



# POTENZIALE ERKENNEN

Talentmanagement –  
Frauen auf dem Weg in Führung fördern

## 5. Webinar

Dr. Eva Müller (Stellv. Projektleitung & wiss. Mitarbeiterin)  
Prof. Dr. Türkan Ayan (Projektleitung)

# Die Webinare im Überblick



# Agenda

- (1) Potenzial oder Leistung?
- (2) Auf die Passung kommt es an – Das Anforderungsprofil
- (3) Methoden der Potenzialermittlung
  - a) Simulationsorientierte Verfahren
  - b) Mitarbeitergespräch
- (4) Beurteilungstendenzen

# (1) Potenzial oder Leistung?



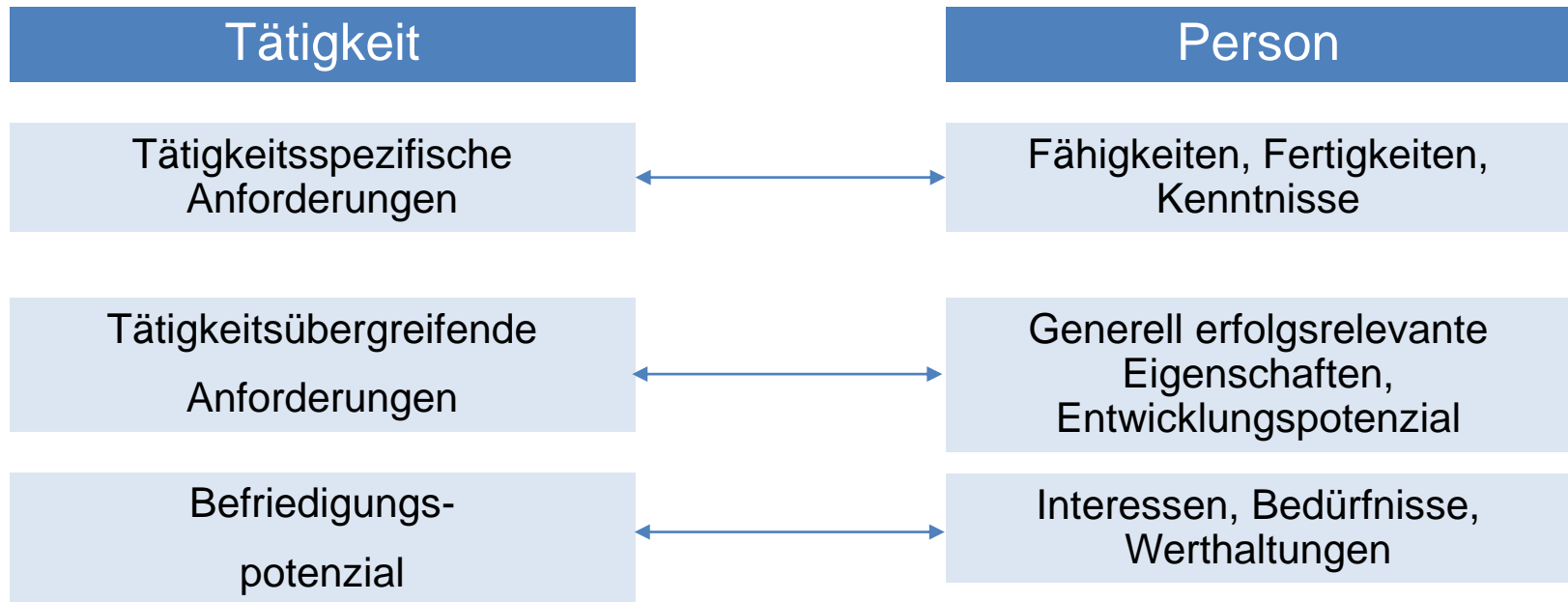
GEFÖRDERT VOM  
Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

AUFSTIEG DURCH  
BILDUNG >>  
OFFENE HOCHSCHULEN

Wie definieren Sie Leistung?  
Was ist Potenzial?

## (2) Auf die Passung kommt es an Grundsätzliches

**Notwendig:** Abgleich der Bewerbung mit den Anforderungen einer vakanten Stelle



Quelle: Schuler, 2014, S. 129.

## (2) Auf die Passung kommt es an Entwicklung eines Anforderungsprofils

### Methode: Critical Incident Technique

Analyse der Anforderungen  
(Arbeitsinhalten) der Stelle

Festlegung kritischer Inhalte

Bestimmung von Leistungs- /  
verhaltensstandards

Durchführung der Beurteilung

Quelle: vgl. Flanagan, 1954.

## (2) Auf die Passung kommt es an Entwicklung eines Anforderungsprofils

# Was sind kritische Arbeitsinhalte?



*Bildquelle: Halamoda, 2015.*

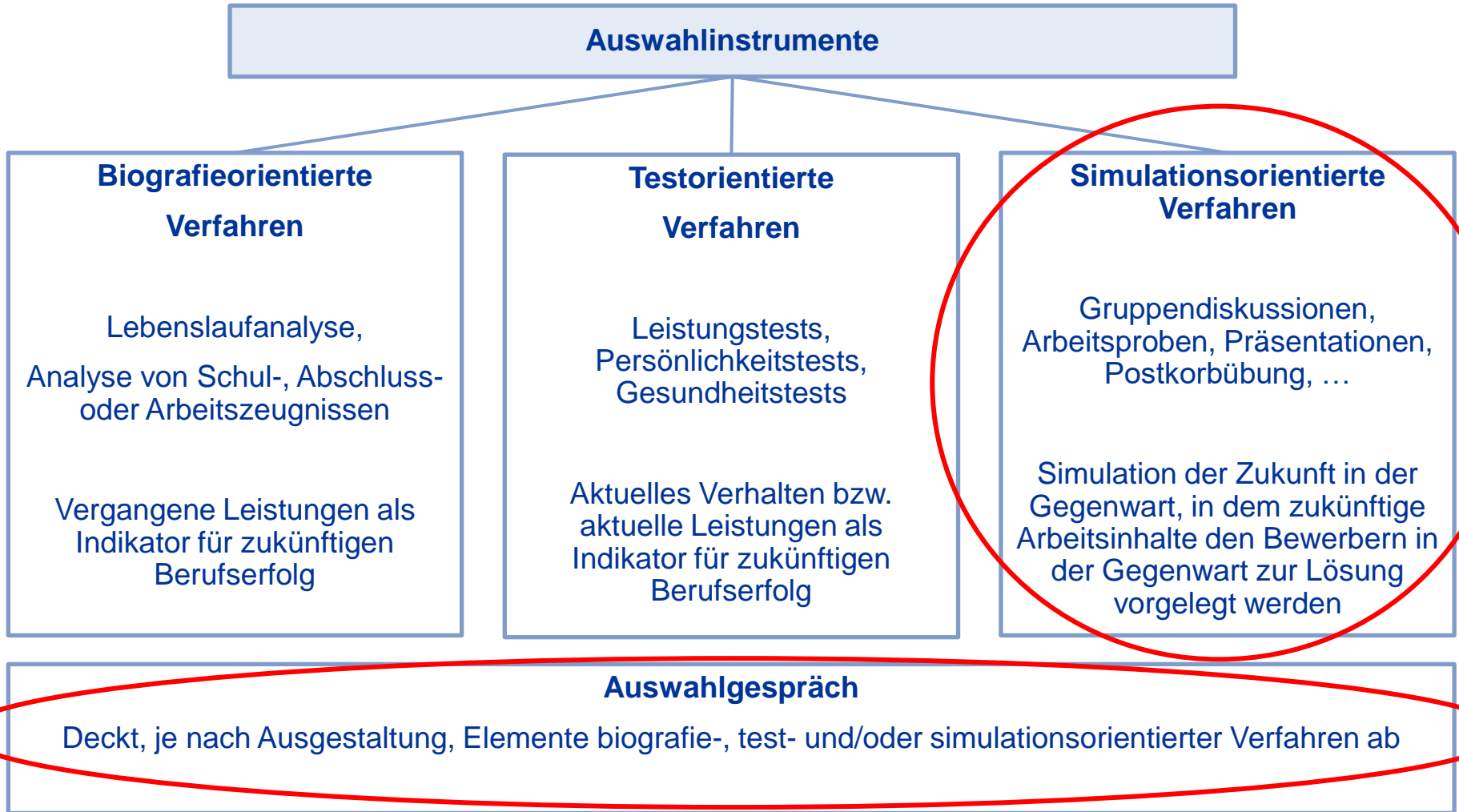
## (2) Auf die Passung kommt es an Beispiel eines kritischen Inhalts

### Operationalisierung (zu beobachtendes Verhalten)

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Kommunikationsfähigkeit</b> | <b>Fähigkeit, durch eigene Aktionen und Reaktionen eine vertrauensvolle Beziehung zum Gesprächspartner aufzubauen und weiterzuentwickeln</b>   |
| Verhaltensbeispiele            | <ul style="list-style-type: none"><li>→ dem Partner zugewandte Körperhaltung</li><li>→ sucht und hält Blickkontakt</li><li>→ zeigt seinem Gesprächspartner Wertschätzung</li><li>→ achtet die Person des anderen</li><li>→ stellt sich auf seinen Gesprächspartner ein</li><li>→ dokumentiert durch Fragen sein Interesse</li><li>→ lässt andere ausreden</li><li>→ bezieht passive Gesprächspartner in die Kommunikation ein</li><li>→ löst emotionale Spannungen im Gespräch auf</li></ul> |



# (3) Methoden der Potenzialermittlung Instrumente im Überblick



## (3a) Methoden der Potenzialermittlung Assessment Center – Allgemeines

- Gleichzeitige Beurteilung mehrerer **Bewerber**
- durch mehrere **Beurteiler**
- mit Hilfe mehrerer **Auswahlverfahren**
- in mehreren **Auswahldimensionen**
- mit einer **Dauer** von einem bis mehreren Tagen



Quelle: Holtbrügge, 2013, S. 99.

# (3a) Methoden der Potenzialermittlung

## Assessment Center - Prinzipien

- Verhaltensorientierung
- Anforderungsbezogenheit
- Methodenvielfalt
- Mehrfachbeurteilung
- Transparenz
- **Im Anschluss:** Individuelles Feedback für die Teilnehmer

# (3a) Methoden der Potenzialermittlung

## Assessment Center - Ablauf

### Vorbereitung

Festlegung der Ziele und  
Zielgruppe

Auswahl der Beobachter

Definition des  
Anforderungsprofils

Zusammenstellung der  
Übungen

Administrative Aufgaben

### Durchführung

Training der Beobachter

Empfang der Teilnehmer

Bearbeitung

Beobachtung

### Abschluss

Auswertung der  
Beobachtung

Ergebnisabstimmung

Entscheidungsfindung

Information und Feedback

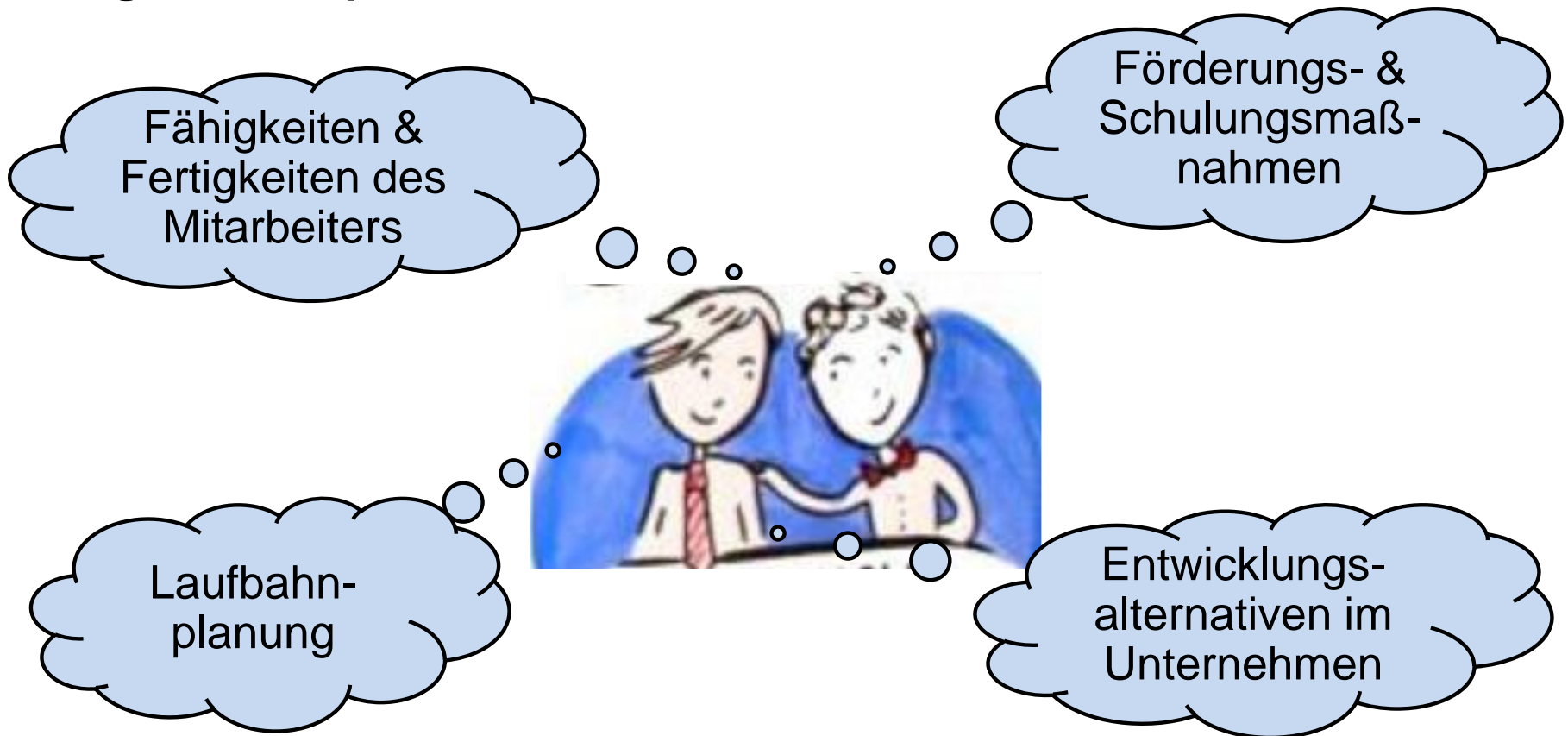


Welche Erfahrungen mit Assessment  
Centern haben Sie bereits gesammelt?

# (3b) Methoden der Potenzialermittlung

## Das Mitarbeitergespräch

### Mögliche Gesprächsinhalte



# (3b) Methoden der Potenzialermittlung

## Das Mitarbeitergespräch – Aufbau

### 1. Vorbereitung

- Definition eines Anforderungsprofils & Festlegen der Themen
- Interviewleitfaden erstellen
- Organisatorische Überlegungen (Zeitpunkt, Dauer, Raum)

### 2. Durchführung

- Definierte Anforderungen abprüfen
- Notizen machen

### 3. Nachbereitung

Zu welchen Verzerrungen kann es Ihrer  
Meinung nach im Beurteilungsprozess  
kommen?



# (3b) Methoden der Potenzialermittlung

## Das Mitarbeitergespräch

### Beurteilungstendenzen / -fehler

- Primacy-Recency-Effekt
- Milde-Strenge-Effekt
- Tendenz zur Mitte/ zu Extremen
- Kontrast-Effekt
- Attributionsfehler
- Implizite Persönlichkeitstheorie
- Vorurteile / Stereotype
- Projektion
- Sympathie / Antipathie
- Halo-Effekt
- Kleber-Effekt

Menschliche Wahrnehmung  
ist nicht nur selektiv,  
sondern auch ergänzend.

# (3b) Methoden der Potenzialermittlung

## Das Mitarbeitergespräch

### Gründe für geringe Prognosekraft

- mangelnder Anforderungsbezug der Fragen,
- unzulängliche Verarbeitung der aufgenommenen Informationen,
- geringe Übereinstimmung zwischen den Beurteilern,
- dominierendes Gewicht früherer Gesprächseindrücke,
- Überbewertung negativer Informationen,
- emotionale Einflüsse auf die Urteilsbildung,
- zu großer Redeanteil des Interviewers.

Quelle: Schuler, 2014, S. 136.

# Zeit für Ihre Fragen...



## Nach der heutigen Veranstaltung sollten Sie...

- ... einen Einblick in die Möglichkeiten der Potenzialermittlung erhalten haben.
- ... die Notwendigkeit eines Anforderungsprofils kennen und erläutern können.
- ... das Vorgehen bei einem AC und einem strukturierten Interview erläutern und kritisch reflektieren können.
- ... verschiedene Beurteilungsfehler kennen und erkennen können.

- **Bröckermann, R. (2009).** *Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- **Flanagan, J.C. (1954).** The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 4, 327–359
- **Halamoda, S. (18.06.2015).** Graphic recording. Zeichnungen erstellt und freigegeben für die Projekte des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung“
- **Holtbrügge, D. (2013).** *Personalmanagement* (5. Auflage). Berlin & Heidelberg: Gabler.
- **Liebel, H.J. (1992).** Personalentwicklung durch Verhaltens- und Leistungsbewertung. In W. A. Oechsler & H.J. Liebel (Hrsg.). *Personalbeurteilung. Neue Wege zur Bewertung von Leistung, Verhalten und Potential* (103–191). Wiesbaden: Gabler.
- **Neubauer, R. (1980).** Die Assessment-Center-Technik. Ein verhaltensoientierter Ansatz zur Führungskräfteauswahl. In R. Neubauer & L.v. Rosenstiel (Hrsg.). *Handbuch der angewandten Psychologie* (Band 1 – Arbeit und Organisation). München: Verlag moderne Industrie, S. 122–158.
- **Oechsler, W.A.(2011).** *Personal und Arbeit: Einführung in das Personalmanagement* (9. Aufl.). München, Wien: Oldenbourg.
- **Oechsler, W.A. & Paul, C. (2015).** *Personal und Arbeit: Einführung in das Personalmanagement* (10. Aufl.). Berlin et al.: de Gruyter.
- **Schuler, H. (2014).** Auswahl von Mitarbeitern. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel, S. 128–157.