

# TalentManagement

Das Onlinemagazin für Personaler und Führungskräfte

**Schwerpunkt:**

Talentmanagement in der  
Wissenschaft

**Fokus:**

Kompetenz

**Blickwechsel:**

Talente in der Oper

## Editorial



Patrick Merke  
Leiter Business Development  
Human Resources

Liebe Leser,

was bietet die Wissenschaft an eignungsdiagnostischen Verfahren, die Unternehmen nutzen können, um interne und externe Talente zu entdecken? Wie sieht es in der Umsetzung der wissenschaftlichen Erkenntnisse in deutschen Personalabteilungen aus? Talent hat etwas mit Kompetenz zu tun, doch was versteckt sich eigentlich hinter diesem Begriff? Welche Bedeutung hat er in der Unternehmenspraxis? Die vorliegende zweite Ausgabe von TalentManagement beschäftigt sich diesmal mit grundlegenden Themen. Und warum man in der Oper Frankfurt manchmal den bösen Übervater spielen muss, erfahren Sie in unserer Rubrik Blickwechsel.

Wir wünschen Ihnen viel Gewinn beim Lesen.



Jacqueline Preußner  
verantwortliche  
Redakteurin  
TalentManagement

Ihr

Patrick Merke

Ihre

Jacqueline Preußner

### Schwerpunkt: Talentmanagement in der Wissenschaft

- 3 Personaler nutzen wissenschaftliche Erkenntnisse nur selten  
Studie belegt den verhaltenen Einsatz personaldiagnostischer Maßnahmen in der unternehmerischen Praxis  
*Prof. Dr. Stephan Weinert*
- 6 Solide Talentdiagnostik ist vielseitig  
Praxisrelevante Erkenntnisse zum Talentmanagement aus der Wissenschaft  
*Andreas Frintrup*
- 12 Wir verlieren interne Talente nicht aus den Augen  
Interview mit Christian Albrecht zum strukturierten Personalsichtungsprozess der Techniker Krankenkasse

### Fokus: Kompetenz

- 15 Kompetenzen sind mehr als Fähigkeiten  
Psychologische Hintergründe zu einem zentralen Konzept des Talentmanagements  
*Michael Paschen*
- 19 Kompetenzmodell: Potentiale entdecken und fördern  
Interview mit Giselher Dick und Anne Buckler, die die Einführung eines neuen Kompetenzmodells in der BBT-Gruppe erläutern

### Talentmanagement visuell

- 23 Rahmenmodell des Talentmanagements

### Blickwechsel: Talente in der Oper

- 24 Intendant entscheidet intuitiv  
Ein Einblick in die Welt der Oper  
*Julia Hoscislawski*

### kurz und knapp

26

### Publikationen

28

### Strategische Partner

29

### Impressum

30



# Personaler nutzen wissenschaftliche Erkenntnisse nur selten

Studie belegt den verhaltenen Einsatz personaldiagnostischer Maßnahmen in der unternehmerischen Praxis

Von Prof. Dr. Stephan Weinert



Assessment Center sind den Unternehmen oft zu teuer.

© Purestock/Thinkstock/Getty Images

Im Fokus des Talentmanagements im engeren Sinne stehen besonders herausragende Mitarbeiter. Diese Gruppe wird häufig als „High Potentials“ bezeichnet. Zur Identifikation von High Potentials kann auf unterschiedliche Verfahren der beruflichen Eignungs- und Potentialdiagnostik zurückgegriffen werden, z.B. Interviews und Assessment Center. Diese unterscheiden sich mitunter erheblich hinsichtlich ihrer „Treffer-sicherheit“ bzw. „prognostischen Validität“, auch bekannt als „prädiktive Validität“ oder „Vorhersagevalidität“, wie

der Beitrag von Andreas Frintrup in dieser Ausgabe von „TalentManagement“ ausführlich darstellt. Generelle Validitätswerte sind allerdings lediglich als grobe Orientierung anzusehen, die herangezogen werden können, wenn keine spezifischeren Vergleichswerte für bestimmte Zielgruppen und Berufsfelder vorliegen. Folglich sind Intelligenztests, die eine hohe prädiktive Validität aufweisen, nicht immer das „Mittel der Wahl“. Für Berufe, in denen abstraktes und schlussfolgerndes Denken erfolgskritisch sein dürfte, beispielsweise in forschungs- und entwicklungsnahen Funktionen sowie im Management, vermag das Testergebnis für die Prognose von Berufserfolg sinnvoll sein. Für andere Berufsfelder, zum Beispiel solche, in denen Kundenkontakt einen zentralen Stellenwert einnimmt, ist Kontaktfähigkeit vermutlich wesentlich wichtiger. Diese Kompetenz kann allerdings nicht durch einen Intelligenztest erfasst werden. Dazu bedarf es spezifischer Simulationen und/oder Persönlichkeitstests.

All dies zeigt, dass die Auswahl eignungsdiagnostischer Verfahren maßgeblich davon abhängig ist, welche Anforderungen an einen High Potential gestellt

werden. Da diese je nach Unternehmenssituation erheblich variieren können, ist der Verfahrenseinsatz nach Möglichkeit individuell zu bestimmen.

## Verbreitung psychologischer Verfahren

Insgesamt scheinen Unternehmen eine relativ große Bandbreite an Verfahren zur Identifikation von High Potentials einzusetzen, wie die Ergebnisse einer vor kurzem veröffentlichten Studie, an der über 200 Personalexperten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz teilnahmen, belegen. Zusätzlich zu den zuvor genannten Verfahren kommen auch Instrumente zum Einsatz, die ausschließlich auf bereits im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter abzielen. Die Leistungsbeurteilung sowie das 360-Grad-Feedback sind in diesem Zusammenhang zu nennen. Alle anderen Verfahren sind prinzipiell sowohl für die externe als auch für die interne Personalauswahl anwendbar.

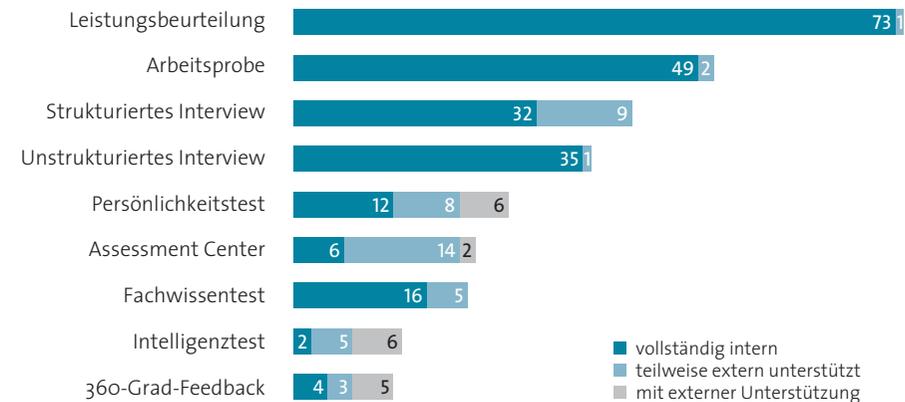
Insgesamt zeigt sich, dass die Leistungsbeurteilung das mit Abstand meistgenutzte Instrument zur ▶

Identifikation von High Potentials ist. Knapp 75 Prozent aller Unternehmen, die an der Studie teilnahmen, setzen es ein, gefolgt von Arbeitsproben (51 Prozent), strukturierten Interviews (41 Prozent) und unstrukturierten Interviews (36 Prozent). Alle Methoden haben gemein, dass die befragten Unternehmen bei ihrem Einsatz weitestgehend auf die Unterstützung durch externe Experten verzichten.

Die Gruppe der Testverfahren wie Intelligenz- oder Wissenstest werden trotz hoher Validität wenig in der betrieblichen Praxis genutzt.

Bemerkenswert ist, dass trotz hoher prädiktiver Validität die Gruppe der Testverfahren (Intelligenz-, Wissens-, Persönlichkeitstests) weitaus weniger in der betrieblichen Praxis genutzt wird. Dies gilt insbesondere für Intelligenztests, die lediglich in 13 Prozent der befragten Unternehmen zum Einsatz kommen. Beim Einsatz von Testverfahren greifen Unternehmen wesentlich stärker auf externe Expertise zurück. Gleiches gilt für Assessment Center, die lediglich in rund jedem fünften Unternehmen durchgeführt werden. Das Schlusslicht bildet das 360-Grad-Feedback. Es wird in 12 Prozent der befragten Unternehmen eingesetzt – abermals zum Großteil durch Externe unterstützt. Die insgesamt relativ geringe Verbreitung valider Verfahren ist allerdings kein Phänomen, das nur in deutschen Unternehmen vorzufinden ist. C.J. König et al. sichten zur Nutzungshäufigkeit eignungsdiagnostischer

#### Einsatz verschiedener Instrumente zur Identifikation von High Potentials, mit teilweiser oder voller externer Unterstützung



Mehrfachantworten möglich, N = 604, Anzahl der Nennungen in Prozent pro Instrument

Quelle: Weinert, Stephan/van Laak, Claudia/Müller-Vorbrüggen, Michael (2014). Identifikation von High Potentials: Testverfahren fristen ein Schattendasein. Wirtschaftspsychologie aktuell, Nr. 3, Seite 13.

Verfahren zahlreiche internationale Studien und ziehen in ihrem 2010 erschienen Buch „Reasons for Being Selective When Choosing Personnel Selection Procedures“ folgendes Resümee: „Practitioners worldwide often use procedures with low predictive validity and regularly ignore procedures that are more valid.“

#### Mangelnde Akzeptanz psychologischer Verfahren

Die zuvor gemachten Ausführungen deuten darauf hin, dass zwischen der Vorhersagekraft ausgesuchter Verfahren zur Identifikation von High Potentials und deren Verbreitung in Unternehmen eine Diskrepanz

existiert. So werden Testverfahren mit relativ guter prädiktiver Validität eher selten in der unternehmerischen Praxis eingesetzt. Hier stehen wissenschaftlich fundierte Aussagen zur Prognosegüte der Instrumente deutlich im Widerspruch zu deren Nutzung in der Praxis. Daher ging die hier vorgestellte Studie auch der Frage nach, welche Gründe für den eher seltenen Einsatz, besonders von relativ hoch validen Verfahren, aus Sicht der Unternehmensvertreter existieren.

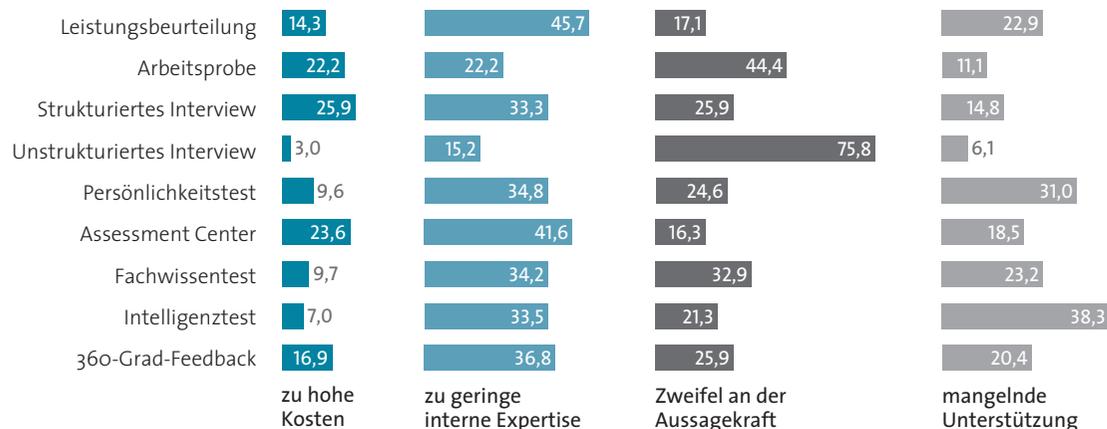
Testverfahren werden am häufigsten aufgrund zu geringer interner Expertise nicht eingesetzt. Dies kann auf die relativ geringe Anzahl von Psychologen oder psychologisch geschulten Mitarbeitern im Personalbereich zurückzuführen sein, denn die korrekte ▶

Verwendung entsprechender Testverfahren ist zwingende Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz. Mangelnde Expertise mag auch der Grund dafür sein, dass die Aussagekraft von Tests durch den Laien in Frage gestellt wird. Zudem scheitert der Einsatz an der Unterstützung durch das obere Management. Dies gilt insbesondere für die Verwendung von Intelligenztests. Wie zu erwarten war, wird der relativ seltene Einsatz von Assessment Centern zum einen durch hohe Kosten begründet, weil deren Durchführung sehr häufig mit externen Beratern einhergeht. Zum anderen wird die Aussagekraft von Assessment Centern bezweifelt. Auch dies erscheint nachvollziehbar, weisen Assessment Center doch durchschnittlich lediglich eine mittlere prädiktive Validität auf. Gleiches gilt auch für unstrukturierte Interviews. Allerdings geht in diesem Fall eine geringe Aussagekraft des Verfahrens mit einer relativ großen Anwendungshäufigkeit in der Praxis einher. Entsprechend scheint es so, dass beim Einsatz eignungsdiagnostischer Verfahren in Unternehmen im Zweifel Einfachheit über wissenschaftlich nachgewiesene Prognosegüte gestellt wird.

## Fazit

Leistungsstarke Mitarbeiter mit Entwicklungspotential zu identifizieren stellt heutzutage eine strategische Aufgabe für die meisten Unternehmen dar. Dafür stehen ihnen unterschiedliche Verfahren zur Verfügung, die sich allerdings mitunter deutlich hinsichtlich ihrer Prognosegüte unterscheiden.

### Gründe für die Nichtnutzung der vorgeschlagenen Instrumente zur Identifikation von High Potentials



Mehrfachantworten möglich, Anzahl der Nennungen in Prozent pro Instrument

Quelle: Weinert, Stephan/van Laak, Claudia/Müller-Vorbrüggen, Michael (2014). Identifikation von High Potentials: Testverfahren fristen ein Schattendasein. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, Nr. 3, Seite 13.

Die hier vorgestellte Studie zeigte, dass in der Praxis speziell Leistungsbeurteilungen, Arbeitsproben und Interviews zum Einsatz kommen. Weitaus weniger setzen Unternehmen Assessment Center und Testverfahren ein. Insbesondere der verhaltene Einsatz von Testverfahren, speziell von Intelligenztests, ist zu kritisieren. Denn wissenschaftliche Studien haben wiederholt gezeigt, dass kognitive Fähigkeiten insbesondere für komplexe Tätigkeiten eine zentrale Bedeutung aufweisen. Da gerade High Potentials auf den Einsatz in Schlüsselpositionen vorbereitet werden, in denen korrekte, oftmals richtungsweisende Entscheidungen unter einem hohen Maß an Unsicherheit getroffen werden müssen, sollte speziell die gezielte Verwen-

dung von Intelligenztests in Kombination mit weiteren Verfahren, die weitere erfolgskritische Anforderungen überprüfen helfen (z.B. Leistungsmotivation, Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit), bedacht werden. Voraussetzung dafür ist, dass Fachleute den gesamten Prozess von der Planung bis hin zur Ergebnisinterpretation begleiten. ◀



**Prof. Dr. Stephan Weinert**

Professor für Personalmanagement,  
Fachhochschule Düsseldorf, Fachbereich  
Wirtschaft

stephan.weinert@fh-duesseldorf.de

# Solide Talentdiagnostik ist vielseitig

Praxisrelevante Erkenntnisse zum Talentmanagement aus der Wissenschaft

Von *Andreas Frintrup*

Genau wie in anderen Fachgebieten dauert es auch im Talentmanagement seine Zeit, bis Erkenntnisse aus der Wissenschaft zur Realität in der Praxis werden. Dieser Beitrag fragt, was Talentmanagement ausmacht und welche Hinweise die Forschung für einen gelungenen Wissenschafts-Praxis-Transfer bietet.

## Talent und Management

Wenn Talent „gemanagt“ werden soll, muss zunächst klar sein, was Talent eigentlich ist. Per definitionem bezeichnet der Talentbegriff eine besondere Begabung, die jemanden zu überdurchschnittlichen Leistungen in einem bestimmten Gebiet befähigt. Talent ist also spezifisch auf ein Fachgebiet (z.B. Musik), eine Aufgabe (z.B. Klavierspielen) bezogen und nicht generalistisch definiert. So spricht man auch im allgemeinen Sprachgebrauch nicht von einem allgemein „talentierten Menschen“, sondern von jemandem, der Talent „für etwas“ hat. Eng mit dem Talentbegriff verbunden sind Genialität, spezifische Fähigkeiten und Intelligenz und mithin primär dauerhaft veranlagte, stabile Merkmale. Hiervon gilt es kurzfristig veränderbare, nicht pri-

mär in der Person verankerte Merkmale abzugrenzen. Talent ist damit etwas, das einer Person zu eigen ist, und es ist nur dann ein relevantes Talent, wenn es entdeckt werden kann und die Möglichkeit besteht, es abzurufen, nutzbar zu machen. Im Berufskontext muss also die Frage gestellt werden, wofür jemand Talent oder Potential hat. Auch eine vernünftige Potentialdiagnose fragt nicht nach allgemeinem Potential einer Person (was wäre das auch, ein „allgemeiner“ Potentialträger?) sondern nach dem Potential für etwas, z.B. für eine Führungskarriere oder eine anspruchsvolle Fachlaufbahn. Also lautet die richtige Frage: „Potential wofür?“. Talent und Potential sind deshalb relative Begriffe, die sich auf (berufliche) Anforderungen und Aufgaben beziehen und eine Aussage über individuelle Erfolgswahrscheinlichkeiten erlauben. Die Erfolgswahrscheinlichkeit hängt davon ab, wie stark sich Talent oder individuelle Ressourcen mit beruflich gestellten Anforderungen überschneiden.

Wenn nun also Talent „gemanagt“ werden soll, was zwar sprachlich furchtbar klingt, aber zum Ausdruck bringt, dass „managen“ weitaus aktiver und strategischer zu verstehen ist als reines Verwalten (Talent-



*Intelligenztests messen die kognitive Leistungsfähigkeit sehr genau, werden aber in der Talentdiagnostik von Unternehmen nur selten eingesetzt.*

verwaltung klänge wirklich sehr bürokratisch), sind zwei zentrale Fragen zu beantworten: Wie erkennt man Talent (wofür)? Und: Wie kann man Talentträger beruflichen Aufgaben oder Laufbahnen so zuordnen, dass die individuelle Begabung, das Potential wirklich nutzbringend und sowohl für das Unternehmen als auch für den Talentträger befriedigend abgerufen werden kann? ▶

Der geneigte Leser hat den Schlüssel zur Beantwortung schon gefunden: Wenn Potential oder Talent sich auf eine spezifische Aufgabe, Laufbahn oder Funktion bezieht, muss zunächst erhoben werden, welche Talente, Begabungen und ggf. weitere Voraussetzungen (z.B. spezifische Kenntnisse, Wissen, Fertigkeiten, Ausbildungshintergrund etc.) für das erfolgreiche Ausüben einer Tätigkeit erforderlich sind.

In der Personalpsychologie gibt es ein reiches Methodenarsenal, mit dem Anforderungen an berufliche Tätigkeiten analysiert werden können. So lassen sich fachliche (wissens- und erfahrungsbezogene), überfachliche (Persönlichkeitsmerkmale und kognitive Fähigkeiten), körperliche und weitere Anforderungen sehr genau erfassen. Es wird klar, welche Art von Talentkombination für einen Beruf erforderlich ist, und auch, wo nach Talentträgern gesucht werden muss. Dieses Anforderungsgerüst bildet fundamentgleich die Basis für Diagnose, Identifikation und Steuerung („Management“) von Talenten.

Selbst diagnostischen Laien wird an dieser Stelle klar, dass generische, nicht mit konkreten Anforderungen in Zusammenhang stehende Kompetenzmodelle von der Stange keine Basis für Talenterkennung und Talentmanagement bilden können. Derartige Kompetenzmodelle mögen geeignet sein, normative Forderungen, wohin sich ein Unternehmen entwickeln soll, für kommunikative Zwecke zu unterstützen; für personaldiagnostische und talentbezogene Prozesse sind diese „Modelle“ jedoch zu abstrakt und ungeeig-

net. Das ist insofern bedauerlich, als Kompetenzmodelle für (teuer) Geld extern eingekauft werden können und man wenig intellektuelle Mühe oder Arbeit damit hat – einmal von oben „abgesegnet“, werden sie dann ausgerollt und gelten fortan für alle qualitativen HR-Prozesse und alle noch so verschiedenen Sparten, Fachbereiche, Hierarchielevel und Jobs. Alles andere, von der Stellenausschreibung über das Recruiting, die Auswahlverfahren bis zur Leistungsbeurteilung muss dann ihrer Nomenklatur folgen, und was nicht passt, wird passend gemacht.

**Kernfunktion von HR ist es, die richtigen Mitarbeiter auf den richtigen Platz zu stellen.**

Ich halte das für einen sehr großen Fehler, begangen aus gedanklicher Bequemlichkeit und der Neigung, sich lieber einen externen „Standard“ oder „Best Practice“ einzukaufen (dafür wird ja niemand bestraft), als selbst Verantwortung für die spezifische Entwicklung zu übernehmen, obschon letztere nachweislich zu passgenauen Ergebnissen führt, selten teurer ist als ein externer Standard und vor allem eines sichert: interne Akzeptanz der Ergebnisse und Zuverlässigkeit der darauf aufbauenden Methoden. Wer ein Gebäude plant, muss erst entscheiden, ob es ein Wohnhaus, Einkaufszentrum, Krankenhaus, Kirche oder Fußballstadion sein soll. Die Planung von Statik, Architektur, Baumaterialien, Technik, Arrondierung

etc. hängt von dieser Entscheidung ab, und letztlich wird ein passgenaues Fundament gelegt, auf dem der weitere Bau gründet. Im HR muss das genauso sein. Die Solidität in der Bedarfsermittlung sowie Definition und Auslegung des Fundaments entscheidet über die Stabilität und Nutzbarkeit der weiteren HR-Instrumente. Ein Talentmanagement ohne dieses Fundament mag ein nettes IT-Tool sein, wirkliche Wertschöpfung, bestmögliche Talentuordnung und auch Anerkennung durch die abnehmenden Fachbereiche wird man damit nicht ernten.

Angenommen, man hätte nun ein solides Fundament (= Kenntnis aller Anforderungen an alle Stellenprofile und Laufbahnen, also z.B. ein auf das eigene Unternehmen zugeschnittenes Kompetenzmodell), dann ließe sich darauf ein solides Management der Talente und der Talentträger aufbauen. Kernfunktion von HR ist es, die richtigen Mitarbeiter auf den richtigen Platz zu stellen – bei Kenntnis aller Stellenanforderungen und aller Ressourcen eines Bewerbers resp. Mitarbeiters kann mit Matching-Algorithmen eine Zuordnung zwischen Personen und Tätigkeiten bzw. Stellen erfolgen, die weit über bisherige Prozesse des Talentmanagements hinausreicht. Da solche für die Praxis bereits verfügbaren Systeme zugleich die Anforderungen an x verschiedene Stellenprofile und die individuellen Ressourcen y verschiedener Bewerber miteinander abgleichen können und zudem die Suchrichtung von „Bester Job für eine Person“ dynamisch in „Beste Person für einen Job“ geändert werden kann, entsteht ein lebendes und permanent wachsendes Talentsystem. ▶

Die traditionelle Suchrichtung des bestpassenden Bewerbers bzw. Mitarbeiters für einen definierten Job ( $n : 1 - n$  Bewerber auf einen Job) kehrt sich damit um in Richtung eines multioptionalen Prozesses ( $n : n - n$  Bewerber auf  $n$  Jobs), in dem jeder Bewerber bzw. Mitarbeiter mit einer Bewerbung viel mehr Chancen hat als bisher und dem Unternehmen keine geeigneten Bewerber aus einer stetig sinkenden Bewerberstichprobe mehr verlorengehen. Man mag es für übertrieben halten, aber die Bezeichnung „Talentmanagement/Recruiting 4.0“ scheint mir dafür angemessen zu sein, weil solche Systeme ressourcenorientiert arbeiten, die bisherige Logik am Arbeitsmarkt umkehren, dynamisch leben, die Möglichkeiten von IT und Psychologie zugunsten eines wirklich strategischen Talentmanagements verknüpfen und für Arbeitgeber und Arbeitnehmer trotz höherer „Industrialisierung“ des Prozesses menschennäheren Nutzen erbringen.

Wenn ein lebendes, dynamisches Talentmanagement Ziel moderner HR-Arbeit wäre und ein Matching zu berufsrelevanten Anforderungen technisch und psychometrisch möglich ist, müssen wir nun noch der Eingangsfrage nachgehen: Wie erkennt man Talent (wofür)? Wie kann also individuelles Talent erfasst werden? Verfahren zur Eignungs- und Talentdiagnostik gibt es viele, doch welche halten, was sie versprechen? Nachfolgend sollen verschiedene Ansätze kurz vorgestellt und hinsichtlich ihrer wissenschaftlich nachgewiesenen Fähigkeit, beruflichen Erfolg zu prognostizieren, bewertet werden.

### Schul- und Studiennoten – ungeeignet zur Talententdeckung

Traditionell wurden Schul- und Examensnoten als Merkmal von Eignung oder „Talent“ betrachtet, und auch heute beruht noch sehr häufig die Vorauswahl von Bewerbern auf diesen Kriterien. Die Wissenschaft hat jedoch seit vielen Jahren und mehrfach nachgewiesen, dass dies ein sehr schwerwiegender Fehler ist, der geradezu prädestiniert ist, berufsbezogene Fehlentscheidungen zu maximieren. Durchschnittlich liegt die prognostische Validität von Schulnoten bei  $r = .20$  für die Vorhersage längsschnittlichen beruflichen Erfolgs. Dies entspricht einer Varianzaufklärung von rund 4 Prozent – das bedeutet, dass nur ca. 4 Prozent der späteren beruflichen Leistungsunterschiede auf Basis von Schulnoten vorhergesagt werden können, während 96 Prozent also nicht vorhergesagt werden.

Wenn Schulnoten z.B. bei der Auswahl dualer Studierender oder Auszubildender eingesetzt werden, wird hierdurch nicht nur die Wahrscheinlichkeit von Fehleinstellungen maximiert, sondern auch das Risiko eingegangen, wirkliche Talente unentdeckt zu lassen. Leider sieht es in Bezug auf Hochschulnoten nicht besser aus – auch sie sind kein verlässlicher Vergleichsmaßstab individuellen Talents und führen zu den gleichen Problemen. Gründe gibt es für die mangelnde Prognosekraft von Noten viele: Sie hängen ab von der Leistungstärke in einer Kohorte, individuellen Bewertungspräferenzen und Sympathien der Bewer-

tenden, politischen Zwängen (z.B. der Förderung von Hochschulen auf Basis der erzielten Durchschnittsnoten, was stark inflationäre Wirkungen ausübt und die Noten-, nicht aber die wahre Leistungsvarianz beeinflusst), dem Geschlecht und der sozialen Herkunft der Bewerteten, und sie unterliegen regionalen Einflüssen einer föderal organisierten Bildungslandschaft.

Wenn Schulnoten z.B. bei der Auswahl dualer Studierender oder Auszubildender eingesetzt werden, wird die Wahrscheinlichkeit von Fehleinstellungen maximiert.

Aus Unternehmensperspektive stellt sich zusätzlich die Frage, wie sehr man geneigt sein sollte, eigene Einstellungsentscheidungen und ihre langfristigen ökonomischen Wirkungen primär auf Basis fremder und betriebsferner Leistungsbewertungen abzustellen. Der Trend weg von Schulnoten ist bei der Auswahl von Auszubildenden sehr stark und diagnostisch begrüßenswert, bei der Bewertung von Hochschulabsolventen haben sich die Erkenntnisse jedoch noch nicht Bahn in die betriebliche Praxis gebrochen.

### Assessment Center – schlechter als ihr Ruf?

Betrachtet man die metaanalytischen Studien zur prognostischen Validität von Assessment Centern über die vergangenen rund 50 Jahre, so ist ein ►

beständiger Trend bergab zu verzeichnen. Während frühe Assessment Center noch eine prognostische Validität von rund  $r = .50$  (was einer ca. 25prozentigen Varianzaufklärung entspricht, ein stattliches Ergebnis) aufwiesen, gehen jüngere Studien von ungefähr dem halben Zusammenhang und einer auf rund 7 Prozent gesunkenen Varianzaufklärung aus – auf Basis deutlich breiterer Datenmengen und besserer statistischer Verfahren als die historischen Untersuchungen.

Assessment Center: Hier scheint es eine große Lücke zwischen personalpsychologischer Forschung und gelungenem Praxistransfer zu geben.

Es gibt gute Wege, Assessment Center (AC) valider zu gestalten, als sie im praktischen Durchschnitt sind, aber gerade hier scheint es eine große Lücke zwischen personalpsychologischer Forschung und gelungenem Praxistransfer zu geben.

Man weiß heute, dass es keinen Mehrwert bietet, ähnliche Übungen wiederholt nacheinander durchzuführen, weil hierdurch keine zusätzlichen Informationen von diagnostischer Relevanz gewonnen werden. Dennoch ist es sehr beliebt, mehrere Rollenspiele oder Diskussionsrunden nacheinander durchzuführen – eine signifikante Zeit- und Ressourcenverschwendung sowohl für Unternehmen als auch Mitarbeiter oder Bewerber. Auch weiß man, dass nur wenige Aufgabenty-

pen wirkliche Validitätsbeiträge leisten, und dennoch werden sehr bunt Aufgaben miteinander kombiniert, damit es sowohl für Bewerber als auch Assessoren abwechslungsreich bleibt. Nur sehr selten werden unterschiedliche Aufgaben gemessen an ihrem individuellen Prognosebeitrag (Validität) zueinander in Relation gesetzt, wenn es um die Auswertung und Verdichtung zu einem Gesamtwert geht, der digital über Beförderung oder Einstellung entscheidet. Überhaupt werden nur selten laufende Evaluation und Optimierung von AC betrieben – das ist zu weiten Teilen den Besonderheiten des deutschen Datenschutzes und der betrieblichen Mitbestimmung geschuldet, geht aber auch zu nicht unerheblichen Anteilen auf ein weitverbreitetes Unwissen und methodischen Mangel zurück, berufliche Leistungskriterien verlässlich zu messen und in Zusammenhang mit eingesetzten Prognoseverfahren zu stellen.

Neben juristischen Bedenken, die Gruppen-Assessments neuerdings entgegengebracht werden (Ist es aus datenschutzrechtlichen Gründen vertretbar, Bewerbern oder Mitarbeitern gegenseitig qua Teilnahme zumindest die Partizipation an einem Bewerbungsverfahren mitzuteilen, und ist es vertretbar, ihnen vor anderen Leistungen, Selbstvorstellungen etc. bis hin zu einem weitergehenden Seelenstriptease abzuverlangen?), weiß die Forschung schon lange um Vorselektionseffekte in Gruppen-Assessments und die Probleme, die die zufällige relative Zusammenstellung einer AC-Gruppe auf die absolute Leistungsbeurteilung des Einzelnen verursacht.

Methodisch sind Einzel-Assessments den tradierten Gruppenverfahren deutlich überlegen, verursachen keine juristischen Probleme und können bei effizienter Organisation sogar kostengünstiger als Massenvorfahren sein. Glücklicherweise hat sich die wissenschaftliche Erkenntnis, dass sich die Qualität eines Assessments nicht primär aus der eingesetzten Diagnosedauer, sondern aus der Qualität der einzelnen Verfahren ableitet, zumindest partiell in der Praxis verbreitet: Während vor 20 Jahren noch mehrtägige Assessments weit verbreitet waren, beschränkt man sich heute in der Regel auf einen Tag, und bei qualifizierten Einzel-Assessments lassen sich sehr stattliche Ergebnisse in ca. einem halben bis dreiviertel Tag erzielen.

### Arbeitsproben – zeig, was du kannst

Ein häufig unterschätztes Instrument, um Talent zu entdecken, sind Arbeitsproben. Grundprinzip ist es, ein möglichst realistisches Abbild künftiger Aufgaben und Arbeitsvollzüge in Form einer laborartigen Simulation darzubieten, und zu bewerten, wie erfolgreich sich ein Teilnehmer darin verhält. Umso näher die laborartige Situation am späteren Arbeitsalltag liegt, desto besser gelingt eine Erfolgsprognose. Bei komplexen Tätigkeiten ist das Abstraktionsniveau höher, dennoch lassen sich z.B. auch in einer standardisierten Rollenspielsituation schnell Führungsqualifikationen entdecken – oft jenseits von Selbsteinschätzungen und Vorerfahrungen der Teilnehmer. ▶

Noch besser funktionieren Arbeitsproben jedoch bei händisch auszuführenden Tätigkeiten, z.B. bei feinmechanischen Aufgaben, die Hand-Auge-Koordination erfordern, oder Aufgaben, die taktiles Vermögen oder rein manuelles Geschick prüfen. Oft sind selbst die Teilnehmer überrascht, welche Fähigkeiten in ihnen stecken, weil sie bisher noch nie im beruflichen Kontext abgerufen wurden. Und nicht selten wird Talent entdeckt, das sich bisher in ganz anderen Berufen zeigte: Bäcker und Konditoren, die aufgrund einer Mehlstauballergie oder anderer körperlicher Einschränkungen ihren gelernten Beruf nicht mehr ausüben können, entdecken plötzlich, dass ihr manuelles Geschick nicht nur bei Spritzgebäck und Torten, sondern auch in der Nachlackierung der Automobilindustrie großen Nutzen stiftet – eine Erkenntnis, die weder dem Unternehmen noch dem Bewerber zuvor gewahr gewesen wäre.

**Gute Talent- und Potentialanalysen sollten Arbeitsproben umfassen.**

Gute Talent- und Potentialanalysen sollten auch deshalb stets Arbeitsproben umfassen, weil mit ihnen jenseits gesprächsbezogener oder testbezogener Diagnoseansätze Talente entdeckt werden können, die gänzlich andere Fähigkeiten abrufen. Gerade auch Nichtmuttersprachler erhalten so Chancen, die ihnen nur mit Interviews und Tests versperrt blieben.

### Interviewverfahren – standardisiert ein wichtiges Element der Talentdiagnose

Interviews sind die beliebtesten Verfahren für Personalauswahl und Talentdiagnose: Sie ermöglichen einen persönlichen Bezug, und Bewerber erleben Kontrolle über das, was sie sagen und wie es vom Gegenüber bewertet wird. Wenn Interviews fachgerecht konstruiert (ja, konstruiert!) werden, lassen sich damit sehr umfassende und valide Informationen über Bewerber erheben.

Standardisierung und Objektivität sind hierbei wichtige methodische Voraussetzungen. Allen Kandidaten müssen die gleichen Fragen gestellt und die Antworten entsprechend einem einheitlichen Erwartungshorizont und damit unabhängig von den persönlichen Vorstellungen des Interviewers bewertet werden. Nur so lässt sich ein Vergleich zwischen verschiedenen Teilnehmern und damit eine Leistungsvarianz feststellen. Bei entsprechender Gestaltung wirken standardisierte Interviews dennoch nicht starr und steif auf die Teilnehmer, sondern ermöglichen trotz der Standardisierung ein individuelles Eingehen auf die Kandidaten.

Der Trend zu zumindest halbstrukturierten Interviews ist in der Praxis sehr deutlich zu erkennen, kaum jemand führt noch völlig freie und unstandardisierte Gespräche. Hier hat ein guter Wissenschafts-Praxis-Transfer eingesetzt. Beste Erfolgsprognosen lassen sich mit multimodal angelegten Interviewsystemen

erzielen; der Einsatz eines multimodalen Interviews (MMI) im Zusammenhang mit soliden Testverfahren und einer Simulationsaufgabe dauert ca. einen guten halben Tag und resultiert in sehr tragfähigen Prognoseleistungen der Talent- und Potentialdiagnostik.

### Intelligenztests – unersetzlich

Kognitive Leistungsfähigkeit hat sich in der Forschung als einer der besten Erfolgsprädiktoren für jede Art beruflicher Tätigkeit erwiesen. Eine solide Talent- und Potentialdiagnostik muss eine Erhebung von Intelligenzmerkmalen umfassen, weil kognitive Fähigkeiten das Unterpfand jeder Lern- und Entwicklungsleistung darstellen. Auf eine Intelligenzdiagnostik zu verzichten ist gleichbedeutend mit einem freiwilligen Verzicht auf die größte Varianzquelle von Talent und Potential.

Anders als noch vor zehn Jahren gibt es heute ansprechende, akzeptable und berufsnahe Intelligenzdiagnostik für jede, wirklich jede berufliche und gesellschaftliche sowie altersspezifische Zielgruppe – auch für Führungskräfte und Management, bei denen ein Verzicht auf Intelligenzdiagnostik nicht weniger sträflich ist (und in der Praxis schnell durch schlechte Leistung bestraft wird) als bei allen anderen Zielgruppen. ▶

## Persönlichkeitstests – wichtige Zusatzinformation

Persönlichkeitstests sind auf wissenschaftlich-psychometrischer Basis konstruierte Selbsteinschätzungsverfahren, mit denen zeitstabile und klar abgegrenzte psychologische Konstrukte erfasst werden. Solche Konstrukte sind zum Beispiel Leistungsmotivation, Integrität, Gewissenhaftigkeit, psychische Stabilität oder führungspezifische Merkmale. Mit diesen Testverfahren lassen sich über Intelligenztests hinaus wichtige Aspekte der Persönlichkeit und vor allem der beruflichen Leistungsfähigkeit messen und vorher-sagen.

Die Forschungslage ist eindeutig und dokumentiert sowohl generalistische als auch berufsspezifische Relevanz verschiedener Persönlichkeitskonstrukte und signifikante prognostische Validität, obwohl es „nur“ Selbsteinschätzungen sind. Hiervon abzugrenzen sind sogenannte „Typen-Tests“, die zumeist auf veralteten psychologischen Theorien basieren und für die bisher keine Prognosekraft für berufliche Leistungsfähigkeit nachgewiesen werden konnte – unter anderem, weil sie keine interindividuellen Vergleiche ermöglichen. Zumeist empfehlen die Anbieter solcher Verfahren auch keine Anwendung in Kontexten der Personalauswahl oder Beförderung.

## Multimodalität – der richtige Mix macht's

Seit den 1990er Jahren ist bekannt, dass eine gute und umfassende Talent- und Eignungsdiagnose nicht nur wenige Aspekte umfassen darf, sondern verschiedene Blickwinkel auf die zu diagnostizierenden Personen kombinieren muss. Nur so wird eine Diagnose ohne „blinden Fleck“ ermöglicht. Der dafür verwendete Fachbegriff lautet „Multimodalität“, hiermit wird angesprochen, dass eine Diagnose aus drei Perspektiven erfolgen muss: der bisherigen berufsrelevanten Biographie (Ausbildung, Erfahrungen); der Simulation von konkreten Anforderungen (durch Arbeitsproben i.w.S.) und der Erhebung von zeitstabilen Eigenschaftsmerkmalen, zu denen neben Persönlichkeitsmerkmalen auch die Intelligenz zählt. Eine derart multimodale Kombination verschiedener Diagnoseansätze ergänzt die jeweiligen Perspektiven und eröffnet bei sachgerechter Konstruktion sehr weitreichende und zuverlässige Talent- und Potentialaussagen.

## Fazit – wie HR zum Wertschöpfungspartner wird

Talentmanagement erfordert die Definition von Talent, Ermittlung beruflicher Anforderungen und die Messung individueller (multimodaler) Erfolgsvoraussetzungen einer Person mit zuverlässigen psychologischen Diagnoseverfahren. So festgestelltes Talent oder individuelle Ressourcen können einer Vielzahl beruflicher Anforderungen, Berufen, Tätigkeiten und

Laufbahnen gegenübergestellt und durch IT- und algorithmusbasierte Matchingverfahren auf eine individuelle Passung von Beruf und Person reduziert werden. Hierdurch wird eine ideale Beratung und Zuordnung von Personen zu Berufen und Laufbahnen ermöglicht und das Potential in der Bewerber- oder Mitarbeiterstichprobe optimal genutzt. Softwarelösungen können diese Prozesse effizient unterstützen, sind aber nicht mehr als eine Abbildung dessen, was wirklich wichtig ist und HR zum betrieblichen Wertschöpfungspartner macht: solide Talentdiagnostik. ◀



**Andreas Frintrup**

Vorstand HR Diagnostics AG  
frintrup@HR-Diagnostics.de

# Wir verlieren interne Talente nicht aus den Augen

Interview mit Christian Albrecht zum strukturierten Personalsichtungsprozess der Techniker Krankenkasse

*Herr Albrecht, Sie sind als öffentlicher Dienstleister mehr als Wirtschaftsunternehmen Auflagen und Regularien ausgesetzt, die sich nicht jedem erschließen. Spielt das eine Rolle beim Talentmanagement?*

Nein, unsere Stellung als öffentliches Dienstleistungsunternehmen spielt bei der inhaltlichen Ausgestaltung und bei der fachlichen Ausrichtung unseres Talentmanagements keine Rolle, insbesondere nicht im Hinblick auf bestimmte Auflagen oder Regularien. Es war eher ein Thema für unser Personalmarketing und damit für die Gewinnung externer Talente. Wir waren potentiellen Bewerbern mehr als sehr gute Krankenkasse und weniger als sehr guter Arbeitgeber präsent. Diese Wahrnehmung hat sich jedoch durch eine erfolgreiche Personalmarketingstrategie und auch durch die mehrjährige, erfolgreiche Teilnahme am Arbeitgeberwettbewerb Great Place to Work deutlich verbessert.

*Richtet sich Ihr Talentmanagement an interne oder externe Talente?*

Unser Talentmanagement richtet sich in erster Linie an interne Talente, da wir bemüht sind, unsere Vakan-



zen mit Priorität „aus den eigenen Reihen“ nachzusetzen. Dieser Ansatz ist bisher sehr erfolgreich – der Großteil unserer im Rahmen des Talentmanagements ausgebildeten Fach- und Führungskräfte befindet sich bereits in der Zielposition. Der Aufbau von Potentialen beginnt für uns schon bei der Einstellung: Hier legen wir bei Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Trainees und Auszubildenden einen hohen Maßstab an.

*Wie identifizieren Sie die Talente?*

Die Identifizierung von Talenten läuft bei uns über einen strukturierten Potentialsichtungsprozess, auf den man sich jährlich bewerben kann. Im Rahmen dieser Potentialsichtung wird durch die Beschäftigten eine Selbsteinschätzung in mehreren Kompetenzfeldern vorgenommen, die dann durch die Fremdeinschätzung der jeweiligen Führungskräfte ergänzt wird. Ein weiterer Bestandteil ist ein Interview, das durch jeweils eine Vertreterin bzw. einen Vertreter von Personalberatung und Personalentwicklung geführt wird.

*Was passiert mit den Ergebnissen aus diesem Prozess?*

Die Ergebnisse aus Selbst- und Fremdeinschätzung sowie die Ergebnisse des Interviews werden dann in einer Sichtungskonferenz zusammengeführt. An der Konferenz nehmen alle Führungskräfte der jeweiligen Organisationseinheit sowie Vertreter des Personalbereichs teil. Als Ergebnis erhält jeder Teilnehmer eine Potentialeinschätzung. Diese bezieht sich auf eine kurz- oder mittelfristige Eignung für die Übernahme von Führungsverantwortung, den Einsatz ▶

als Fachexperte oder die weitere Entwicklung auf der bestehenden Position. Basierend auf dieser Einschätzung erfolgt dann z.B. eine Bewerbung auf die Teilnahme an einem unserer Entwicklungsprogrammen oder eine individuelle Förderung vor Ort.

**Wir setzen bei unserem gesamten Talentmanagementprozess neben unseren zentral gesteuerten Maßnahmen auf die Führungskräfte als „Personalentwickler vor Ort“.**

*Damit ist sozusagen die erste Hürde genommen. Wie kommt man anschließend in eines Ihrer Entwicklungsprogramme?*

Vor der Aufnahme in unsere Programme steht immer ein Auswahlverfahren in Form eines Assessmentcenters, bei dem wir das Potential des Bewerbers einschätzen. Als Beobachter kommen dabei erfahrene Führungskräfte aus allen Unternehmensbereichen sowie Experten des Personalbereichs zum Einsatz. Damit haben wir ein hohes Maß an Akzeptanz für unsere Verfahren im Unternehmen erreicht. Bei kurzfristig vorhandenem Potential erfolgt die Aufnahme in das Programm und bei mittelfristig bis langfristig ausbaubarem Potential geben wir eine Empfehlung, an welchen Lernfeldern gearbeitet werden sollte.

*Sind Ihre Führungskräfte in das Talentmanagement eingebunden?*

Wir setzen bei unserem gesamten Talentmanagementprozess neben unseren zentral gesteuerten Maßnahmen auf die Führungskräfte als „Personalentwickler vor Ort“. Im Rahmen dieses Ansatzes sollen die Vorgesetzten im Rahmen ihrer Führungstätigkeit regelmäßige Orientierungsgespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchführen. Basierend auf den Gesprächen kann dann bereits vor Ort eine Förderung von Talenten durch die Führungskräfte durch z.B. Erweiterung des Verantwortungsbereichs oder die Übernahme von Sonderaufgaben bzw. eine Bewerbung auf unsere Entwicklungsprogramme erfolgen. Hierbei werden die Führungskräfte bei Bedarf durch unsere Personalentwicklungsberater unterstützt.

*Welche Rolle spielt Cross Mentoring in Ihren Überlegungen zum Talentmanagement?*

Cross Mentoring bietet Führungskräften aus meiner Sicht eine gute Möglichkeit, Managementthemen und eigene Fragestellungen mit einem „objektiven Dritten“ zu diskutieren. Außerdem finde ich es wichtig und hilfreich, das eigene Unternehmen gelegentlich einmal über eine Außensicht zu betrachten und einen Blick über den Tellerrand zu wagen. Damit ist Cross Mentoring für uns eine Option von mehreren, Führungskräfte außerhalb unserer Programme zusätzlich zu fördern.

*Kann aus Ihrer Sicht ein „regulär von der Stange“ entwickeltes Talentmanagement funktionieren, oder*

*sind hier auf jeden Fall maßgeschneiderte Lösungen gefragt?*

Für mich hängt diese Frage davon ab, welche Möglichkeiten und Bedarfe ein Unternehmen hat, Talentmanagement zu betreiben. Für uns ist es sehr wichtig, ▶

#### *Die TK auf einen Blick*

**Kunden:** 9,7 Millionen (Rundungsdifferenzen möglich)

#### **Privatkunden**

zahlende Mitglieder 6,6 Millionen

beitragsfrei versicherte Angehörige 2,4 Millionen

= Versicherte insgesamt 9 Millionen

**Firmenkunden** 0,8 Millionen

**Etat 2014:** 25,8 Milliarden Euro

Krankenversicherung 21,3 Milliarden Euro

Pflegeversicherung 3,3 Milliarden Euro

Arbeitgeberaufwendungsausgleichsgesetz 1,1 Milliarden Euro

**vorläufiges Rechnungsergebnis 2013:** –113 Millionen Euro

(hierin ist die Auszahlung einer Prämie von 80 Euro je Mitglied – Volumen rund 479 Millionen Euro enthalten)

#### **Verwaltungskosten (2012)**

TK je Versicherten p.a. 130 Euro (aufgrund eines Sondereffekts –

Pensionsrückstellungen – erhöht; ohne Sondereffekt 107 Euro)

GKV-Durchschnitt je Versicherten p.a.: 142 Euro

**Beitragssatz (seit 01.01.2011):** 15,5% (Arbeitgeber 7,3%, Arbeitnehmer 8,2%)

**Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** 13.062, davon Auszubildende 748

**ehrenamtliche Beraterinnen und**

**Berater in Betrieben und Hochschulen:** 10.399

**Geschäftsstellen:** 253 bundesweit

**telefonische Kundenberatung:** 24 Stunden an 365 Tagen im Jahr

**Vorsitzender des Vorstands:** Dr. Jens Baas

**stellv. Vorsitzender des Vorstands:** Thomas Ballast

**Mitglied des Vorstands:** Frank Storsberg

**alternierende Vorsitzende des Verwaltungsrats:**

Dominik Kruchen, Dieter F. Märtens

**Verwaltungsrat:** 15 Arbeitgebervertreter, 15 Versichertenvertreter

**Rechtsform:** Körperschaft des öffentlichen Rechts

dass sich das Talentmanagement sinnvoll in unsere Unternehmensstrategie und in unsere HR-Strategie einfügt. Talentmanagement ist damit Teil einer stragteiumsetzenden Personalentwicklungsarbeit.

Außerdem haben wir in allen Programmen einen sehr TK-spezifischen Ansatz im Hinblick auf unsere Prozesse und unsere Unternehmenskultur und Anforderungen, so dass uns eine Lösung „von der Stange“ nicht ausreichen würde. Bei ca. 700 Führungskräften im Unternehmen und einem noch mal deutlich höheren Anteil Fachexperten macht das auch Sinn – es ist ein entsprechender Bedarf da, der eine individuelle Lösung erlaubt. Ich kann mir aber vorstellen, dass bei einem geringeren Bedarf an Talentmanagement eine zumindest einigermaßen flexible Lösung „von der Stange“ passen kann.

**Es wichtig für uns, auch in der Darstellung nach außen deutlich zu machen, dass wir Talente gezielt fördern und man bei uns Karriere machen kann.**

*Welche Rolle spielt aus Sicht Ihres Unternehmens das Talentmanagement im Kontext von Employer Branding?*

Talentmanagement hat für mich zwei Funktionen im Hinblick auf Employer Branding: Zum einen ist es wichtig für uns, auch in der Darstellung nach außen deutlich zu machen, dass wir Talente gezielt fördern

und man bei uns Karriere machen kann – und zwar auf Basis von strukturierten, transparenten Prozessen und objektiven Auswahlverfahren. Das ist ein Faktor, der uns sicherlich für potentielle Bewerber interessant macht. Auf der anderen Seite müssen wir uns im Rahmen des Employer Brandings so positionieren, dass wir auch die Zielgruppen ansprechen, die wir als Potentialträger intern entwickeln können.

*Wenn Sie potentiellen Talenten Rede und Antwort stehen müssten, was könnte ein internes und was ein externes Talent von Ihnen erwarten?*

Das ist leicht: Einem internen Talent kann ich garantieren, dass wir es nicht aus den Augen verlieren werden. Wer sich bei uns erfolgreich in der Potentialsichtung oder in der Auswahl für die Programme zeigt, hat sehr gute Chancen, sich schnell bei uns beruflich weiterzuentwickeln. Einem externen Talent kann ich sagen, dass sich der Einstieg bei der TK definitiv lohnt – egal, ob sie Schulabgänger, (Fach-)Hochschulabsolvent oder bereits berufserfahren sind. Viele unserer aktuellen Führungskräfte und Fachexperten sind als Auszubildende oder Trainees bei der TK gestartet und haben sich dann intern weiterentwickelt.

*Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Talentmanagement bislang, welche Fehler haben Sie bisher gemacht, was verbessert, und wo stehen Sie in drei Jahren?*

Bisher sind wir mit unserem Ansatz sehr zufrieden – die Instrumente bauen konsequent aufeinander auf und haben eine hohe Akzeptanz im Unternehmen erreicht – sowohl auf der Seite unserer Mitarbeiterin-

nen und Mitarbeiter als auch auf Seiten des Managements. Die Praxis zeigt, dass der größte Teil unserer identifizierten und ausgebildeten Talente kurzfristig die jeweilige Zielposition erreicht. Das ist für mich ein Indikator dafür, dass unser Ansatz richtig ist. Trotzdem ist für uns wesentlich, dass jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter selbst für die eigene Karriere verantwortlich ist und sich als Talent auch aktiv zeigen muss.

Der Entwicklungsprozess ist jedoch niemals abgeschlossen: Es gibt immer Bedarf für Anpassungen an neue Unternehmensherausforderungen – sei es nun im Hinblick auf einzelne Programmmodule, Auswahlinstrumente oder Prozesse. In drei Jahren werden wir unsere Programme auf alle wesentlichen Zielgruppen ausgeweitet haben. Zusätzlich werden wir unsere Führungsinstrumente verfeinern und noch besser darauf abstimmen, Talente auch außerhalb unserer geregelten Prozesse zu identifizieren und zu fördern. Damit schaffen wir die Grundlage, auch langfristig den Bedarf der TK an Fach- und Führungskräften zu decken. ◀



**Christian Albrecht**

Leiter des Talentmanagements der Techniker Krankenkasse

Christian.Albrecht@tk.de

# Kompetenzen sind mehr als Fähigkeiten

Psychologische Hintergründe zu einem zentralen Konzept des Talentmanagements

Von Michael Paschen

Was ist eigentlich eine „Kompetenz“? Typischerweise lautet die intuitive Antwort, dass es sich bei Kompetenzen um Fähigkeiten handelt. Ist es aber wirklich so, dass Kompetenz und Fähigkeit („Skill“) austauschbare Synonyme sind? Viele Kompetenzmodelle enthalten Begrifflichkeiten, die man eigentlich nicht im engeren Sinne als Fähigkeit bezeichnen würde (wie z.B. Leistungsorientierung, Belastbarkeit oder unternehmerisches Denken). Kompetenzen scheinen mehr zu umfassen als pure „Skills“. Sie entwickeln sich über unsere Lebensbiographie dementsprechend auch anders als reine Fähigkeiten.

## Wiederholbare Verhaltensweisen, die mit Erfolg verknüpft sind ...

Grundsätzlich gilt, dass Kompetenzen bewusst wiederholbare Verhaltensweisen sind, die in einem bestimmten Kulturraum mit Erfolg verknüpft sind. Wer eine Kompetenz besitzt, kann ein bestimmtes Verhalten regelmäßig und planbar abrufen. Wer einer Geige zufällig einen schönen Ton entlockt, besitzt keine

Kompetenz zum Geigespielen. Wer die schönen Töne bewusst herbeiführen kann, hat diese Kompetenz. Kompetenzen werden nur für wiederholbare Verhaltensweisen „verliehen“, die wir mit Erfolg verbinden. Allgemeine Verhaltensweisen, in denen wir Wiederholung zeigen, nennen wir eher „Persönlichkeitseigenschaft“. Persönlichkeitseigenschaften zählen nicht zwangsläufig auf Erfolg ein. Kompetenzen haben immer eine Verbindung zum Konzept des Erfolgs.

## ... und vom Kulturraum abhängen

Damit wird auch klar, dass es sich bei Kompetenzen um kulturelle Konventionen handelt. Je nach Kulturraum kann Erfolg nämlich sehr unterschiedliche Dinge bedeuten. Die Beherrschung der Schrittfolge eines bestimmten Regentanzes mag in bestimmten Kulturräumen ein Attribut sein, das als stark erfolgsförderlich wahrgenommen wird. In anderen Kulturen wäre die Kompetenz hingegen völlig belanglos und damit eben auch keine Kompetenz.



*Gelungenes Talentmanagement bringt Mitarbeiter an die Stellen, wo sie mit ihren Stärken ihren Erfolg ausweiten können und bestehende Schwächen weniger relevant sind.*

Kulturräume sind hier übrigens nicht zwangsläufig landeskulturelle Kontexte, sondern genauso gut kann von Unternehmenskultur, Teamkultur oder auch funktionsbereichsbezogener Kultur gesprochen werden. Jede dieser „Subkulturen“ hat ihre eigenen Kompetenzen, die natürlich unter Umständen große Überschneidungsbereiche haben, aber oft auch sehr spezifische Aspekte. ▶

## Führung und Struktur

Um den Charakter einer Kompetenz genau zu erfassen, müssen wir im nächsten Schritt noch einen Blick auf die Frage werfen, was wir genau mit „Kulturraum“ meinen. Ein Kulturraum lässt sich folgendermaßen verstehen: Unser Handeln wird im Umgang miteinander zu einem Teil von anderen Personen beeinflusst. Wenn diese Personen die Möglichkeit haben, über uns zu bestimmen, nennt man diesen Einfluss z.B. Führung. Unser Verhalten wird aber nicht nur durch andere Menschen bestimmt, sondern auch durch Elemente einer Situation selbst, was wir typischerweise Struktur nennen. Strukturen, die im Unternehmen unabhängig von der einzelnen Führungspersönlichkeit Verhalten bestimmen, sind z.B. Prozesse, Arbeitsanweisungen, Kompetenzabgrenzungen, aber auch Vergütungs- und Anreizsysteme oder Strategien. All diese Strukturen können in einem gewissen Sinne handlungsleitend sein und damit „Führung übernehmen“, auch wenn in einem bestimmten Augenblick gar keine direkte Führung zwischen Menschen stattfindet. Überspitzt könnte man sagen, dass Unternehmen mit sehr engen und etablierten Strukturen gar nicht so viel Platz für die zwischenmenschlichen Aspekte der Führung lassen, weil das Verhalten sehr stark durch Struktur determiniert wird.

Um das Wesen von Kompetenzentstehung etwas besser zu erfassen, betrachten wir einen „Kulturraum“, in dem sehr viel Führung stattfindet, diese Führung aber selten auf zwischenmenschlicher Ebene passiert:

den Straßenverkehr. Man kann den Straßenverkehr durchaus als einen eigenen Kulturraum definieren. Er besitzt seine eigenen Regeln, seine Symbole, seine Sprache und eben starke Strukturen. Im Straßenverkehr wird hauptsächlich durch Struktur geführt – der Schutzmann an der Ecke ist heutzutage ein seltenes Ereignis geworden. Die Strukturen, die im Straßenverkehr die Führung übernehmen, sind die Straßenführung selbst, die Schilder mit ihren Symbolen, die Regeln etc.

Wie erwirbt man nun die Kompetenz, um das zu tun, was im Kulturraum Straßenverkehr Erfolg bedeutet, nämlich kompetent sein Fahrzeug durch den Verkehr zu führen? Man benötigt zunächst einen Fahrlehrer. Wenn man den Kulturraum nicht kennt, kann man sich durch die Struktur nicht führen lassen. Menschen aus einem anderen Kulturraum würden beim Blick auf das Einbahnstraßenschild physikalisch das gleiche Abbild auf ihrer Netzhaut haben, sie wüssten trotzdem nicht, wie man sich verhalten muss. Das Symbol hat keine Bedeutung. Ein Fahrlehrer muss erst die äußeren Strukturen erklären. Das Erlernen dieser Struktur funktioniert so, dass im psychischen System des Lernenden ein Spiegelbild der äußeren Struktur erzeugt wird. Sobald ein stabiles inneres Spiegelbild der äußeren Struktur entstanden ist, kann der Fahrlehrer sagen: „Jetzt brauchen Sie mich nicht mehr, jetzt kann die Struktur Sie führen.“ Nun ist Kompetenz geschaffen, und man kann erfolgreich am Straßenverkehr teilhaben.

Kompetenzen sind also innere Spiegelbilder derjenigen äußeren Strukturen, die einen bestimmten Kulturraum ausmachen.

„Kompetenzen sind also innere Spiegelbilder derjenigen äußeren Strukturen, die einen bestimmten Kulturraum ausmachen.“

## Bestandteile von Kompetenz

Unterschiedliche Menschen haben ein unterschiedliches Potential dafür, bestimmte Kompetenzen zu erwerben. Wodurch kommt diese Individualität zustande? Dazu muss man betrachten, was eigentlich genau ein ganz bestimmtes Verhalten wiederholbar macht. Hier gibt es drei Elemente, die wichtig sind: Ein erstes Element ist ein Fähigkeitselement. Mit Fähigkeit ist der tatsächliche „Skill-Aspekt“ gemeint, der dazu führt, dass man ein bestimmtes Verhalten wiederholen kann (z.B. die Fingerfertigkeit des Pianisten).

Kompetenzen beinhalten aber immer auch Wissens- und Erfahrungsaspekte, das ist das zweite Element. Wer ein ganz bestimmtes Verhalten noch nie bei der entsprechenden Aufgabe anwenden musste, dem wird man auch nicht das Attribut „kompetent“ zukommen lassen. Man würde das Siegel interkulturelle Kompetenz beispielsweise erst vergeben, wenn sich jemand erfolgreich auf einen anderen Kulturraum eingestellt hat. Ansonsten besitzt diese Person ►

möglicherweise interkulturelles Potential, aber noch keine interkulturelle Kompetenz.

Der dritte Teil von Kompetenz ist im Prinzip die Voraussetzung für die anderen beiden. Unser Verhalten benötigt immer eine gewisse Energiequelle, einen Antrieb, eine Motivation, und damit auch einen Richtungspfeil, wir nennen diesen Aspekt Orientierung. Letztendlich wissen wir mehr über eine Person, wenn wir beispielsweise wissen, dass diese Person analytisch orientiert ist, als wenn wir wüssten, dass sie einen IQ von 120 hat. Eine Person, die analytisch orientiert ist, wird dazu tendieren, Probleme unter einer strukturierenden, gewissenhaften und detailorientierten Perspektive zu bearbeiten und weniger stark unter einer ganzheitlich intuitiven. Analytische Orientierung ist Motivation, ist innerer Drang. Es gibt Menschen, die schlafen erst bei der richtigen Analyse der siebten Nachkommastelle gut, andere schon bei der zweiten und wieder andere scheren sich überhaupt nicht darum. Menschen mit hoher analytischer Orientierung (und das sieht man übrigens schon im Kindesalter) applizieren analytisches Verhalten häufiger. Sie nutzen stärker Methoden. Sie gehen planvoller und detailorientierter vor. Durch die häufige Anwendung analytischer Verhaltensweisen werden die damit einhergehenden Fähigkeiten stärker geübt, und die Kompetenz bildet sich heraus. Man könnte sagen: Aus Potential wurde Stärke. Gleichzeitig nutzen sehr analytische Menschen dadurch unter Umständen ihre Intuition wesentlich weniger. Sie verlassen sich weniger auf ihr Bauchgefühl oder auf ihre Sensibili-

tät. Empathie wird unter Umständen weniger geübt und kann sich so als Fähigkeit auch weniger stark entwickeln.

### Antagonistischer Charakter der Kompetenz

Auf der Ebene von Orientierung und Motivation sind Kompetenzen damit immer jeweils Antagonisten. Je stärker man zu einer bestimmten Seite einer Kompetenz hin ausgerichtet und motiviert ist, umso schwächer ist man – quasi zwangsläufig – zur anderen Seite hin ausgerichtet. Überspitzt könnte man sagen, dass auf der Ebene von Orientierung und Motivation Stärken und Schwächen in einem gewissen Sinne das Gleiche sind.

„Je stärker Motivation und Orientierung in eine Richtung überwiegen, umso stärker bilden sich die Fähigkeiten heraus, die mit der jeweiligen Richtung der Kompetenz einhergehen.“

Schauen wir uns ein Beispiel an, um dieses Argument zu verdeutlichen. Nehmen wir an, eine Führungskraft steht vor der Frage, ob sie sich in einem bestimmten Konflikt mit den Mitarbeitern durchsetzen soll (dafür aber Beziehungsqualität und -harmonie opfert) oder ob sie stattdessen Kompromisse machen soll (und dafür Abstriche bei ihren Zielen macht). Charakter sieht

man nur, wenn eine solche Entscheidung zu treffen ist. Wenn beides gleichzeitig optimiert werden kann, wird man natürlich nicht feststellen können, ob jemand eher teamorientiert oder durchsetzungsorientiert ist. Menschen, die im Zweifel eher Ziele opfern und dafür Beziehungsqualität erhalten, nennt man gemeinhin team- oder beziehungsorientiert. Menschen, die lieber Beziehungsqualität opfern und dafür ihre Ziele durchsetzen, nennt man tendenziell eher durchsetzungsorientiert. Je stärker Motivation und Orientierung nun in eine Richtung überwiegen, umso stärker bilden sich die Fähigkeiten heraus, die mit der jeweiligen Richtung der Kompetenz einhergehen. Leute, die zu stark teamorientiertem Verhalten tendieren, entwickeln auf der Fähigkeitsebene leichter Empathie, Kompromissfähigkeit und Integrationskraft. Leute mit starker Durchsetzungsorientierung lernen leichter, zu kämpfen, sich abzugrenzen, negative Resonanz auszuhalten und standfest zu bleiben. Wer in diesem Sinne „konfliktscheu“ ist, dem fehlt zunächst einmal keine „Fähigkeit“. Denn konfliktscheu zu sein, bedeutet, dass man sich schwer damit tun würde, Beziehungen durch die offene Ansprache und Austragung von Konflikten zu belasten, und deswegen dazu tendiert, sie zu vermeiden oder sich zu versöhnlich zu verhalten. Diese Orientierung ist dann die Grundlage dafür, warum man bestimmte Fähigkeiten nicht so gut entwickeln kann.

Natürlich können auch konfliktscheue Menschen sich bisweilen durchsetzen. Es ist aber für sie psychisch „nicht kostenlos“, sondern erfordert Willensstärke, ▶

Selbstüberwindung und Selbstdisziplin. Diejenigen Fähigkeiten, die wir nur mit Selbstdisziplin und Selbstüberwindung aktivieren können, werden typischerweise niemals Stärken, die wir als außergewöhnliche Erfolgsfaktoren wahrnehmen. Unsere außergewöhnlichen Stärken und Erfolgsfaktoren basieren meistens auf den motivierten Seiten einer Kompetenz, die antagonistischen Seiten nennen wir „Schwächen“.

Ein zweites Beispiel für einen solchen Antagonisten wäre der Unterschied zwischen situativer und strategischer Orientierung. Manchmal gibt es in einer bestimmten Problemsituation eine Ambivalenz zwischen pragmatischem und kurzfristigem Erfolg und exakter Anwendung aller strategischen Prinzipien. Strategisch orientierte Manager opfern bisweilen lieber ein Stück situativen Erfolg, um ihre strategischen Ideen „rein“ zu halten. Sehr situativ orientierte Manager opfern im Zweifel auch manchmal die Exaktheit ihrer Regeln und ihrer Strategien, um damit eine schnelle pragmatische Lösung herbeiführen zu können. In einer Situation, in der man nicht beides gleichzeitig optimieren kann, muss man sich entscheiden. Diejenige Richtung, zu der man sich häufiger und drängender entscheidet, ist die motivierte Seite innerhalb dieser Kompetenz. Entlang dieser Richtung entwickelt man dann im Laufe seiner Biographie eben auch leichter die damit einhergehenden Fähigkeiten. Die mit der antagonistischen Seite einhergehenden Fähigkeiten kann man natürlich ebenfalls entwickeln, aber um den Preis von Willensstärke und Selbstüberwindung.

### Stärken ausweiten ist effektiver

Der Mechanismus in der Entwicklung von Kompetenzen ist für die Seite der Stärken und die Seite der Schwächen unterschiedlich. Auf der Seite der Stärken entwickeln sich Kompetenzen vor allen Dingen durch Herausforderungen. Wenn man sich auf der motivierten Seite von Kompetenzen bewegt, dann darf man skrupellos „dehnen“, und es macht Spaß, sich weiterzuentwickeln und die eigenen Erfolgspotentiale zu vergrößern.

„Der Hebel in der Stärkung von Stärken ist wesentlich größer.“

Auf der Seite der Schwächen sieht das anders aus. Hier muss man viel kleinschrittiger vorgehen. Auf der Seite der Schwächen brauchen wir zunächst die Selbstreflexion, dass wir eine alternative Kompetenz anlegen müssen und nicht mit unseren motivierten Stärken zum Ziel kommen können. Wer diese Selbstreflexion nicht hat, rennt immer weiter mit dem eigenen Kopf vor die gleiche Wand. Das ist der Hauptgrund unseres Scheiterns. Führungskräfte scheitern typischerweise nicht daran, dass ihnen bestimmte „Skills“ fehlen, sondern daran, dass ihre Orientierungen und Motivationen sie immer wieder die gleiche Karte spielen lassen, auch wenn diese eben in einer bestimmten Situation nicht Trumpf ist. Wir brauchen also zum einen die Selbstreflexion, diesen Mechanismus zu-

nächst einmal zu begreifen. Zum zweiten brauchen wir Willensstärke und Selbstüberwindung, um andere Fähigkeiten beizubringen, auch wenn sie nicht zu den motivierten Seiten unserer Kompetenzen gehören. Dieser Prozess ist mühevoller als das Ausweiten unserer Stärken.

In vielen Entwicklungsplänen, in typischen Talentmanagementprozessen fokussiert man sich sehr stark auf die Bearbeitung von „Schwächen“. Der Hebel in der Stärkung von Stärken ist aber wesentlich größer und die Bereitstellung von Herausforderungen, die die bestehenden Stärken weiter dehnen, ist der stärkste und nachhaltigste Entwicklungsmotor, den wir haben. Die Bearbeitung von Schwächen brauchen wir immer dann, wenn bestimmte fehlende Fähigkeiten ein „Show-Stopper“ für eine Aufgabe sind, die wir insgesamt aber motivierend und verlockend finden. Ansonsten ist das erfolgreichste und gelungenste Talentmanagement dasjenige, welches Mitarbeiter an die Stellen im Unternehmen bringt, wo sie mit ihren Stärken ihren Erfolg ausweiten können und wo bestehende Schwächen weniger relevant sind. ◀



**Michael Paschen**

Geschäftsführer der Profil M Beratung  
für Human Resources Management  
GmbH & Co. KG

michael.paschen@profil-m.de

# Kompetenzmodell: Potentiale entdecken und fördern

Interview mit Giselher Dick und Anne Buckler, die die Einführung eines neuen Kompetenzmodells in der BBT-Gruppe erläutern



Die Integration von Kompetenzmodellen in die Personalarbeit hilft Talente zu entdecken

© moaltfilm/iStock/Thinkstock/Getty Images

*Herr Dick, Frau Buckler, was war der entscheidende Auslöser, ein Kompetenzmodell zu erarbeiten?*

**Giselher Dick:** Wir haben das Kompetenzmodell vor einigen Jahren in der BBT-Gruppe eingeführt, um die Personalarbeit qualitativ zu verbessern und zu professionalisieren. Wie die meisten Krankenhausträger stehen wir in einem starken Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter. Gute und professionelle Personalarbeit ist daher ein entscheidender Faktor für die Gewinnung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitern sowie für die Identifikation von Talenten, die es bereits in unseren Einrichtungen gibt.

Wir haben jedoch gemerkt, dass die Anwendung des Kompetenzmodells komplex ist. Im Alltag ist nicht immer Zeit dafür vorhanden. Daher haben wir uns vergangenes Jahr entschlossen, das Kompetenzmodell dahingehend zu überarbeiten, dass die Komplexität des Instruments reduziert wird und Verständnisschwierigkeiten und Anwendungsfehler damit minimiert werden. Damit möchten wir das Kompetenzmodell noch stärker als bisher in die vorhandenen Personalprozesse integrieren.

*Was genau versteht man unter einem Kompetenzmodell?*

**Giselher Dick:** Unser Kompetenzmodell ist ein Führungs-, Entwicklungs- und Strukturierungsinstrument. Es versucht, die reale Arbeitswelt abzubilden – mit ihren Aufgaben, Schnittstellen und den dafür notwendigen Kompetenzen. Die komplexe Unternehmensrealität soll verständlich und anschaulich werden.

Wir nutzen das Kompetenzmodell zum einen als Single-Job-Kompetenzmodell. Es kann also als Anforderungsprofil für eine bestimmte Position verstanden werden und ist nur schwer auf andere Aufgabenbereiche zu übertragen. Es leuchtet ja jedem ein, dass sich die notwendigen Kompetenzen für einen Spezialisten im Medizincontrolling von denen eines Oberarztes in der Unfallchirurgie deutlich unterscheiden. Zum anderen nutzen wir funktions- oder rollenspezifische Kompetenzmodelle. In diesen Modellen werden allgemeingültige Verhaltensweisen und Anforderungen für Funktions- oder Rollengruppen dargestellt. Dabei kann es sich beispielsweise um Führungsebenen, also unterschiedliche Kompetenzmodelle für Direktorien, Pflegedienstleitungen, Stationsleitungen etc., oder um funktionale Gruppierungen, z.B. spezielle Kompetenzmodelle für Fachgesundheits- und Krankenpfleger, handeln. ▶

derungsprofil für eine bestimmte Position verstanden werden und ist nur schwer auf andere Aufgabenbereiche zu übertragen. Es leuchtet ja jedem ein, dass sich die notwendigen Kompetenzen für einen Spezialisten im Medizincontrolling von denen eines Oberarztes in der Unfallchirurgie deutlich unterscheiden. Zum anderen nutzen wir funktions- oder rollenspezifische Kompetenzmodelle. In diesen Modellen werden allgemeingültige Verhaltensweisen und Anforderungen für Funktions- oder Rollengruppen dargestellt. Dabei kann es sich beispielsweise um Führungsebenen, also unterschiedliche Kompetenzmodelle für Direktorien, Pflegedienstleitungen, Stationsleitungen etc., oder um funktionale Gruppierungen, z.B. spezielle Kompetenzmodelle für Fachgesundheits- und Krankenpfleger, handeln. ▶

„Ein ausgefülltes Kompetenzmodell wird zu einem spezifischen Anforderungsprofil für eine Position oder Funktion.“

**BBT-Gruppe**

Die Barmherzige Brüder Trier gGmbH, kurz BBT-Gruppe, zählt mit ihren mehr als 30 Einrichtungen zur medizinischen Versorgung und ihren Angeboten für alte Menschen und psychisch Kranke zu den großen christlichen Trägern auf dem deutschen Gesundheits- und Sozialmarkt. Mehr als 10.600 Mitarbeitende setzen sich in Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und dem Saarland ein für jährlich mehr als 500.000 Patienten und etwa 2.000 Menschen. Mit Kompetenz und viel persönlichem Einsatz führen sie fort, was Peter Friedhofen und andere Ordensleute im 19. Jahrhundert mit der Errichtung der ersten Krankenhäuser und Sozialdienste begonnen haben. „Wir dienen Kranken und helfen Bedürftigen ohne Unterschied des Standes, der Person oder der Weltanschauung.“ Die Idee des Seligen Peter Friedhofen und Ordensgründers der Barmherzigen Brüder von Maria Hilf ist immer noch so aktuell wie vor 164 Jahren. Verschiedene Ordensgemeinschaften, Organisationen und Verbände führen heute den Auftrag in einem gemeinsamen Verbund, der BBT-Gruppe, fort.

Für eine zeitgemäße und gute Versorgung arbeiten die Einrichtungen der Gesundheitsdienste, Seniorendienste, psychiatrischen Dienste, Bildungsdienste und Servicedienste vernetzt in fünf Regionen Deutschlands, in denen die BBT-Gruppe vertreten ist. Unser gemeinsames Ziel sind Angebote, die individuell auf die Situation der Patienten, Klienten und Bewohner abgestimmt sind; stationäre und ambulante Angebote greifen ineinander. Eine schnelle, unkomplizierte und wirksame Unterstützung dort, wo sie wirklich gebraucht wird – das liegt uns am Herzen.

**Anne Buckler:** Wir haben ein für unsere Gruppe spezielles Kompetenzmodell entwickelt, mit dem wir jede Stelle bzw. Funktion beschreiben können. Unser Kompetenzmodell beinhaltet die Ziele einer Position oder Funktion, die Aufgaben, die erledigt werden müssen, um die Ziele zu erreichen und die fachlichen Kompetenzen sowie überfachlichen Kompetenzen,

die vorhanden sein müssen. Die fachlichen Kompetenzen müssen für jede Stelle festgelegt werden. Die überfachlichen Kompetenzen werden für jede Stelle auf einer Skala von 1 bis 5 gewichtet. Ein ausgefülltes Kompetenzmodell wird so zu einem spezifischen Anforderungsprofil für eine Position oder Funktion. Mit Hilfe eines Soll-Ist-Vergleichs in einem Mitarbeitergespräch ist es dann möglich, die Qualifikationen eines Bewerbers oder Mitarbeiters mit den Anforderungen im Anforderungsprofil zu vergleichen und auf dieser Basis gezielte Personalentwicklung zu betreiben. Wir streben an, für jede Stelle und Funktion im Unternehmen ein konkretes Anforderungsprofil zu entwickeln.

„Das Kompetenzmodell soll als das Kernelement unsere Personalarbeit verstanden werden.“

*Welche Ziele verbinden Sie mit dem Kompetenzmodell?*

**Giselher Dick:** Ziel ist es, dass das Kompetenzmodell als Kernelement der Personalarbeit verstanden wird. Wir richten unsere Personalarbeit am Modell des Mitarbeiterlebenszyklus aus. Das heißt, wir strukturieren unsere Personalprozesse nach den Phasen, die ein Mitarbeiter vom Eintritt in das Unternehmen bis zum Austritt aus dem Unternehmen durchläuft. Das Kompetenzmodell hat dabei eine übergeordnete Funktion und wird in jeder Phase des Mitarbeiterlebenszyklus angewendet:

- ▶ **Strategieentwicklung/Organisationsentwicklung:** Übergeordnet dient das Kompetenzmodell dazu, auf die Strategie abgestimmte Anforderungen an Bereiche bzw. Abteilungen zu definieren und weiterzuentwickeln. Gerade für sich verändernde Bereiche und Funktionen ist das Kompetenzmodell zur genauen Klärung und Abgrenzung sehr hilfreich.
- ▶ **Personalgewinnung:** Das Kompetenzmodell wird für die qualitative Personalplanung genutzt. Das heißt, dass mit Hilfe von Anforderungsprofilen definiert wird, wie viele Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen in einem Bereich bzw. einer Abteilung etc. benötigt werden. Diese Anforderungsprofile werden dann als Grundlage für die konkrete Stellenausschreibung sowie für das Bewerbungsverfahren genutzt.
- ▶ **Einarbeitung:** Es ist nur selten der Fall, dass ein Mitarbeiter ein Anforderungsprofil zu 100 Prozent erfüllt. Daher ist es ein Ziel, während der Einarbeitung gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen zu definieren, damit der Mitarbeiter das Anforderungsprofil besser erfüllt. Auch für den Fall einer Beendigung der Probezeit wird der Soll-Ist-Vergleich im Anforderungsprofil genutzt.
- ▶ **Entwicklung:** Wir führen mit unseren Mitarbeitern regelmäßige Mitarbeitergespräche. Das Anforderungsprofil bzw. der Soll-Ist-Vergleich sollte immer als Basis zur Vorbereitung dieser Gespräche genutzt werden und somit für die gezielte ▶

„Wichtig ist, dass der Nutzen des Kompetenzmodells und des Anforderungsprofils für die Anwender im Alltag spürbar wird.“

Weiterentwicklung eines Mitarbeiters. Vor allem für das gezielte Nachfolgemanagement ist das Kompetenzmodell ein wichtiges strategisches Instrument. Denn mit Hilfe von Anforderungsprofilen können frühzeitig verschiedene Szenarien für eine Nachbesetzung bzw. Umstrukturierung gebildet werden.

- ▶ **Ausstieg:** Mit Hilfe des Kompetenzmodells kann frühzeitig erkannt werden, wenn es für einen Mitarbeiter sinnvoller ist, sich außerhalb des Unternehmens weiterzuentwickeln. Ferner kann im Falle von Verrentungen frühzeitig die Nachfolgeplanung erfolgen.

Unser Ziel ist es, dass das Kompetenzmodell zukünftig in den oben beschriebenen Phasen Anwendung findet – und zwar flächendeckend in unserer gesamten Gruppe. Bislang wenden wir das Kompetenzmodell nur bei der Einstellung von leitenden Mitarbeitern strukturiert an sowie bei Reorganisationsprozessen, die von der Zentrale begleitet werden.

*Was sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren, um das Kompetenzmodell nachhaltig im Unternehmen zu etablieren?*

### Die Einbindung des Kompetenzmodells der BBT-Gruppe in die Personalarbeit

BBT-Perspektive: Grundsätze, Leitlinien, Führungskultur, BSC

Personalgewinnung

Einarbeitung

„Leben“

Förderung

Austritt/Fluktuation

Basis = übergreifendes Kompetenzmodell/Anforderungsprofile

- Anforderungsprofile
- Geklärte Befugnisse
- Personalmarketingkonzept
- Kompetenzmodell
- Interviewleitfaden (angelehnt an Kompetenzmodell)
- Employer Branding Bewerberbogen
- Stellenanzeigen
- Internetpräsenz

- Einarbeitungskonzept
- Einführungstag
- Modulkoffer zur Führungskräfteentwicklung (mFKE)
- Probezeitgespräche inkl. Beurteilung
- Probezeitfeedback für leitende Angestellte (360-Grad-Feedback)

- Teamentwicklung
- Cafeteriasystem (Transparenz)
- Zielvereinbarungen
- Konzept Gesundheitsmanagement
- BEM
- Konzept Beruf und Familie
- Mitarbeiterbefragung
- Mitarbeitergespräche
- Christliche Dienstgemeinschaft

- Mitarbeitergespräch
- Personalentwicklungsgespräch
- Strukturierte Fach-, Fort- und Weiterbildung
- Fachärztliche Weiterbildung
- Traineeprogramm
- Prozess zur mFKE (Metaprozess und Ablauforganisation)
- Konzept Bildungsplanung und -controlling

- Ausstiegskonzepte

Auswahl

Entwicklung

Entwicklung

Entwicklung

Entwicklung

HR-IT-Unterstützung/Personalplanung/Personalcontrolling/Kennzahlen

Abrechnung/Administration/Vergütung

Quelle: BBT-Gruppe.

**Anne Buckler:** Wichtig ist, dass der Nutzen des Kompetenzmodells und Anforderungsprofils für die Anwender im Alltag spürbar wird. Führungskräfte müssen erleben, dass mit Hilfe dieses Instruments ihre

Führungsarbeit leichter wird und dass bei Reorganisationsprozessen durch das Instrument zentrale Fragestellungen aufgeworfen und einer Lösung zugeführt werden. ▶

Dafür ist es notwendig, dass das Kompetenzmodell und Anforderungsprofil in die Personalprozesse integriert wird. Das heißt, es muss Vorgaben geben, wann ein Anforderungsprofil vorliegen muss und diese Vorgaben müssen eingehalten werden. Zum Beispiel ist eine Vorgabe bei uns, dass ohne vorliegendes Anforderungsprofil keine Stelle eines leitenden Mitarbeiters ausgeschrieben wird.

Neben Prozessen ist es wichtig, die Qualität der Anwendung sicherzustellen. Das wollen wir über feste Verantwortlichkeiten und, wo es notwendig ist, Schulungen der Mitarbeiter erreichen. Die Personalabteilungen sind zukünftig dafür verantwortlich, dass vorliegende Anforderungsprofile auch klar und verständlich formuliert sind und Anwendung finden.

#### Wo gibt es aus Ihrer Sicht Stolpersteine?

**Anne Buckler:** Die größte Schwierigkeit besteht darin, für die Anwender den Nutzen des Instruments erfahrbar werden zu lassen. Mit Hilfe des Kompetenzmodells können Positionen und Funktionen klar beschrieben und abgegrenzt werden. Im Vorfeld wird meistens nur der Aufwand gesehen, der durch die Erstellung eines Anforderungsprofils entsteht. Der Nut-

„Mit Hilfe des Kompetenzmodells können wir die Mitarbeiter besser identifizieren, die unsere Potentialträger und mithin unsere Talente sind.“

zen wird aber meist erst erkannt, wenn das Kompetenzmodell in einer konkreten Situation strukturiert angewendet wird.

#### An welchen Stellen hat sich seit Einführung des Kompetenzmodells die Personalarbeit bereits verbessert?

**Anne Buckler:** Gerade bei der Einstellung von leitenden Mitarbeitern haben wir den Personalgewinnungsprozess, die Einarbeitung und Personalentwicklung durch das Kompetenzmodell professionalisiert. Für jede neu auszuschreibende Stelle eines leitenden Mitarbeiters wird im Vorfeld der Stellenausschreibung das Anforderungsprofil mit dem Vorgesetzten geklärt. So stellen wir sicher, dass Unklarheiten in Bezug auf die Erwartungen an den neuen Mitarbeiter und dessen zukünftige Aufgaben sowie Schnittstellen im Vorfeld geklärt werden.

Das entsprechende Anforderungsprofil wird dann zur Vorbereitung der Bewerbungsgespräche, zur Auswahl des Mitarbeiters, zu dessen Einarbeitung, zur Probezeitbeurteilung und für die Personalentwicklung als Grundlage genutzt. Dadurch haben wir erreicht, dass wir passgenauere Stellenbesetzungen vornehmen als zuvor und die Personalentwicklung unserer leitenden Mitarbeiter professionalisiert wird.

#### Wie ist das neue Kompetenzmodell in Ihr Talentmanagement eingebunden?

**Giselher Dick:** Mit Hilfe des Kompetenzmodells können wir die Mitarbeiter besser identifizieren, die unsere Potentialträger und mithin unsere Talente sind. Der

Soll-Ist-Vergleich in unserem Anforderungsprofil zeigt deutlich, in welchen Bereichen sich ein Mitarbeiter noch entwickeln muss, aber auch, wo er die Anforderungen übertrifft. Daher ist es für uns wichtig, dass Führungskräfte ein jährliches Mitarbeitergespräch mit ihren Nachgeordneten führen, in dem unter anderem auch die Weiterentwicklung des Mitarbeiters besprochen wird. Zur Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs dient der Soll-Ist-Vergleich im Anforderungsprofil. So wollen wir sicherstellen, dass Potentiale entdeckt und gefördert werden. ◀



**Anne Buckler**

Referentin im Strategischen Personalmanagement der BBT-Gruppe

a.buckler@bbtgruppe.de

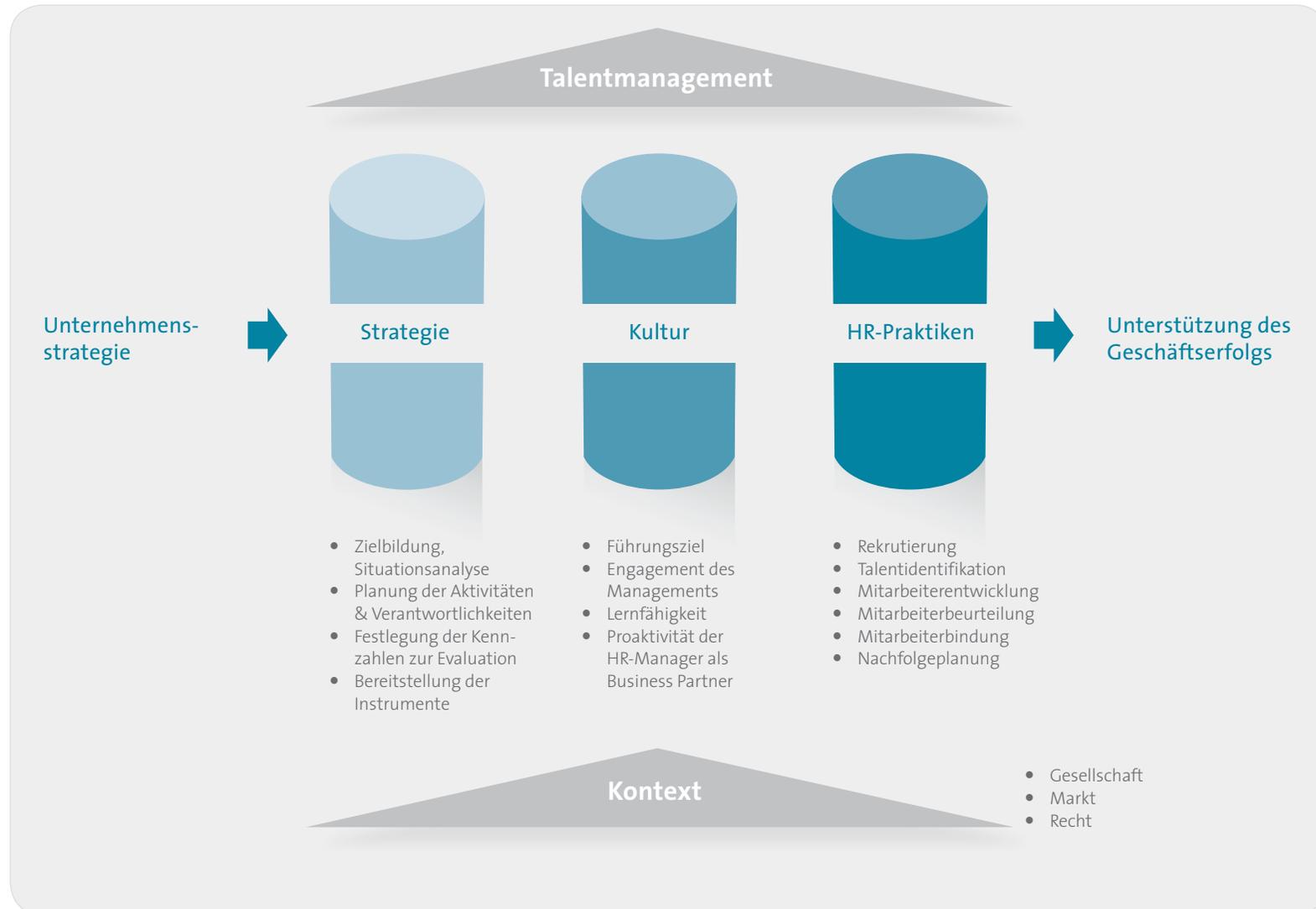


**Giselher Dick**

Leiter Strategisches Personalmanagement der BBT-Gruppe

g.dick@bbtgruppe.de

# Rahmenmodell des Talentmanagements



## Intendant entscheidet intuitiv

Ein Einblick in die Welt der Oper Frankfurt

Von Julia Hoscislawski



*Talentförderung endet in der Oper Frankfurt nicht mit dem Engagement.*

Wenn die Oper Frankfurt eine freie Gesangsstelle aus schreibt, bewerben sich darauf in der Regel bis zu 400 ausgebildete Sänger. Um aus diesem Überangebot an Bewerbern die besten Potentiale auszuwählen, vertraut der Intendant der Oper Frankfurt, Bernd Loebe, auf seine langjährige musikalische Erfahrung und seine guten Kontakte zu wichtigen Agenturen. Über Frankfurt hinaus hat er sich mittlerweile als erfolgreicher Stimmenscout einen Namen gemacht.

### Intuitiv für Talente entscheiden

Sein Vorgehen ist dabei unkonventionell: Bernd Loebe lädt die Kandidaten zum persönlichen Gespräch ein, ohne sich im Voraus über deren Lebensläufe, Examennoten oder Biographien zu informieren, und entscheidet dann nach Bauchgefühl. „Das erscheint zwar vielleicht zunächst risikofreudig, geht aber in neun von zehn Fällen auf.“ Nach Loebes Erfahrung ist die intuitive Entscheidung für einen Bewerber mindestens so erfolgreich wie die Auswahl der Kandidaten nach objektiven Gesichtspunkten.

Ob Anna Netrebko oder Rolando Villazón: die Oper kennt viele Stars. Doch wie werden eigentlich aus Gesangstalente Operstars? Wie findet die Oper die richtigen Talente, und wie können diese in einem Opernhaus weiter gefördert werden?

Auch seine persönliche Berufserfahrung hat Einfluss auf die Entscheidungsfindung: „Ich habe drei- oder viermal in meinem Leben Personen getroffen, die in mir etwas gesehen haben und die auf mich gesetzt haben.“ Diesen Förderern habe er sein Leben lang beweisen wollen, dass sie mit ihrer Einschätzung recht hatten. Und so verfährt er heute ähnlich: Er setzt früh auf neue Mitarbeiter und schenkt ihnen einen Vertrauensvorschuss mit dem Ergebnis, dass diese Mitarbeiter sehr viel zurückgeben.

Darüber hinaus versucht Bernd Loebe Entwicklungen zu antizipieren und reist hierfür einmal im Jahr nach Amerika: In New York lässt er den amerikanischen Nachwuchs vorsingen. Eine solch langfristig angelegte Maßnahme kann sehr erfolgreich für ein Opernhaus sein: 2012 hatte Loebe auf seiner New-York-Reise einen Gesangstudenten gehört und ihm direkt ein Angebot unterbreitet. Der amerikanische Student mit chinesisch-guatemalteken Wurzeln, Mario Chang, sagte zu, und seit der Spielzeit 2014/15 singt er an der Oper Frankfurt. In diesem Herbst gewann er den international wichtigsten Gesangswettbewerb, ▶

„Operalia“, in Los Angeles. Als erster Tenor wurde er gleichzeitig mit dem Preis des Opernwettbewerbs sowie dem Publikums- und dem Zarzuela-Preis ausgezeichnet. „Das Erstaunen der Intendantenkollegen war natürlich groß, dass der neue Star nun schon unserem Ensemble angehört.“ Mit dem Engagement der Künstler und Sänger ist die Personalarbeit in der Oper Frankfurt jedoch nicht abgeschlossen. Im Gegenteil: Jetzt beginnt erst die interne Förderung mit dem Ziel, die Sänger in ihrer weiteren Entwicklung zu unterstützen. Und beinahe fast wie von selbst entsteht so nebenbei eine enge Bindung zwischen Sänger und Opernhaus.

### Am Anfang der Karriere mehr Zeit geben

„Mit dem Engagement an der Oper Frankfurt geben die jungen Sänger ihr berufliches Leben in unsere Hände. Damit muss man natürlich sehr vorsichtig umgehen“, sagt Bernd Loebe. „Ich habe bei jedem Engagement eines vielleicht 28-jährigen Sängers im Kopf, dass er seinen Beruf 30 oder 35 Jahre lang ausüben muss. Wir verbraten sie nicht.“ Wenn ein Sänger in höherem Alter Partien von Wagner oder Verdi beherrschen möchte, muss die Stimme so trainiert werden, dass die Stimmbänder beim Älterwerden mitwachsen können.

Dabei ist es wichtig, beim Training die richtige Dosierung zu finden und sich Zeit zu geben: Eine begrenzte Anzahl an Partien in einer Spielzeit reicht daher aus.

„Ich habe bei jedem Engagement eines vielleicht 28-jährigen Sängers im Kopf, dass er seinen Beruf 30 oder 35 Jahre lang ausüben muss. Wir verbraten sie nicht.“

*Bernd Loebe*

„Wenn dann noch ein Gastauftritt in einem anderen Haus dazukommt, um ein bisschen Geld zu verdienen, dann ist die Kapazität gut ausgeschöpft“, sagt Loebe. Es ist nicht leicht, den jungen Talenten dieses Credo zu vermitteln. Sie träumen von einer schnellen Karriere mit hohen Gagen. Besonders dann, wenn der Erfolg in greifbare Nähe rückt, muss viel Überzeugungsarbeit geleistet werden. „Man muss ihnen immer wieder erklären, dass mehr Zeit am Anfang die Karriere sicherer macht.“

Ein Großteil der Entwicklungsarbeit ist psychologischer Natur: Bernd Loebes Tür steht daher immer offen, und Gespräche mit den Sängern haben hohe Priorität. „Wir coachen sie, wie es so schön heißt, und wir müssen auch mal den bösen Übertäter spielen. Und dann agieren wir bei nächster Gelegenheit auch wieder ganz viel von Freund zu Freund. Vor allem jedoch müssen sie das Gefühl haben, dass wir ihre Nöte verstehen.“

Über die individuelle Betreuung hinaus hat die Oper Frankfurt vor einigen Jahren entschieden, eine strukturell und systematisch angelegte Förderung ins Le-

ben zu rufen. Das sogenannte Opernstudio hat sich mittlerweile als eine wichtige Einrichtung zur Nachwuchsförderung etabliert. Für sehr begabte Studenten, die einen sehr guten Universitätsabschluss haben, denen jedoch noch die Berufspraxis fehlt, wurde diese Zwischenetappe eingeführt. Das Opernstudio vergibt Stipendien für die Dauer von zwei Jahren. Das Programm wird über externe Geldgeber, die Deutsche Bank Stiftung sowie die polytechnische Gesellschaft in Frankfurt, finanziert. Die Förderung beinhaltet eine Masterclass mit berühmten Gesangspädagogen, die über verlängerte Wochenenden nach Frankfurt kommen, außerdem Vocal Trainings, szenischen Unterricht sowie Deutsch- und Italienischunterricht.

Man kann von einem Erfolgsmodell sprechen: Von aktuell 40 Opernmitgliedern sind mittlerweile acht aus dem Opernstudio hervorgegangen. Weitere ehemalige Stipendiaten machen Karriere an anderen Spielorten. Nicht ohne Stolz schließt Bernd Loebe: „Vor allem aber bringt diese Institution jugendlichen Schwung ins Haus, der auf Kollegen abfärbt, die schon länger im Haus sind und denen gar nicht mehr bewusst war, was für einen wunderbaren Beruf sie an einem so wunderbaren Ort ausüben dürfen.“ ◀



*Julia Hoscislawski*

Redakteurin Corporate Publishing

julia.hoscislawski@frankfurt-bm.com

*HR Symposion 2015**19. Februar 2015 in Mönchengladbach*

Der Begriff „War for Talents“ wurde bereits in den 1990er Jahren geprägt und hat bis heute nicht an Bedeutung verloren. Im Gegenteil: Der Kampf um die besten Köpfe wird zunehmend intensiver. Längst hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gleich welcher Größe oder Branche maßgeblich durch Mitarbeiter bestimmt wird, die nicht nur in der aktuellen Position leistungsstark sind, sondern auch Potential für weiterführende Aufgaben besitzen. Das 1. gemeinsame HR-Symposion der Hochschule Niederrhein und der Fachhochschule Düsseldorf widmet sich deshalb dem Thema „High Potentials: Wie kann man die Führungskräfte von morgen identifizieren und fördern?“ Die Veranstaltung will aktuelle Entwicklungen und Lösungsansätze aufzeigen. Dazu werden gleichermaßen Experten aus Wissenschaft und Praxis berichten. Verschiedene Workshops laden zur aktiven Teilnahme ein. Das Symposium wendet sich vor allem an Teilnehmer aus Wissenschaft und Praxis, insbesondere auch an die Geschäftsführung, Personalleitung, Leitung der Personalentwicklung, HR-Business-Partner sowie an alle Führungskräfte mit oder ohne Personalfunktion.

<http://wirtschaft.fh-duesseldorf.de/hr-symposion/>

*Haltung zeigen. Gut führen.**Neue Publikation von ifp*

Die grundlegenden Begriffe im Talentmanagement sind Kompetenz und Potential. Die Publikation bringt einen neuen Aspekt ins Spiel: Haltung. In dem Bewusstsein, dass erfolgreiches Management und verantwortungsvolle Unternehmensführung von starken Persönlichkeiten geprägt und durch deren Haltung maßgeblich definiert werden, wird hier eine gesellschaftsrelevante und zukunftsorientierte Auseinandersetzung gesucht. Wer in Organisationen oder Unternehmen Verantwortung trägt, für Menschen, für Aufgaben und Ergebnisse, der muss sich zeigen. Haltung äußert sich in Handlungen. Ein Topmanager muss vorausgehen und zum Ausdruck bringen, wofür er persönlich und wofür das Unternehmen steht. Aber wie kommt man zu einer Haltung, wie entsteht sie, und was zeichnet sie aus? Zu welchen Themen muss eine Führungskraft eine Haltung finden? Lässt sich Haltung lernen, und was bewirkt sie? Dreizehn Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Unternehmen und Organisationen waren eingeladen, sich den Fragen zur Haltung zu stellen. Sehr unterschiedlich nähern sie sich dem Thema. Haltung zeigen. Gut führen. Ifp (Hg.), 2014, 60 Seiten, 25,00 Euro. Zu beziehen bei:

[susanne.schulze@ifp-online.de](mailto:susanne.schulze@ifp-online.de)



## »» DIE PERSÖNLICHKEIT ENTSCHEIDET. ««

Wir unterstützen seit 50 Jahren Unternehmen und Institutionen bei der Identifikation und Entwicklung von Talenten zur aktuellen und zukünftigen Besetzung von Führungspositionen mit den passenden Persönlichkeiten. Den einzelnen Menschen und sein berufliches Umfeld miteinander in Einklang zu bringen, ist dabei die Grundlage unserer Beratungstätigkeit.

[www.ifp-online.de](http://www.ifp-online.de)

[ 2014 »» 50 Jahre ifp! ]

ANZEIGE

## Mercuri Urval

Making Strategies work. It's all about people.

**Die Sicherung der Zukunftsfähigkeit gehört zu den neuen Hauptaufgaben von Führungskräften. Erfolg haben langfristig nur die Unternehmen, denen es gelingt, die besten Talente von heute für die Aufgaben von morgen zu gewinnen.**

**Ihr Ziel:** Die richtigen Talente für Ihr Unternehmen zu finden und langfristig an sich zu binden.

**Unsere Kompetenz:** Wir analysieren die Potenziale, die Ihr Unternehmen für die Sicherung seiner Zukunft heute schon benötigt. Auf dieser Basis identifizieren wir die Talente, die Sie voranbringen. Gemeinsam erarbeiten wir mit Ihnen die notwendigen Maßnahmen, um diese Talente für Ihr Unternehmen zu gewinnen und im Anschluss daran für die Übernahme von verantwortlichen Positionen zu entwickeln.

**Unsere Mitarbeiter unterstützen Sie gerne. Sprechen Sie mit uns darüber, wie wir Ihr Talent Management verbessern können:**



**Jörg Breiski**  
**Head of Board & Executive Services**  
Deutschland

Mobile: (+49) 172 612 46 47  
jorg.breiski@mercuriurval.com

**Mercuri Urval**

[www.mercuriurval.com](http://www.mercuriurval.com)

### Talentmanagement beschleunigt die Geschäftsentwicklung

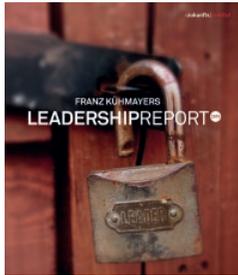
Mit dem Feedback von über 2.200 Geschäftsführern und Personalmanagern aus 13 Ländern und 24 Branchen bietet die neueste Studie von Right Management einen weltweiten Überblick über die aktuellen Talentmanagement-Trends. 40 Prozent der Befragten sagen, dass ihre Führungskräfte den Zusammenhang zwischen Investition in Talentmanagement und deren Auswirkung auf den Geschäftserfolg erkennen. Da Talent somit ein Schlüsselfaktor für den unternehmerischen Erfolg ist, sind Geschäftsführer und Mitarbeiter im Personalwesen gleichermaßen dem steigenden Druck ausgesetzt, den Geschäftserfolg anzutreiben, indem sie strategisch in Talentförderung investieren. Für mehr als ein Viertel der befragten Unternehmen ist der Mangel an qualifizierten und talentierten Mitarbeitern in Schlüsselpositionen ihre dringendste Talentmanagement-Herausforderung. Die Entwicklung von Führungsqualitäten hat für knapp die Hälfte der Unternehmen oberste Priorität. Nur wenige Unternehmen sind überzeugt von ihrer eigenen Leadership-Pipeline: nur 13 Prozent gaben an, dass eine weitreichende Talentförderung ihren Bedarf decke.

<http://www.rightmanagement.de/de/thought-leadership/research/default.aspx>

### Jahrbuch Bildungs- & Talentmanagement 2014

Ab sofort ist das Jahrbuch Bildungs- & Talentmanagement 2014 von TÜV SÜD Akademie und EuPD Research Sustainable Management verfügbar. Grundlage des Buches sind die Befragungen im Rahmen des Deutschen Bildungspreises 2014. Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen am Professionalisierungsgrad ihrer Bildungssysteme arbeiten. Problemfelder sind nach wie vor die Themen Controlling und Praxistransfer von Bildungsmaßnahmen sowie Organisation und IT-Infrastruktur. Das Jahrbuch 2014 umfasst 450 Seiten. Es beschreibt ausführlich die einzelnen Bereiche des Qualitätsmodells des Deutschen Bildungspreises (DBP) und enthält 30 Fachbeiträge aus Unternehmen mit Best-Practice-Ansätzen. Zudem bietet das Jahrbuch 2014 eine Übersicht über alle Gewinner und Exzellenzunternehmen des DBP mit ihren besonderen Merkmalen. „Besonders gut aufgestellt sind die meisten Bewerber in den Bereichen Mitarbeitergespräche und Führungskräfteentwicklung“, erklärt Anne Dreyer, Referentin Bildungsmanagement bei der TÜV SÜD Akademie. „Diese Instrumente sind bei dem Großteil der Unternehmen fest verankert.“

<https://www.tuev-sued.de/akademie-de/buch-service/fachbuecher-bildungsmanagement>



### *Franz Kühmayers Leadership-Report 2015*

Franz Kühmayer

August 2014

120 Seiten

ISBN-13: 978-3-938284-87-2

150,00 Euro (zzgl. 7 % MwSt.)

Der Leadership-Report 2015 von Franz Kühmayer liefert Antworten auf die Frage, was Führung in Unternehmen künftig bedeutet. Neben den fünf wichtigsten Trends zeigt der Autor die Schlüsselkompetenzen auf, die ein Leader von morgen mitbringen muss. Ein Kapitel widmet der Autor dem „Talentismus“. Er zeigt neue Wege auf, wie Unternehmen zu Magnetfeldern für High Potentials werden können. Mitarbeiter fordern ein Recht auf Individualisierung, und erfolgreiche Unternehmen erkennen, dass diese Diversität ihre Leistungsfähigkeit erhöht. Hier geht es nicht um gängige Merkmale wie Geschlecht, Alter, Staatsangehörigkeit, sondern um unterschiedliche Sichtweisen, Denkmuster, Erfahrungen und Prämissen. Der Autor betont, dass es darauf zu achten gilt, dass die normative Kraft der Organisation nicht die Andersartigkeit glattschleift.

Das Buch liefert interessante Denkanstöße und lässt den Leser gängiges Führungsverhalten überdenken.

[www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de)



### *Talent Management Buchreihe: Arbeitshefte Führungspsychologie*

Rolf Rüttinger

Band 58, Talent Management 2010, 90 Seiten, Softcover

ISBN-13: 978-3-937444-59-8

17,50 Euro

Der demografische Wandel schmälert den Pool an Talenten, den „right potentials“, die einen wichtigen und strategischen Faktor für Unternehmen weltweit darstellen. Rolf Rüttinger zeigt auf, wie Talente erkannt, effizient genutzt und an das Unternehmen gebunden werden können, um die Businessstrategie nachhaltig umzusetzen. Das Arbeitsheft beschäftigt sich mit der Integration von Talentmanagement in das Unternehmenssystem sowie mit den Fragen der Identifizierung von Talenten im Unternehmen und der Entwicklung und Absicherung ihres Engagements. Des Weiteren gibt es Aufschluss über die Frage, wie die Talentstrategie und die Businessstrategie eines Unternehmens konsequent miteinander verzahnt werden sollen.

Innovative Tests, Gesprächsleitfäden und Fragenkataloge bilden einen praktischen Leitfaden für Geschäftsführer, Führungskräfte im Personalbereich und Recruitment.



### *Personalmarketing für die Generation Internet*

*Explore – Elaborate – Enable – Establish – Enter*

Prof. Dr. Martin Grothe (Hrsg.), 2014,

336 Seiten, Softcover

ISBN-13: 978-3-503157334

39,95 Euro

Seit Jahren drängt eine neue hochqualifizierte, aber auch sehr anspruchsvolle Mitarbeitergeneration auf den Arbeitsmarkt. Sie wird als Generation Y, Digital Natives oder schlicht Generation Internet bezeichnet. Ein zentrales Phänomen ihrer Prägungsphase ist dabei für das Personalmarketing von hoher Bedeutung: Die Nutzung des sozialen Webs als digitale Infrastruktur. Um auch in Zukunft die besten Talente zu gewinnen, gilt es, einschlägige Kommunikationsprozesse anzupassen und über neue Rollen im Personalmarketing nachzudenken. Dieses Buch zeigt anhand eines fünfstufigen Fahrplans, wie Unternehmen die Ansprache der Generation Internet zielgerichtet konzipieren und aufbauen können, wie man ein maßgeschneidertes Personalmarketing online und offline umsetzt, wie konkrete Marketingmaßnahmen für die neue Generation erfolgreich evaluiert werden.

Über 20 Experten namhafter Unternehmen vermitteln in begleitenden Gastbeiträgen ihre Einschätzungen und Praxiserfahrungen.



**Brigitte Fritschle**  
Geschäftsführende  
Gesellschafterin

BÖNING-CONSULT GmbH  
Lyoner Straße 15  
60528 Frankfurt am Main

[brigitte.fritschle@boening-consult.com](mailto:brigitte.fritschle@boening-consult.com)



**Mario Stadelmann**  
Leiter

Cross Mentoring  
Deutschland  
Contrescarpe 45  
D-28195 Bremen

[info@crossmentoring-deutschland.de](mailto:info@crossmentoring-deutschland.de)



**Andreas Frintrup**  
Vorstand

HR Diagnostics AG  
Königstraße 20  
70173 Stuttgart

[frintrup@hr-diagnostics.de](mailto:frintrup@hr-diagnostics.de)



**Rainer Bäcker**  
Partner und Leiter  
Managementdiagnostik

ifp | Personalberatung  
Managementdiagnostik  
Brückenstraße 21  
D-50667 Köln

[Rainer.Baecker@ifp-online.de](mailto:Rainer.Baecker@ifp-online.de)



**Christian Kvech**  
Managing Partner/Founder

Maisberger Gesellschaft  
für strategische Unterneh-  
mungskommunikation mbH  
Claudius-Keller-Straße 3c  
81669 München

[christian.kvech@maisberger.com](mailto:christian.kvech@maisberger.com)



**Dr. Bernd Geier**  
Geschäftsführender  
Gesellschafter

marenas GmbH  
Herzog-Heinrich-Straße 5  
D-80336 München

[b.geier@marenas-consulting.com](mailto:b.geier@marenas-consulting.com)



**Jörg Breiski**  
Vice President – Head of  
Board & Executive Services  
Germany

Mercuri Urval  
Boschetsrieder Straße 69  
81379 München

[jorg.breiski@mercuriurval.com](mailto:jorg.breiski@mercuriurval.com)



**Anja Beenen**  
Geschäftsführerin

Profil M Beratung für  
Human Resources Manage-  
ment GmbH und Co. KG  
Berliner Straße 131  
42929 Wermelskirchen

[anja.beenen@profil-m.de](mailto:anja.beenen@profil-m.de)



**Ariane Ernst**  
Senior-Beraterin/  
Leiterin Marketing

Rosenberger & Partner –  
Berater für Organisations-  
entwicklung, Parkstraße 44B  
65191 Wiesbaden

[aer@rosenberger-beratung.de](mailto:aer@rosenberger-beratung.de)



**Oliver Barth**  
Managing Director

CEB | SHL Talent Measure-  
ment Solutions  
Speicherstraße 59  
60327 Frankfurt

[oliver.barth@shl.com](mailto:oliver.barth@shl.com)



**Andreas Schwarz**  
Director Development  
und Mitglied der  
Geschäftsleitung

Rundstedt & Partner GmbH  
Bleichstraße 20  
40211 Düsseldorf

[schwarz@rundstedt.de](mailto:schwarz@rundstedt.de)

## Strategische Partner:

BÖNING-CONSULT

 CEB | SHL Talent Measurement

 ifp | Personalberatung Managementdiagnostik

## Herausgeber und Redaktion:

## Impressum

**Verantwortliche Redakteurin:** Jacqueline Preußner  
 Telefon: 069 7591-1961  
 E-Mail: jacqueline.preusser@frankfurt-bm.com  
 Internet: www.talentmanagement-magazin.de

**Verlag:** FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag, Frankenallee 68-72, 60327 Frankfurt am Main, Geschäftsführung: Dr. André Hülsbömer, Jürgen Kiehl  
 HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main  
 Telefon: 0 60 31 73 86-0 / Fax: 0 60 31 73 86-20

**House of HR:** Patrick Merke, Leiter Business Development Human Resources, Telefon: 069 7591-3246 / E-Mail: patrick.merke@frankfurt-bm.com

**Jahresabonnement:** Bezug kostenlos, Erscheinungsweise: sechsmal pro Jahr (Februar, April, Juni, August, Oktober, Dezember)

**Marketing und Anzeigen:** Julia Hoscislawski  
 Telefon: 069 7591-2166 / Fax: 069 7591-80-2166  
 E-Mail: julia.hoscislawski@frankfurt-bm.com

**Layout:** Sandra Reich

**Fotos (S. 1, 3, 9, 12, 15, 19):** thinkstockphotos.de

**Strategische Partner:** Böning Consult, CEB / SHL Talent Measurement Solutions, Cross Mentoring Deutschland, HR Diagnostics AG, ifp / Personalberatung Managementdiagnostik, Maisberger – Gesellschaft für strategische Unternehmenskommunikation GmbH, marenas GmbH, Mercuri Urval GmbH, Profil M, Rosenberger & Partner, Rundstedt & Partner GmbH

**Haftungsausschluss:** Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.