

Potenziale erkennen – Kompetenzen ausbauen

RWT-Kolleg am 11. Oktober 2006

Referentin: Bettina Lutz, Diplom-Kauffrau
RWT Personalberatung GmbH

Was schätzen Sie?

Wie viel % aller Unternehmen/-r
wissen nicht,
welches Potenzial ihr „Human Capital“ hat?

 **60%**

(lt. der Global Human Capital Study 2005)

Herzlich Willkommen!

4 Fragen zum Einstieg

- ◆ Wissen Sie welches Wissen, welche Bildung und welche Erfahrung bei Ihren Mitarbeitern vorhanden ist?
- ◆ Haben Sie das richtige Personal, um Ihre Unternehmensziele zu erreichen?
- ◆ Haben Ihre Mitarbeiter die richtigen Fähigkeiten, neue Märkte zu erobern?
- ◆ Wissen Sie welche Kompetenzen Ihren Mitarbeitern fehlen?

Eine Frage der Definition

Kompetenz = Fähigkeit, Sachverständigkeit
Potenzial = Möglichkeit, Leistungsfähigkeit

Kompetenz = Potenzial



Potenzial ↔ Kompetenz

Potenzial ist notwendig für Kompetenz:
Ohne Potenzial kann Kompetenz
nicht weiterentwickelt werden.

Potenzial
ist notwendige Bedingung
für Kompetenzentwicklung

Schlussfolgerung

Kompetenzen auszubauen macht nur dann Sinn,
wenn Potenziale vorhanden sind

das heißt:

Sie müssen die Potenziale Ihrer Mitarbeiter kennen!

Potenziale erkennen

- ◆ im betrieblichen Alltag
- ◆ in speziell geschaffenen Situationen: in Workshops, Mitarbeitergesprächen, Coachings
- ◆ beim Beobachten und Einschätzen der Qualitäten des Mitarbeiters/Bewerbers durch: Job Rotation, Projektarbeit, Sonderaufgaben, Assessment Center
- ◆ Beurteilung der Mitarbeiter mittels Fragebogen
- ◆ mit speziellen Testverfahren, z. B. CAPTain

Potenziale messen

- ◆ Mitarbeiterbeurteilung
- ◆ bisherige Leistungsanforderungen
- ◆ das Interesse und das Engagement eines Mitarbeiters für seine bisherige Tätigkeit
- ◆ der Verlauf der bisherigen beruflichen Entwicklung (zeitlich und fachlich)
- ◆ spezielle Testverfahren zur Potenzialanalyse

Potenzial, Kompetenz, Leistung

- ◆ **Potenzial**
 - kennzeichnet die einer Person innewohnende **Fähigkeit, Macht, Kraft** zur Verrichtung einer Aufgabe
 - **Leistungsvermögen** einer Person, das sich ergibt aus **Kenntnissen, Fertigkeiten, Wertorientierungen und Handlungsbereitschaft**

◆ Kompetenz

- „Wissen + Erfahrung + Einstellung + Können“ auf Basis eines vorhandenen Potenzials
- Kompetenz ist mehr als Wissen: es ist Können
- **Umfang der Fähigkeit** einer Person, konkrete Aufgaben selbstständig durchzuführen
- eine Person, die über ausreichend Kompetenz verfügt, um konkrete Dinge zu tun, ist in dieser Hinsicht kompetent, z. B. ein **Fachmann**.
- wird erworben durch **Bildung, Weiterbildungsmaßnahmen, Erfahrung**, aber auch autodidaktisch
- Fach-/Methoden-/Sozial-/Persönlichkeitskompetenz

◆ Leistung

- ist das Erbringen eines Versprechens und seine Erfüllung
- IST-Leistung eines Mitarbeiters aufgrund der von ihm erbrachten Arbeitsleistung und deren Komponenten
- Arbeitsleistung bezeichnet in der Ökonomie das Ergebnis einer zielgerichteten Anstrengung pro Zeiteinheit bei bestimmter Arbeitsqualität
- gemessen in der Arbeitsproduktivität = Output / Input

Potenzial, Kompetenz, Leistung

Die Differenzierung nach:

- ◆ Leistung
- ◆ Potenzial

macht deutlich,
ob sich Fördermaßnahmen lohnen.

Mitarbeiter-/Bewerberportfolio



Potenzialanalyse

zum Erkennen von Potenzialen von
Mitarbeitern und Bewerbern

Die Potenzialanalyse

betrachtet im Vordergrund:

- ◆ Neigungen
- ◆ Talente
- ◆ Fähigkeiten
- ◆ Eignungen

mit dem Ziel:



Die Eignung für aktuelle und zukünftige Aufgaben sowie
Positionen ausfindig zu machen.

Identifikation von Potenzialen z. B. für den Vertrieb

Erfolg im Verkauf ist abhängig von:

- ◆ Verhaltensweisen im direkten Kundenkontakt
- ◆ Arbeitsstil
(z. B. Selbstorganisation, Zielorientierung)
- ◆ Basiskompetenzen der Persönlichkeit
(z. B. Selbstständigkeit, -behauptung, -vertrauen)
- ◆ Verhaltensweisen im Team
(z. B. Führungsrolle, Kooperation)

Wodurch zeichnet sich eine Führungskraft aus?

- ◆ sehr selbstständig in ihrer Arbeitsweise
- ◆ steuert sich weitgehend selbst
- ◆ entscheidungsfreudig, arbeitet schnell
- ◆ ist ehrgeizig, erfolgsorientiert
- ◆ will die Beste sein und sich vor anderen hervortun
- ◆ gemeinschafts-, abstimmungs- und konsensorientiert
- ◆ pragmatisch und gegenwartsorientiert
- ◆ eher konzeptionell, plant voraus
- ◆ wenig detailorientiert

Anforderungen an die Mitarbeiter

- ◆ Flexibilität
- ◆ Eigeninitiative
- ◆ Kundenorientierung
- ◆ Verantwortungsbewusstsein
- ◆ hohe Leistungsmotivation
- ◆ Lernfähigkeit und -motivation
- ◆ gute Grundausbildung
- ◆ technische und/oder industrielle Orientierung
- ◆ Teamorientierung

Allgemeine Beurteilungsverfahren

- ◆ strukturiertes Interview
 - Einstellungsgespräche
 - Mitarbeiter-/Jahresgespräche
- ◆ Mitarbeiterbeurteilung
- ◆ Assessment Center
- ◆ Referenzen

und nicht zu vergessen...

- ◆ Ihr BAUCH!

Ansatzpunkt von CAPTain

Schwer erfassbare, erfolgsrelevante Potenziale:

- ◆ Führungs- und Teamverhalten
- ◆ Verkaufs- und Beratungsstil
- ◆ Einstellung zur Arbeit und Ambitionen
- ◆ Eigenverantwortung und Selbstständigkeit
- ◆ Zielorientierung und Entscheidungsfreude
- ◆ Pragmatismus und Kreativität
- ◆ Systematik und Genauigkeit
- ◆ Aktivität
- ◆ Selbstvertrauen

Anwendungsbereiche von CAPTain

Mit der Kenntnis der Potenziale der
Bewerber/Mitarbeiter geeignet zur:

- ◆ Auswahl externer und interner Bewerber
- ◆ Durchführung von Mitarbeitergesprächen
- ◆ Ziel- und Maßnahmenvereinbarung
- ◆ Trainingsbedarfsanalyse
- ◆ Erfolgskontrolle von
Personalentwicklungsmaßnahmen

Was ist CAPTain?

- ◆ wissenschaftlich überprüfter, webbasierter Personaltest
- ◆ zur differenzierten Erfassung der erfolgsrelevanten Merkmale des Arbeits- und Leistungsstils sowie des Führungs-, Verkaufs- und Teamverhaltens von Mitarbeitern und Bewerbern
- ◆ differenziert in 38 Merkmalen in 6 Gruppen
- ◆ erfasst das tatsächliche Verhalten am Arbeitsplatz
- ◆ erfasst als weiteres Kriterium die subjektive Selbsteinschätzung
- ◆ kann online über das Internet jederzeit und weltweit (in 10 Sprachen verfügbar) vom Bewerber/Mitarbeiter durchgeführt werden

Was macht CAPTain?

CAPTain **beurteilt** die Stärken und Schwächen von Mitarbeitern und Bewerbern

- ◆ schnell und unkompliziert
- ◆ zuverlässig, objektiv und neutral
- ◆ gut verständlich und auf den Punkt gebracht
- ◆ anhand wesentlicher Verhaltensmerkmale

Welchen Nutzen bringt CAPTain?

- ◆ effiziente Identifizierung der Leistungsträger und High Potentials
- ◆ Optimierung der Managerkompetenzen
- ◆ sichert den Vorsprung im Bereich „Human Capital“
- ◆ führt zu höherem Verkaufserfolg im Vertrieb
- ◆ sichert die Personalentscheidung ab
- ◆ vermeidet (teure) Fehlentscheidungen
- ◆ bürgt für Qualität in der Personalbeurteilung

Welchen Nutzen bringt CAPTain?

- ◆ ist jederzeit an jedem Ort einsetzbar
- ◆ ausgereifte zuverlässige Software
- ◆ einfache Handhabung
- ◆ Vergleichbarkeit der Beurteilungsergebnisse untereinander
- ◆ Vergleichbarkeit der Ergebnisse einer Person über einen längeren Zeitraum

Was misst CAPTain?

Die Art und Weise,
WIE eine Person ihre Arbeit verrichtet;
im Umgang mit Menschen
(Kollegen, Kunden, Mitarbeiter)
und im Umgang mit sachlichen Fragestellungen.

CAPTain **beschreibt**,
wie sich eine Person
hinsichtlich ihrer Arbeitsaufgabe verhält.

Was misst CAPTain NICHT?

CAPTain misst
keine Arbeitsergebnisse

und **ist kein**
Intelligenz-, Motivations- oder Leistungstest.

Was misst CAPTain konkret?

- ◆ Arbeitsleistung
 - Einstellung zur Arbeit, Zielorientierung, ...
- ◆ Führungseigenschaften
 - Führungsstärke, Delegation, ...
- ◆ Entscheidungsfreude
- ◆ Persönlichkeit
 - Selbstbehauptung, Ehrgeiz, Selbstbeherrschung, ...
- ◆ Teamverhalten
 - Konsensorientierung, Anerkennungsbedürfnis, ...
- ◆ Basisbereiche
 - Führungsrolle, verkäuferische Grundlagen, Selbstvertrauen, ...

Führungsnachwuchskraft

- ◆ Persönliche Beteiligung
- ◆ Detailorientierung
 - erste Fachkraft vs. Anleitung/Unterstützung der Mitarbeiter/Kollegen
 - Grobinformation vs. Detailverliebtheit
 - überblicksorientiert
- ◆ Selbstständigkeit
 - eigene Ziele und Arbeitsschritte festlegen
 - wenig Unterstützungsbedarf
- ◆ Führungsstärke
 - Einnahme einer Führungsrolle
- ◆ delegieren von Aufgaben

Führungsnachwuchskraft

- ◆ Einflussnahme
 - Verantwortung übernehmen, Anweisungen geben
 - Ratgeber sein
- ◆ Entscheidungsfreude
- ◆ Persönlicher Ehrgeiz
 - konkurrierendes Verhalten
- ◆ Selbstbehauptung
 - Durchsetzungsstärke
- ◆ Veränderungskraft
- ◆ überzeugt von der eigenen Kompetenz
 - Selbstvertrauen

Was „beschreibt“ CAPTain?

- ◆ besonders typische Merkmale einer Person, mit denen sie sich von anderen Personen unterscheidet
- ◆ kennzeichnende Verhaltensstile
- ◆ wie sich die Person selber einschätzt
- ◆ wie sich die Person tatsächlich am Arbeitsplatz verhält

Die Potenzialanalyse zeigt auf

- ◆ die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter/Bewerber
- ◆ wie gut kennt sich der Mitarbeiter/Bewerber selbst
- ◆ wo liegen bei dem Mitarbeiter/Bewerber die Chancen und Risiken
- ◆ welche Potenziale hat der Mitarbeiter/Bewerber, in welchen Bereichen

Welche Versionen gibt es?

CAPTain gibt es für

- ◆ Führungskräfte
- ◆ Fachkräfte
- ◆ Mitarbeiter mit Vertriebs- bzw. Beratungsaufgaben
- ◆ Hochschulabsolventen/Berufseinsteiger
- ◆ Schüler

- ◆ **Objektivität**
 - Unabhängigkeit der Bewertung einer Leistung von der Person des Bewerbers
- ◆ **Reliabilität**
 - Genauigkeit der Messung einer Leistung
- ◆ **Validität**
 - Ausmaß, in dem tatsächlich der Bereich gemessen wird, der gemessen werden soll

Ein sicheres Testergebnis durch:

- ◆ die spezielle Fragetechnik
- ◆ den wirtschaftspsychologisch fundierten Auswertungsalgorithmus
- ◆ die kriterienorientierte Auswertung
- ◆ weitgehend unbeeinflusst von Ergebnissen im Sinne der sozialen Erwünschtheit

Was bringt eine wissenschaftlich fundierte Potenzialanalyse?

Die TU Dresden hat untersucht und nachgewiesen:
Die wissenschaftlich fundierte Potenzialanalyse kann die wirtschaftlichen Ergebnisse nachhaltig verbessern:

- ◆ Personalkostenreduktion
- ◆ Effizienzsteigerung
- ◆ Produktivitätssteigerung
- ◆ Renditestеigerung

Was bringt eine wissenschaftlich fundierte Potenzialanalyse?

- ◆ Eine Untersuchung der Umsatzleistung von Vertriebsmitarbeitern, die mit CAPTain ausgewählt wurden ergab, dass diese im Vergleich zu den Kollegen, die nicht mit CAPTain ausgewählt wurden
 - nach 12 Monaten einen um 15 % höheren Umsatz erzielten und
 - nach 24 Monaten sogar 26 % mehr Umsatz machten

CAPTain und das AGG

CAPTain unterscheidet weder

- ◆ bei den Fragen
- ◆ im Auswertungsalgorithmus
- ◆ in den Ergebnisbewertungen

nach Rasse, ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, Alter oder sexueller Identität.

Eine unzulässige Benachteiligung einzelner Personen oder Personengruppen findet durch CAPTain nicht statt.

Andere Testverfahren

- ◆ Geburtshoroskop
- ◆ Graphologische Tests
- ◆ Wiener Testsystem (WTS)
- ◆ Master Management
- ◆ KODE
- ◆ DISG
- ◆ MBTI
- ◆ Predictive Index System (PI)
- ◆ INSIGHTS
- ◆ ...

Abgrenzungen zu anderen Testverfahren

Allgemeine Typentests (wie z. B. INSIGHTS) kommen dort an ihre Grenzen, wo

- ◆ wissenschaftlich fundierte
- ◆ berufsrelevante Persönlichkeitsmerkmale herangezogen werden sollten

Am Beispiel von INSIGHTS:

- ◆ nur 2 Faktoren werden erhoben, aus denen werden dann 4 Dimensionen und 16 Typen gemacht
- ◆ d.h. der Interpretations- und Spekulationsspielraum ist sehr groß
- ◆ entspricht lt. einem Gutachten in Bezug auf die Verfahrenshinweise nicht den Anforderungen der DIN 33430

Abgrenzung zu anderen Testverfahren

- ◆ CAPTain zeigt echte Verhaltensmuster auf Basis eines berufsbezogenen Fragebogens auf
- ◆ ist ein eignungsdiagnostisches Instrument, das speziell für die Personalauswahl und -beurteilung entwickelt wurde
- ◆ 38 Skalen werden direkt und differenziert gemessen

Selbst- und Fremdbild

Selbstbild ist das Bild,
das jemand von sich selbst hat bzw. macht

- ◆ Vorstellung von den eigenen Eigenschaften und dem eigenen Wesen
- ◆ Selbstliebe und Antriebsgestimmtheit
- ◆ Selbsteinschätzung und Einstellung zur eigenen Persönlichkeit

Fremdbild ist das Bild,
das andere von einem haben.

Unterschiede im Fremd- und Selbstbild

- ◆ Abweichung des inneren Empfindens und äußerlich sichtbaren Verhaltens
- ◆ weisen auf mögliche Potenziale hin
- ◆ zeigt Motivation zur Verhaltensänderung auf
- ◆ zeigen Missverständnisse und Unzufriedenheit auf
- ◆ ermöglicht die Überprüfung der Übertragbarkeit privater oder früherer Verhaltensweisen in den Berufsalltag
- ◆ der „blinde Fleck“

Wunsch und Wirklichkeit

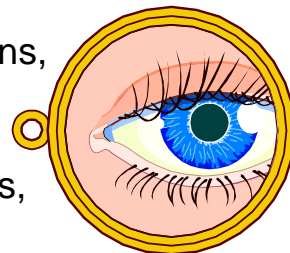
- ◆ Menschen neigen dazu, sich in ihrer Selbstbeschreibung so darzustellen, wie sie sich selbst sympathisch finden bzw. wie sie gerne wären
- ◆ Menschen beziehen in ihr Selbstbild Erfahrungen und Gewohnheiten aus der Vergangenheit mit ein
- ◆ insbesondere private Erfahrungen und Gewohnheiten im zwischenmenschlichen Bereich prägen das Selbstbild
- ◆ spezielle Hintergründe können die subjektive Selbsteinschätzung verzerren (Berufseinsteiger, Berufsoffizier)
- ◆ die Verhaltensstile sind sehr viel differenzierter als wir Menschen über uns nachdenken

Spieglein, Spieglein an der Wand...

Der Blick in den Spiegel zeigt uns,
wie wir aussehen!

Der Blick in die Seele zeigt uns,
wer wir sind!

Der Blick in die Potenzialanalyse zeigt uns,
wie wir sind,
wie uns die anderen sehen und
wo wir noch besser werden können!



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Ihre Ansprechpartner zur Potenzialanalyse in der RWT:

Bettina Lutz, Tel. 07121 489-521
Johanna Brönnner, Tel. 07121 489-516
Gerd Tauster, Tel. 07121 489-511