



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?



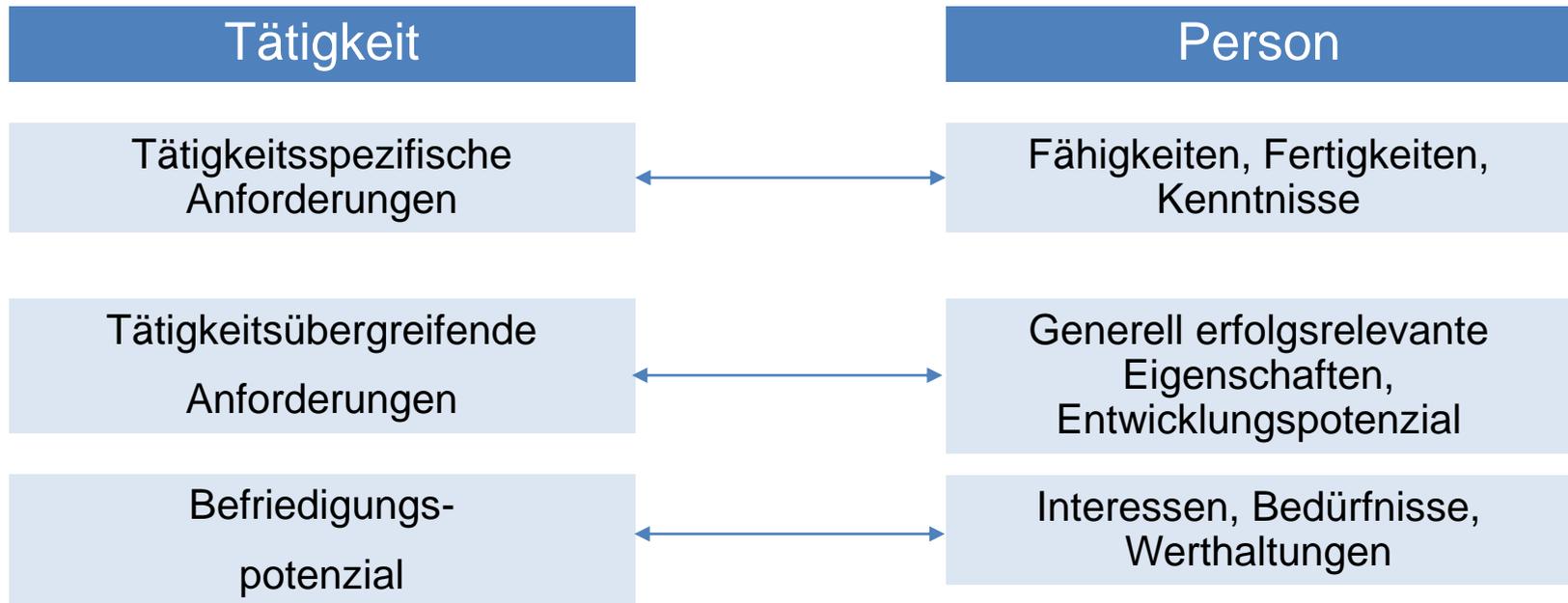
GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

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

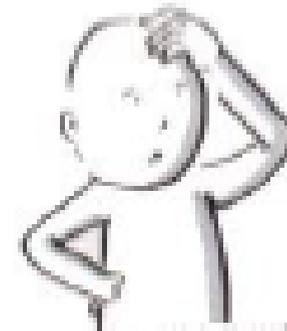
Bestimmung von Leistungs- /
verhaltensstandards

Durchführung der Beurteilung

Quelle: vgl. Flanagan, 1954.

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

Was sind kritische Arbeitsinhalte?



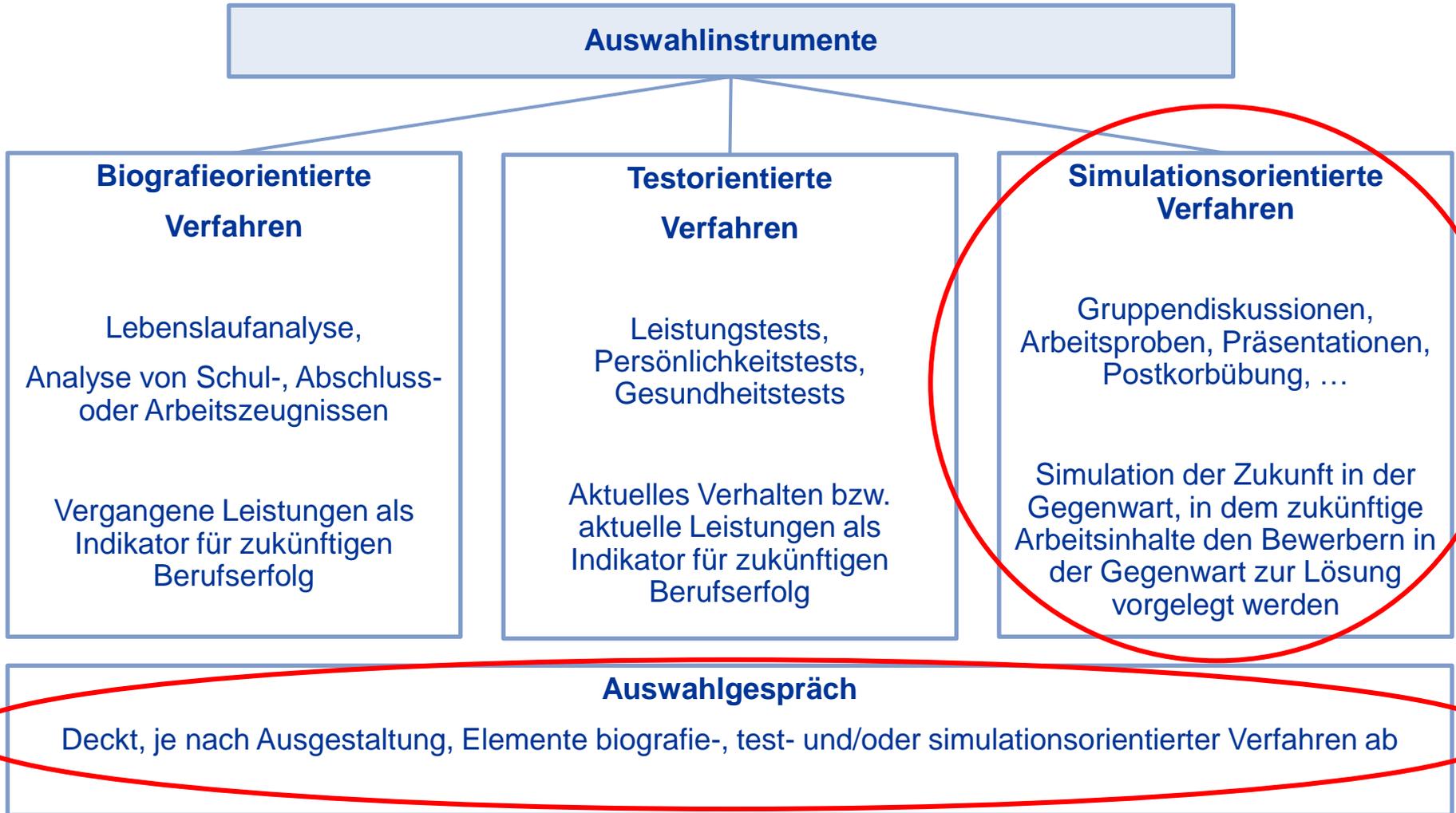
Bildquelle: Halamoda, 2015.

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

Operationalisierung (zu beobachtendes Verhalten)

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

(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

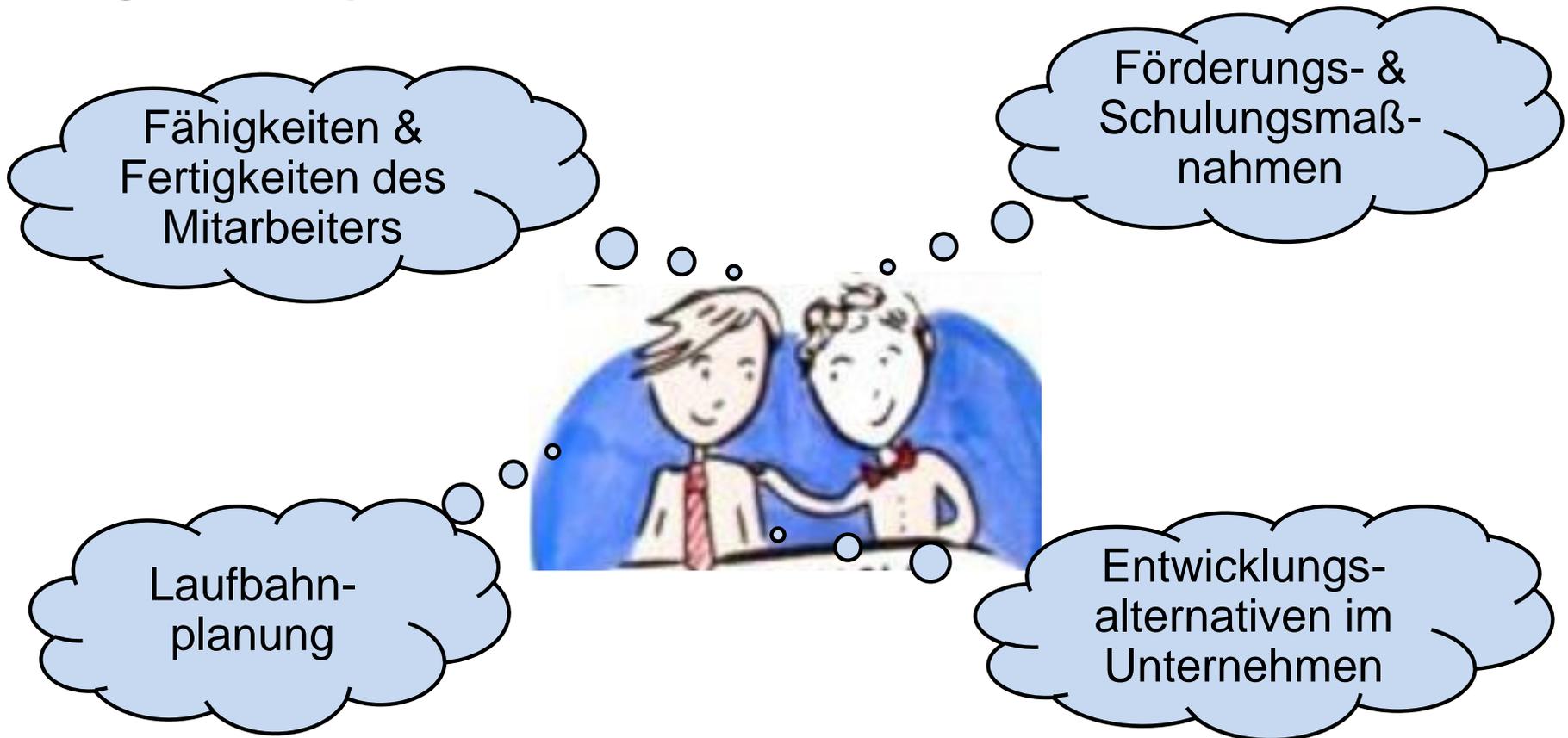


Welche Erfahrungen mit Assessment
Centern haben Sie bereits gesammelt?

(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.