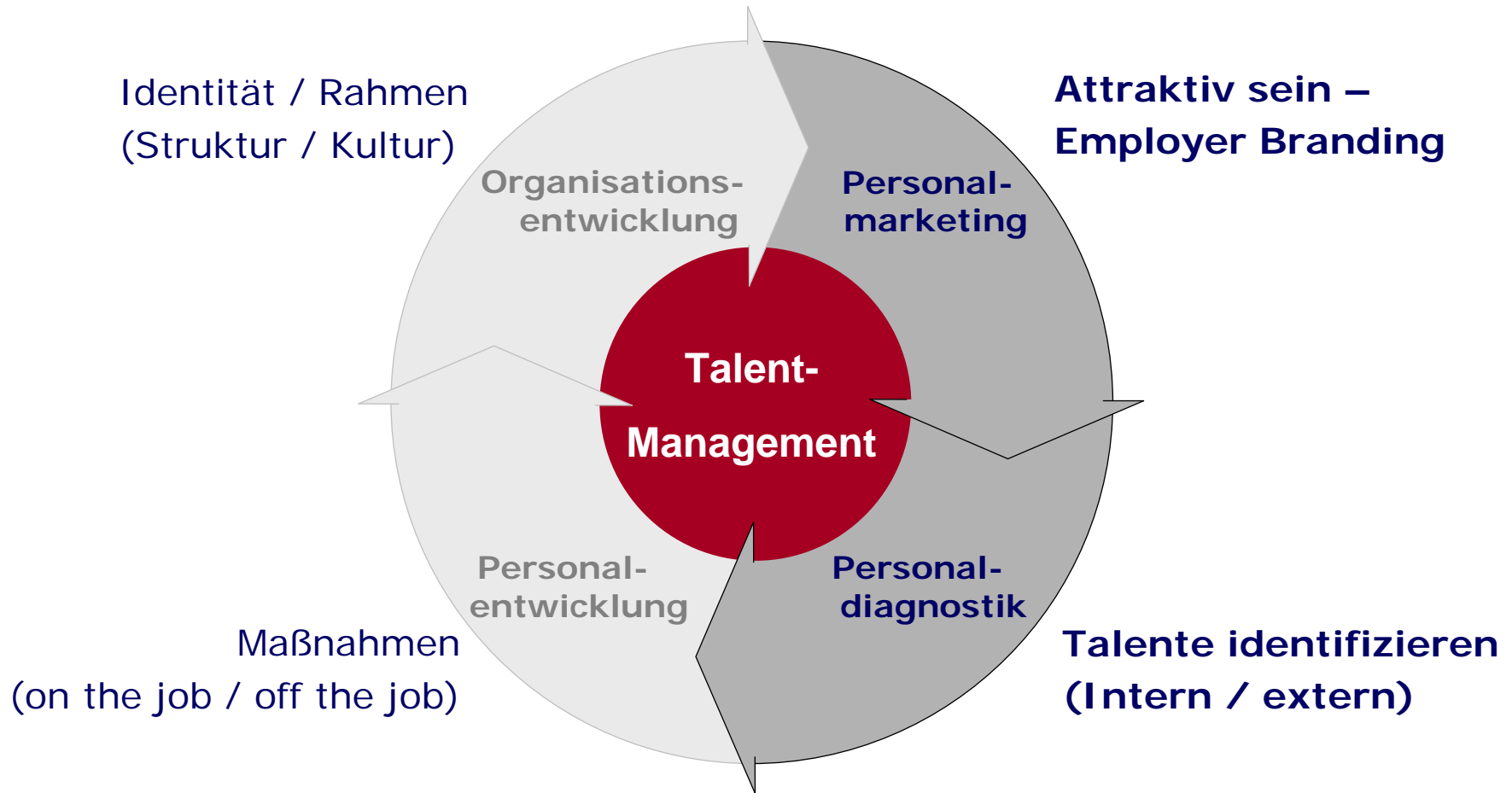
## Talente identifizieren und gewinnen



Sommerworkshop  
Bonn, Caesar  
3. September 2008

Regina Remy

# Talent Management



## Talente identifizieren ...

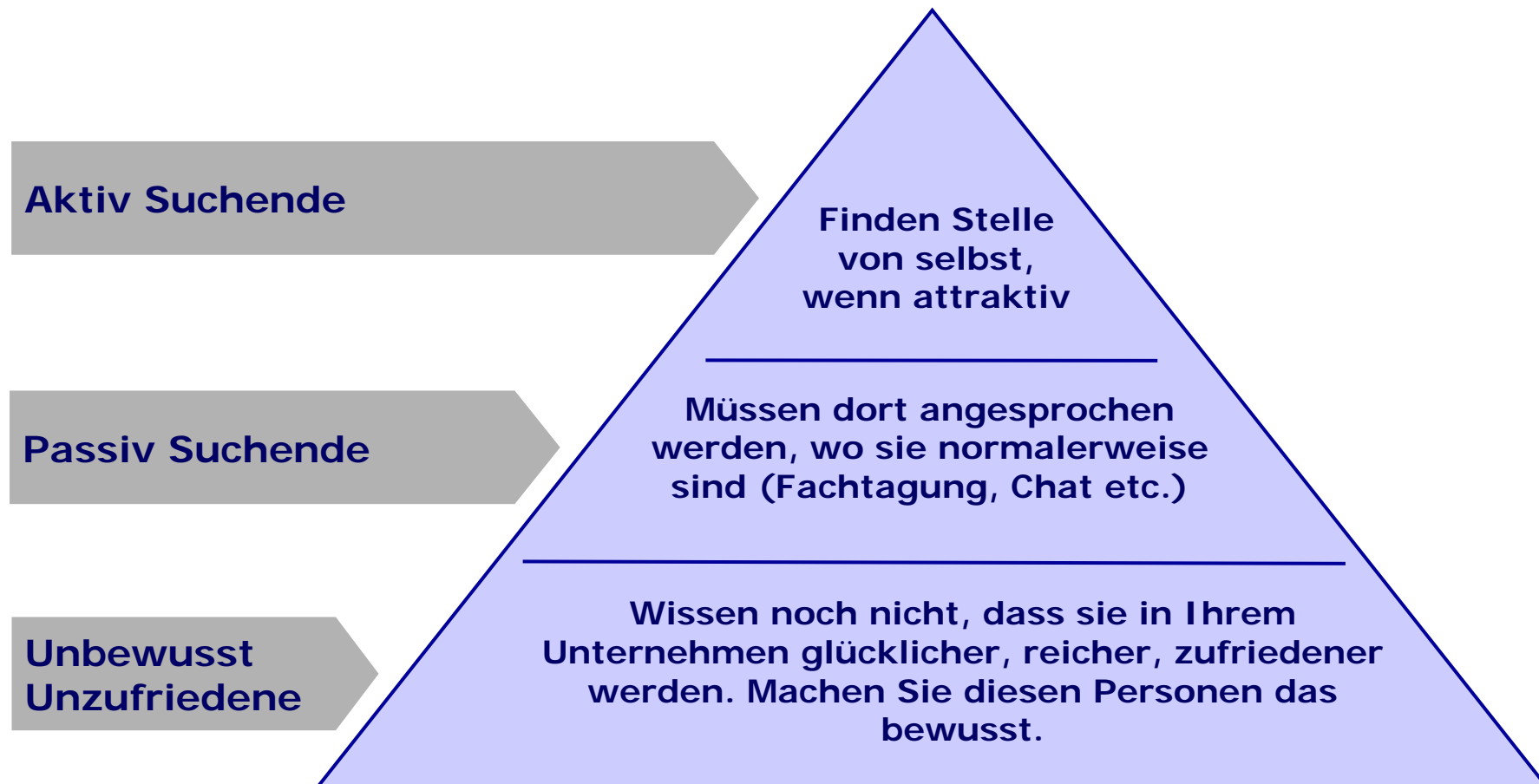
- Was sind potentielle Bewerbergruppen?
- „Talente“ – Wer oder was sind Talente?
- Erwartungen von Mitarbeitern an den Arbeitgeber
- Instrumente zur Identifizierung von Talenten

## ... und gewinnen und binden

- Aufmerksam machen: Employer Branding
- Attraktiv sein: Personalentwicklung und Unternehmenskultur

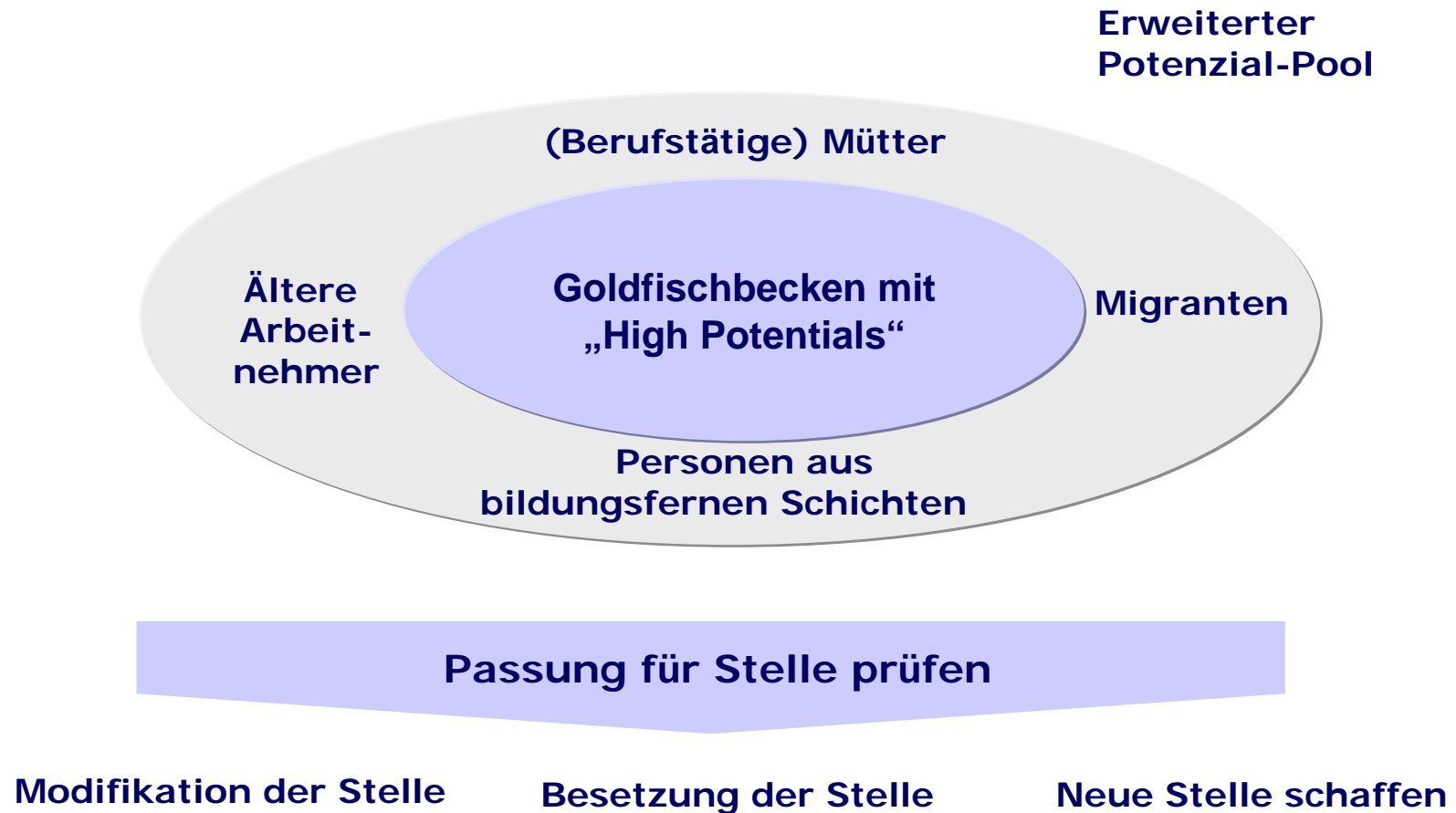
## In welchen potentiellen Bewerbergruppen ist nach Talenten zu suchen?

Die drei unterschiedlichen potenziellen Bewerbergruppen können unterschiedlich angesprochen werden



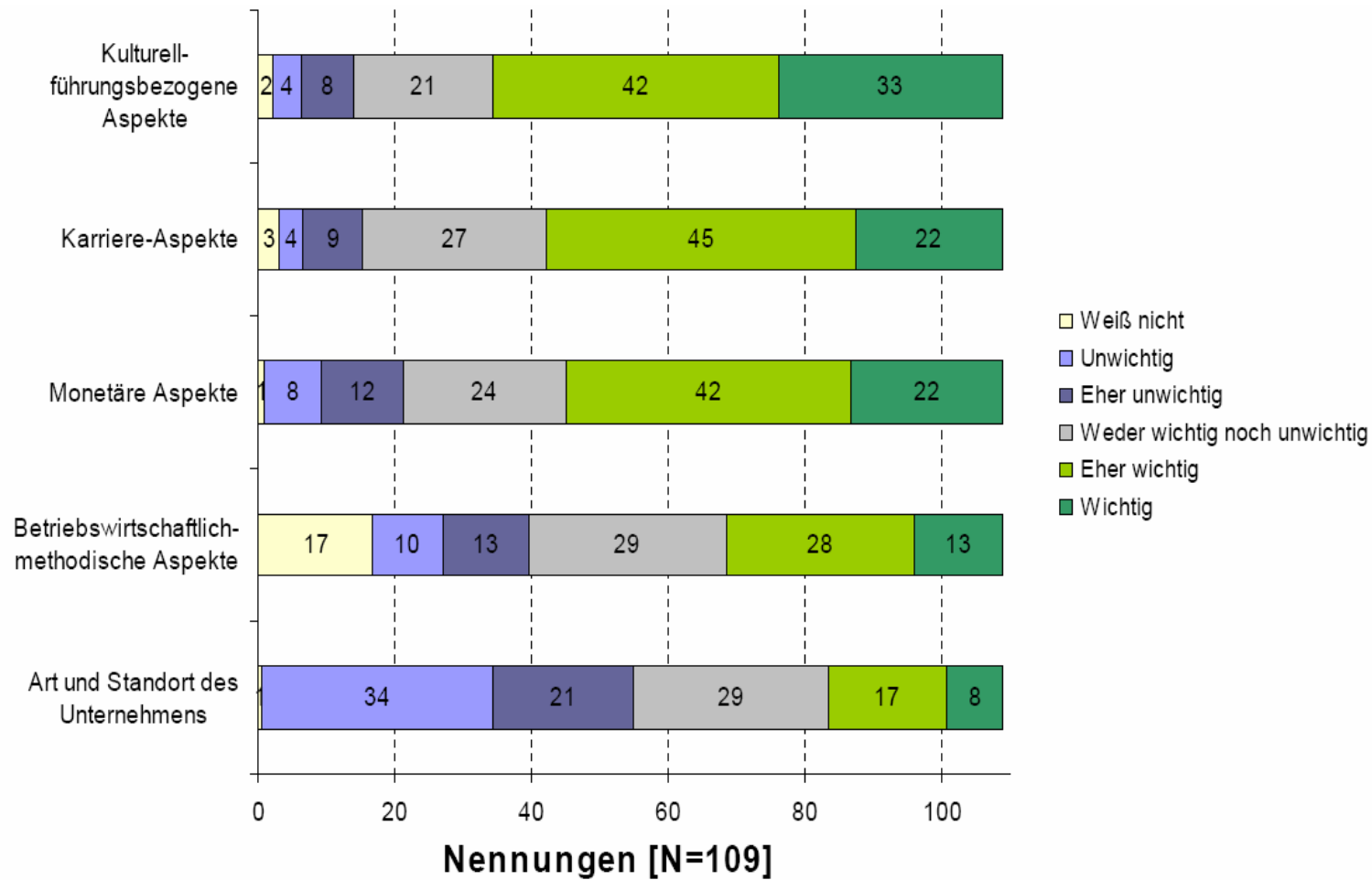
## In welchen Personengruppen ist nach Talenten zu suchen (erweiterter Talent-Pool)?

Talente sind nicht nur „klassische“ High Potentials“.



## Was erwarten die „Talente“ von ihrem Arbeitgeber?

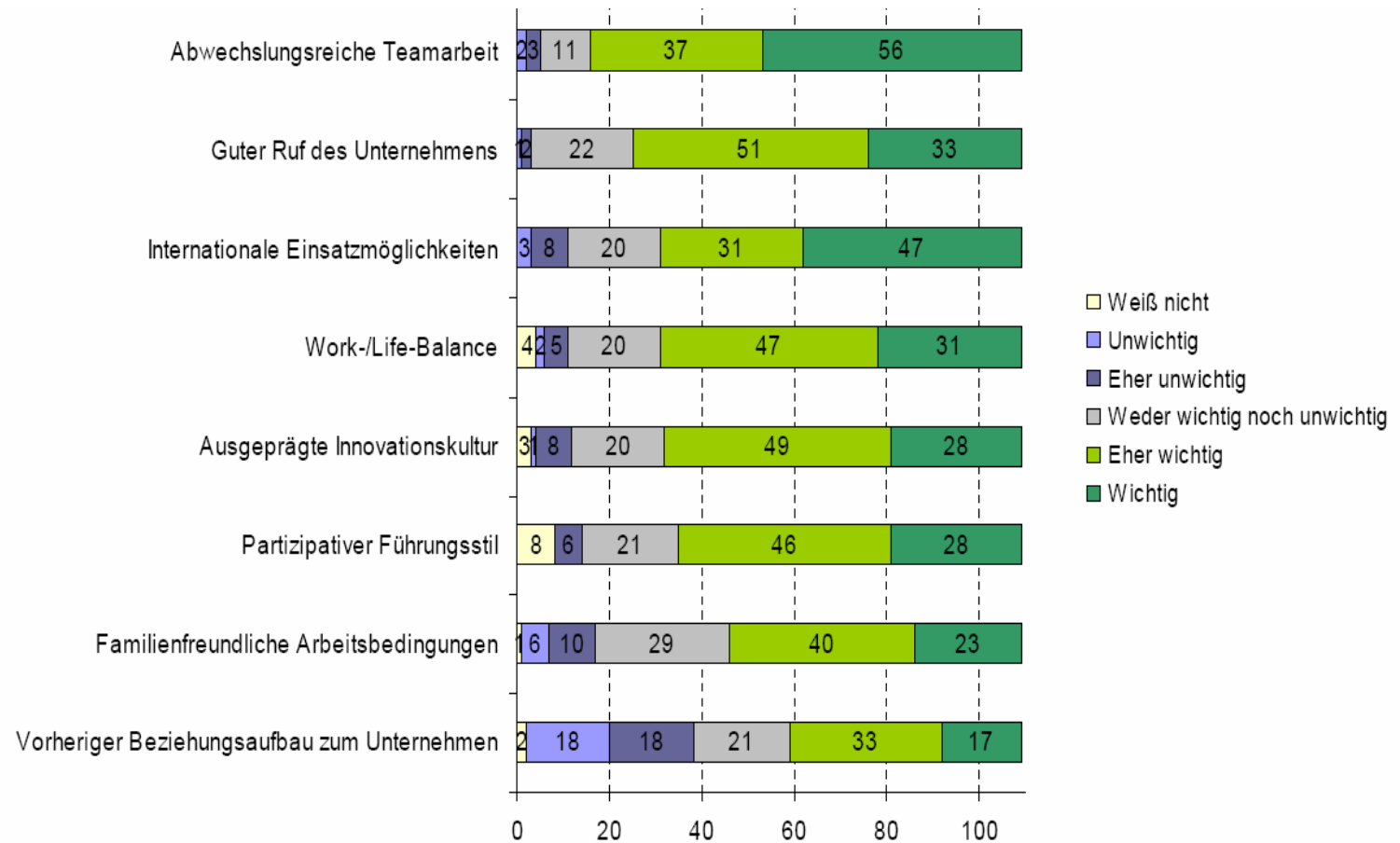
Kultur- und Führungsaspekte sind wichtig.



Quelle: Universität Bamberg © 2008 by W.Becker

## Kulturell-führungsbezogene Aspekte im Detail

Neben abwechslungsreicher Teamarbeit ist das Unternehmensimage bedeutend.



Quelle: Universität Bamberg © 2008 by W.Becker Nennungen [N=1091]

## Analysen von Bewerberpräferenzen

Es gibt bisher keine eindeutigen Ergebnisse hinsichtlich der Bewerberpräferenzen.

### Beispiel:

- Uni Bremen/Klaus Resch Verlag (2006)
- Studie „Employer Branding 2006“ (begrenzt auf High-Potentials)
- Studie der VDI-Nachrichten (2006, Ingenieure, gesondert: Stellenwechsler)
- Towers Perrin Talent Report 2004 (Deutschland-Bericht)
- DGFP/Bertelsmann Stiftung/Hewitt/Kienbaum (2004, Studenten, Mitarbeiter)
- Trendence Absolventenbarometer

Quelle: Detecon&Diebold, 2007

# Analysen von Bewerberpräferenzen – Überblick

	Uni Bremen	Empl. Branding	VDI	Towers Perrin	DGFP	Trendence
1	Weiterbildung	Gutes Arbeitsklima	Eigenverantwortung	Abwechslung Arbeit	Aufgaben, die Spaß machen	Attr. Arbeitsaufgabe
2	Aufstiegschancen	Herausford. Aufgaben	Aufgaben	Anerkennung der Leistung	Tätigkeiten, die erfüllen	Kollegialität
3	Branche	Förderung u. Weiterbild.	Kollegialität/ Arbeitsatmo.	Aufstiegsmögl.	Leistungsger. Entlohnung	Aufstiegschancen
4	Image und Philosophie	Aufstieg/ Entwicklung	finanzielle Sicherheit	Kooperatives Arbeitsklima	Vorgesetzte/ Unterstütz.	Weiterbildungsmögl.
5	Arbeitsplatzsicherheit	Zukunftsfähigkeit	Karriereförd., Aufstieg	Fort-/Weiterbildung	Karrierechancen	Eigenverantwortung
6	Bezahlung		Work-Life-Balance	Herausford. Arbeit	nicht-monet. Anerkennung	Führungsstil
7	Sozialleistungen		Internationalität	Work-Life-Balance	Work-Life-Balance	Sicherheit d. Anstellung
8	Internationalität			Gestaltungsmöglichkeiten	Vereinbarkeit Familie/Beruf	Einstiegsgehalt

## Analysen von Bewerberpräferenzen – Gesamtauswertung „Top-4“

### „Crossover-Hitliste“ aus den Top-4-Nennungen aller Studien:

- ✓ Attraktive Aufgaben
- ✓ Aufstiegschancen und Karriere
- ✓ Arbeitsklima und Kollegialität
- ✓ Weiterbildungsmöglichkeiten

**Aber welche Bedeutung haben Bewerberpräferenzen für das Employer Branding**, wenn unterschiedliche Studien zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen?

### Schlussfolgerung:

1. Es gibt **keine allgemein verbindlichen Kriterien** für die Arbeitgeberpräferenz von Bewerbern.
2. Es gibt **keine verlässliche und sinnstiftende Hierarchie** der Kriterien.

# Probleme bei der Erforschung von Bewerberpräferenzen

## Problem 1: Ständiger Wandel

**Die Präferenzkriterien der Bewerber verändern. Sie unterliegen ...**

- ✓ dem sozialen Wandel
- ✓ dem Werte- und Mentalitätswandel
- ✓ dem Zeitgeist
- ✓ aktuellen Einflüssen

## Problem 2: Differenzierungsdefizit

**Präferenzkriterien von Bewerbern unterscheiden sich u.U. gravierend nach ...**

- ✓ Fachrichtung bzw. „beruflicher Sozialisation“ der Bewerber
- ✓ kulturellem Hintergrund
- ✓ Geschlecht

## Problem 3: Individuelle Unterschiede

**Im Verlauf von Ausbildungs-, Orientierungs- und Erwerbsphase verändern sich bei fast jedem potenziellen Bewerber die Präferenzkriterien und deren Stellenwert nach ...**

- ✓ der aktuellen Entscheidungssituation  
(mitten im Studium, vor dem Abschluss, im Bewerbungsprozess ...)
- ✓ persönlichem Karrierestatus  
(Young Professionals, Berufserfahrene, Job-Wechsler ...)

## Employer Branding - Ausrichtung

„Companies don't need to be all things to all people.  
In fact, they shouldn't try to be.“ Harvard Business Review, März 2007

### UAP (unique advertising proposition) oder UEP (unique employer proposition)?

- Es ist nicht in erster Linie wichtig, welche Präferenzen ein Bewerber hat. Vielmehr kommt es auf die **Stärken und Bedürfnisse Ihres Unternehmens** an.
- Nachhaltig attraktiv sind nur **glaubwürdige Arbeitgeber**.
- Arbeitgeberkommunikation, die Bewerberpräferenzen zum Maßstab hat, kann einen Arbeitgeber nicht **strategisch nachhaltig positionieren**.
- Arbeitgeber hingegen, die sich strategisch nachhaltig positionieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit durch **Optimierung ihrer Arbeitgeberqualität** faktisch verbessern, entsprechen oft automatisch den Erwartungen anspruchsvoller Bewerber.

## Employer Branding - Definition

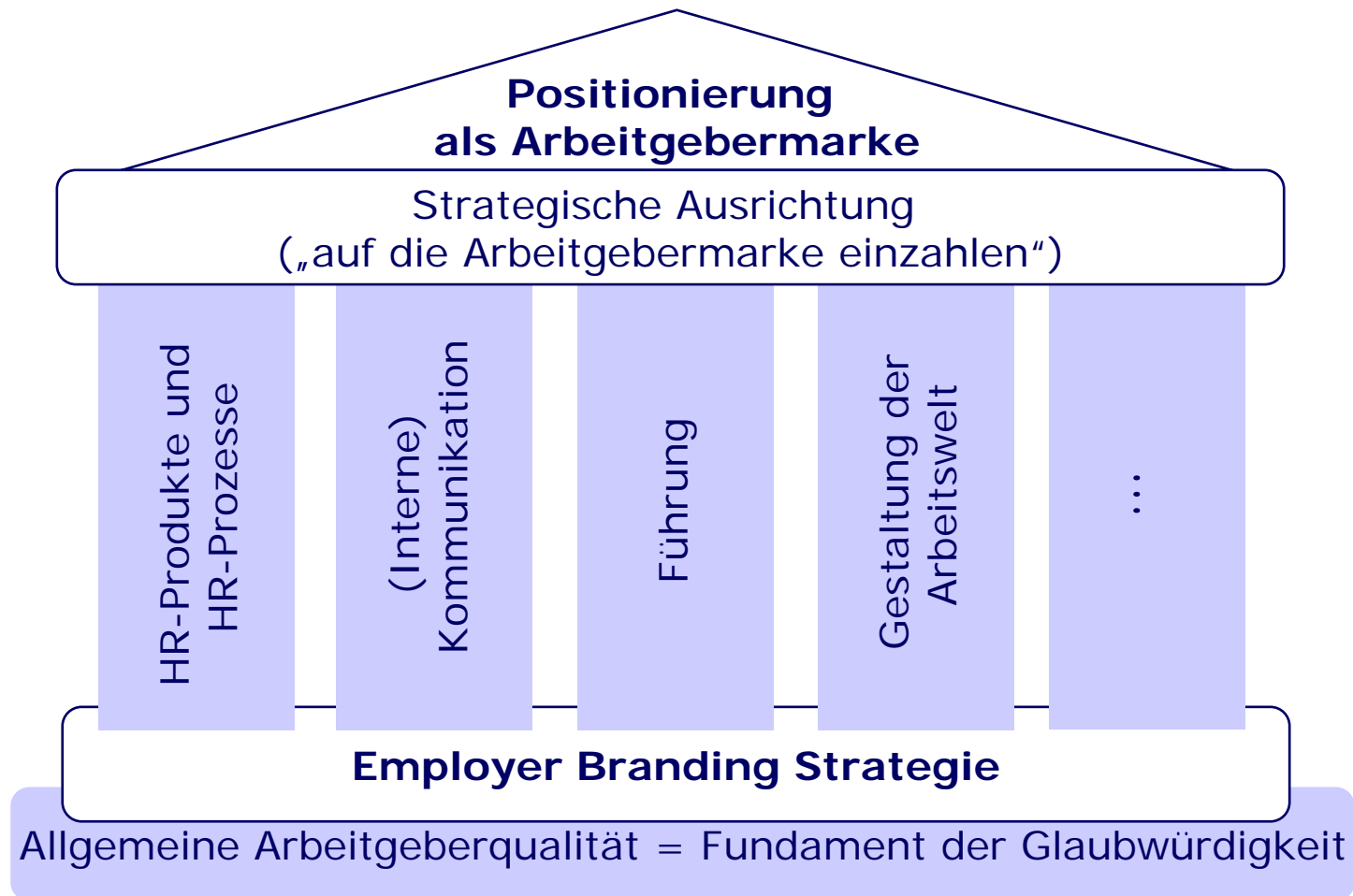
... die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.

### Grundlegende Fragen:

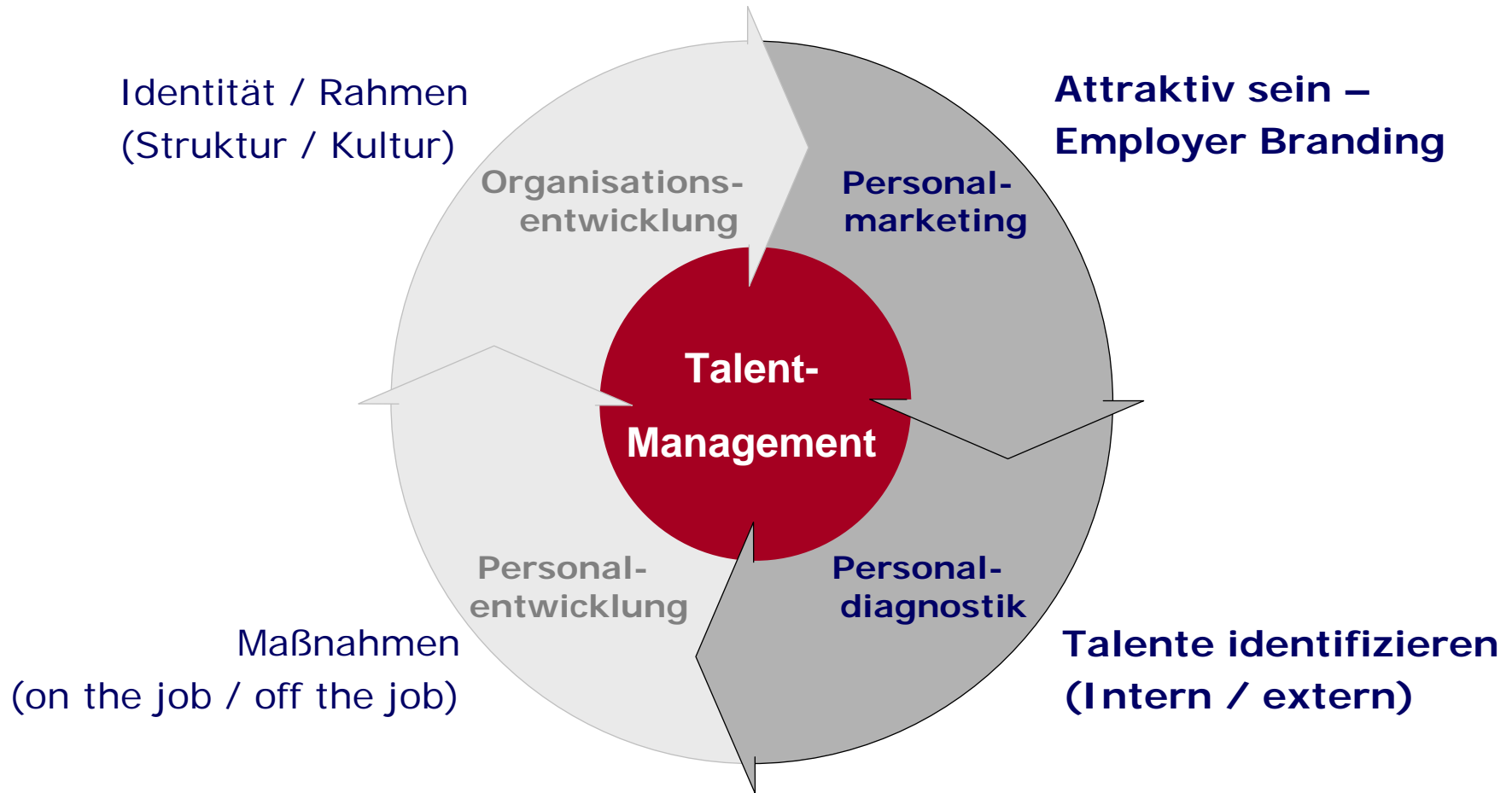
- **Arbeitgebermarkenpositionierung entwickeln:**  
Wer sind Sie und wofür stehen Sie als Arbeitgeber?
- **Unique Employment Proposition (UEP) definieren:**  
Was macht Sie als Arbeitgeber besonders oder sogar einzigartig?
- **Arbeitgebermarkenversprechen formulieren:**  
Was versprechen Sie den Menschen, die für Sie arbeiten (sollen)?
- **„Cultural fit“ definieren und die Filterwirkung der Arbeitgebermarke aktivieren:**  
Welche Persönlichkeiten passen zur Unternehmenskultur?

## Employer Branding - Aspekte

Employer Branding ist das Ergebnis vieler interner Aktivitäten.



# Talent Management



## Identifikation von Talenten

**Nutzen Sie aktive und moderne Instrumente, wenn Sie Kontakte zu Talenten aufbauen und pflegen und diese für sich gewinnen wollen.**



## Beispiel: Auswahlgespräch

### Strukturiertes Interview zu identifizierten Kernthemen

70 % aller Unternehmen setzen Interviews ein, um Kompetenzen und Potenziale einzuschätzen.

Aber nur strukturierte Interviews führen zu Einschätzungen, die einen engen Zusammenhang mit späterem Berufserfolg aufweisen.

### Kundenorientierung

Analyse der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden – Handeln entsprechend der Kundenbedürfnisse und Kundenerwartungen – Geschäftsorientierung beim Umgang mit internen und externen Kunden – Nutzung von Chancen, um Geschäftsbeziehungen zu stärken

Beispielfragen:	Beobachtungen:
Wer sind Ihre Kunden? Was treibt Ihre Kunden derzeit um?	
Wie verschaffen Sie sich Informationen über die Vorstellungen, Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Kunden?	
Welches Unternehmen ist für Sie besonders kundenorientiert? Weshalb?	
An wem oder was messen Sie die Qualität Ihrer Dienstleistungen / Ihrer Produkte?	
Hatten Sie schon einmal Schwierigkeiten bei dem Bemühen, einen Kundenwunsch zu erfüllen und gleichzeitig die Unternehmensinteressen zu vertreten?	
Wo sehen Sie Chancen für neue Kunden? Um welche Kunden handelt es sich? Wie könnten Sie diese gewinnen?	

Beobachtbares Verhalten:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Kennt die Bedürfnisse, Interessen und Prioritäten der eigenen Kunden sehr gut.</li> <li>+ Bietet den Kunden individuelle Lösungen an, ohne dabei die Unternehmensinteressen aus dem Blick zu verlieren.</li> <li>+ Beschafft sich Kundeninformationen aus erster Hand und nutzt sie.</li> <li>+ Hat solide, dauerhafte Beziehungen zu Kunden aufgebaut.</li> <li>+ Fühlt sich verpflichtet, die Erwartungen und Anforderungen seiner Kunden zu erfüllen.</li> <li>+ Antizipiert sich ändernde Kundenbedürfnisse; identifiziert neue Kundensegmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>! Kommt Kundenwünschen zu sehr entgegen; vernachlässigt Unternehmensinteressen.</li> <li>! Richtet den Fokus primär auf innere Abläufe / die eigene Leistungserbringung, vernachlässigt die Kundensicht.</li> <li>! Macht nicht den ersten Schritt, um Kunden kennen zu lernen.</li> <li>! Nimmt sich zu wenig Zeit für Kundenkontakte.</li> <li>! Glaubt zu wissen, was der Kunde wünscht.</li> <li>! Nutzt sich bietende Chancen kaum, um Geschäftsbeziehungen zu stärken.</li> </ul>

<b>Gesamteinschätzung Kundenorientierung:</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span style="font-size: small;">nicht vorhanden</span> <div style="display: flex; gap: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center; line-height: 20px;">1</div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center; line-height: 20px;">2</div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center; line-height: 20px;">3</div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center; line-height: 20px;">4</div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center; line-height: 20px;">5</div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center; line-height: 20px;">6</div> </div> <span style="font-size: small;">sehr hoch</span> </div>
---	--

## Beispiel: Assessment Center

Beobachtung des Verhaltens in realitätsnahen Simulationen relevanter beruflicher Aufgaben

Häufige Bestandteile:

Selbstpräsentation

Rollenspiel

Interview

Präsentation

Arbeitsproben

Leistungstests

Fallstudie

Gruppendiskussion

Persönlichkeitstests

## Beispiel: Assessment Center Elemente

Zum Beispiel: Simulation wichtiger Situationen im Vertrieb

### Die Adressenanalyse

Wie werden die Entscheider und deren Nutzen identifiziert?

### Das Telefonat

Wie erhalten Sie Termine?

### Die Vorbereitung

Welche Informationen, Materialien werden vorbereitet?

### Der Start des Gesprächs

Wie wecken Sie Interesse, stellen Vertrauen her?

### Die Fragephase des Gesprächs

Wie erkennen Sie den Bedarf des Kunden?

### Infophase und Abschluss

Wie informieren Sie und bringen den Kunden zum Abschluss?

## Beispiel: Management-Arbeitsprobe im Tagesgeschäft (MAIT)

Interne Mitarbeiter können auch am Arbeitsplatz Aufgaben gestellt bekommen und gezielt bei der Bearbeitung eingeschätzt werden.

### 5 Bausteine – 4 Messzeitpunkte

#### Arbeitsauftrag am Arbeitsplatz

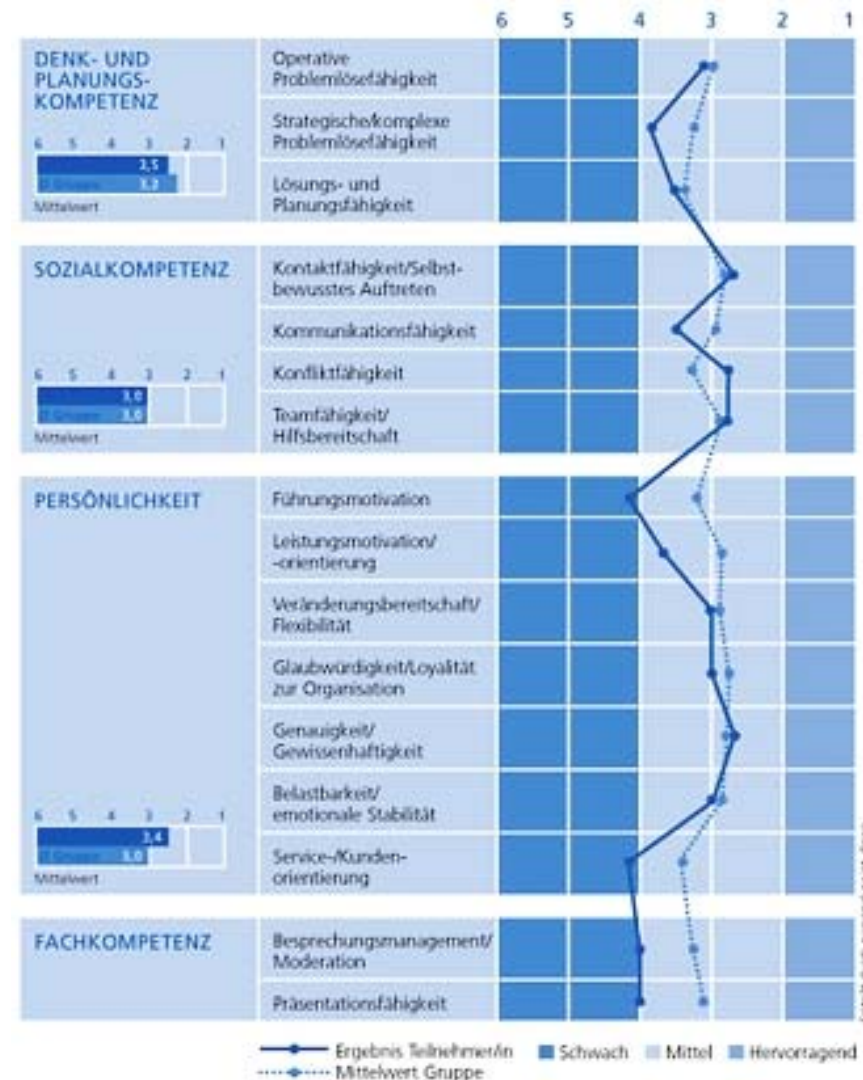
1.	Aufgabenübergabe-Gespräch	Führungskraft + ?
2.	Jour Fix 1	Führungskraft + ?
3.	Jour Fix 2	Führungskraft + ?
4.	Aufgabenabschluss-Gespräch	Führungskraft + ?
5.	Gesamtbeurteilung	

? = z.B. externer Beobachter

## Beispiel: Ergebnisprofil

- Mittels der Kompetenzcluster und zugehöriger Fähigkeiten lassen sich die unterschiedlichen Stellenanforderungen mit einem Basisprofil abbilden.
- Die Stellen unterscheiden sich hinsichtlich des unterschiedlichen Ausprägungsgrads der Fähigkeiten.
- Die Ergebnisse des Auswahlprozesses werden für die Talentförderung genutzt

Teilnehmerin Maria Muster



## Wenn man Talente für sein Unternehmen sucht ...

- ... sollten vermehrt **Potenziale für das Unternehmen** gesucht werden statt Personen für bestimmte Stellen.
- ... sollten verstärkt **Stellen für Personen** statt Personen für bestimmte Stellen gesucht werden.
- ... sollte vorhandenes **Potenzial besonderer Zielgruppen** (Migranten, ältere Arbeitnehmer etc.) mehr in den Blick genommen werden.
- ... sollte **Diagnostik gezielt** betrieben werden.
- ... sollten **Potenzialdiagnostik, Personalentwicklung und Personalbindung** mehr denn je **ineinandergreifen!**

## Vorschläge für die Diskussion:

### Employer Branding:

- Was sind wichtige Voraussetzungen für wirksames Employer Branding?
- Wie mit Hindernissen umgehen?
- Was können Sie voneinander lernen in dieser Hinsicht?

## Vorschläge für die Diskussion:

### Personaldiagnostik:

- Wie werden externe Talente sichtbar?
- Womit haben Sie gute Erfahrungen gemacht, womit schlechte?
- Was können Sie voneinander lernen in dieser Hinsicht?