

# **Talentmanagement in Unternehmen**

## **Wertvolle Mitarbeiter finden und halten**

**5. Bonner Unternehmertage 2010**

# Aktuell in der Presse

Bonner Generalanzeiger, 28. September 2010

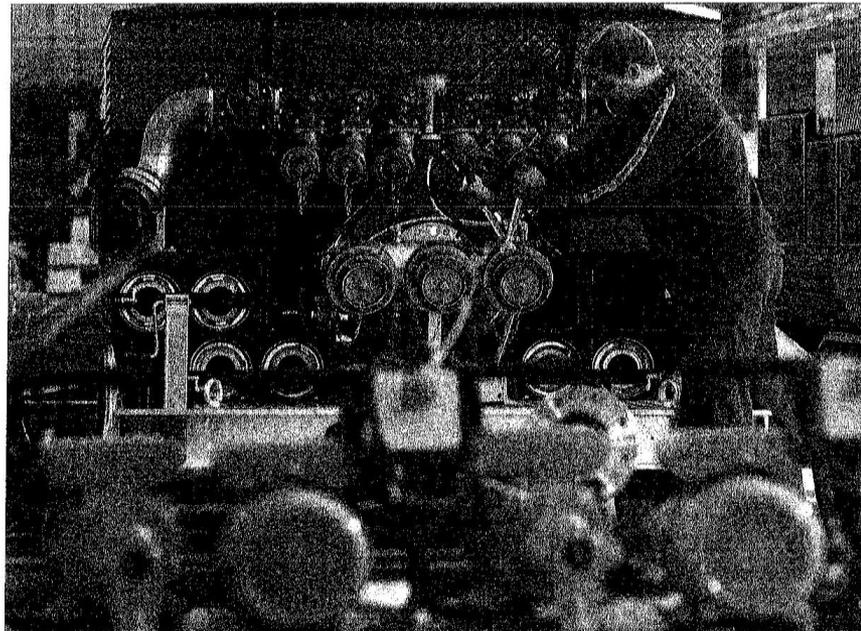
## „400 000 Fachkräfte fehlen schon heute“

Industrie beklagt Qualifizierungsdefizit: Neun Prozent der 15- bis 19-Jährigen ohne Schulabschluss

Von Michael Wojtek

**BERLIN.** Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) beklagt einen zunehmenden Fachkräftemangel in Deutschland. „Inzwischen fehlen der Wirtschaft rund 400 000 Ingenieure, Meister und gut ausgebildete Facharbeiter“, sagte DIHK-Präsident Hans Heinrich Driftmann der Landauer „Rheinpfalz am Sonntag“. Der volkswirtschaftliche Schaden sei immens. Deutschland verzichte dadurch jährlich auf rund 25 Milliarden Euro Wertschöpfung, was rund ein Prozent Wachstum ausmache.

Rund neun Prozent der Jugendlichen zwischen 15 und 19 Jahren hätten weder Schul- noch Berufsabschluss, sagte Driftmann. Bei ihren Altersgenossen mit ausländischen Wurzeln liege die Quote mit 13,3 Prozent fast doppelt so hoch wie bei Jugendlichen ohne Migrationshintergrund. Der DIHK-Chef forderte, bei dem im Herbst beginnenden neuen Ausbildungspakt die Integration von Jugendlichen ausländischer Herkunft zum Schwerpunkt zu machen. Um die Zuwanderung von qualifizierten



Fachkräfte werden rar: Der Fertigungsmechaniker Maik Otto ist mit der Endmontage eines Feuerlöschanhängers in der PF Pumpen und Feuerlöschtechnik GmbH in Jöhstadt beschäftigt.

FOTO: DPA

ausländischen Fachkräften zu leichtern, schlug der DIHK-Präsident vor, die Einkommensgrenze von gegenwärtig 66 000 Euro jährlich auf 40 000 Euro zu senken. Auch die akademischen Abschlüsse von Einwanderern insbesondere aus Osteuropa sollten künftig unbürokratisch anerkannt werden.

Der Siemens-Vorstandsvorsitzende Peter Löscher und IG-Metall-Chef Berthold Huber warnen vor dramatischen Folgen durch den Fachkräftemangel in Deutschland. „Wir haben ein Qualifizierungsdefizit in Technikberufen und müssen mehr junge Menschen für das Ingenieurwesen und Naturwissenschaften begeistern. Deutschland droht, seine Innovationskraft zu verlieren“, sagt Löscher der „Welt am Sonntag“. Um den Standort Deutschland zu sichern, brauche man hierzulande „mehr junge Daniel Düsentriebe, da fehlt es an Nachwuchs“.

Huber forderte die Unternehmen auf, mehr in die Ausbildung zu investieren. Es sei „unanständig, wenn Arbeitgeber über fehlende Fachkräfte klagen und gleichzeitig nicht genug für die Ausbildung tun“.

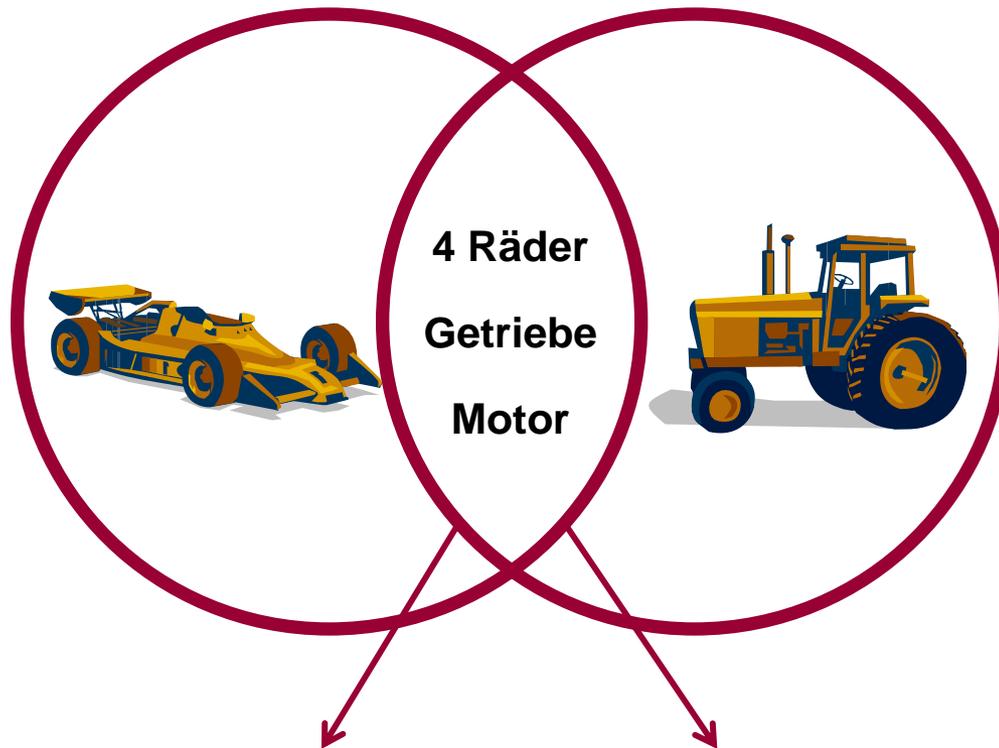
## bwa-Studie bei KMU Bonn/Rhein-Sieg

In der Region Bonn / Rhein-Sieg scheiden ca. 1/3 aller neu eingestellten Mitarbeiter im Rahmen der Probezeit aus dem Unternehmen aus.



Die fachliche Qualifikation ist nicht allein entscheidend.

# Traktor oder Rennwagen?



**Gebaut für unterschiedliche Anforderungen!**

## Personalauswahl? Ganz einfach! – Oder?

**„Damit es gerecht zugeht,  
erhalten Sie alle die gleiche Prüfungsaufgabe:**

***Klettern Sie auf diesen Baum!“***



## Der Knackpunkt...

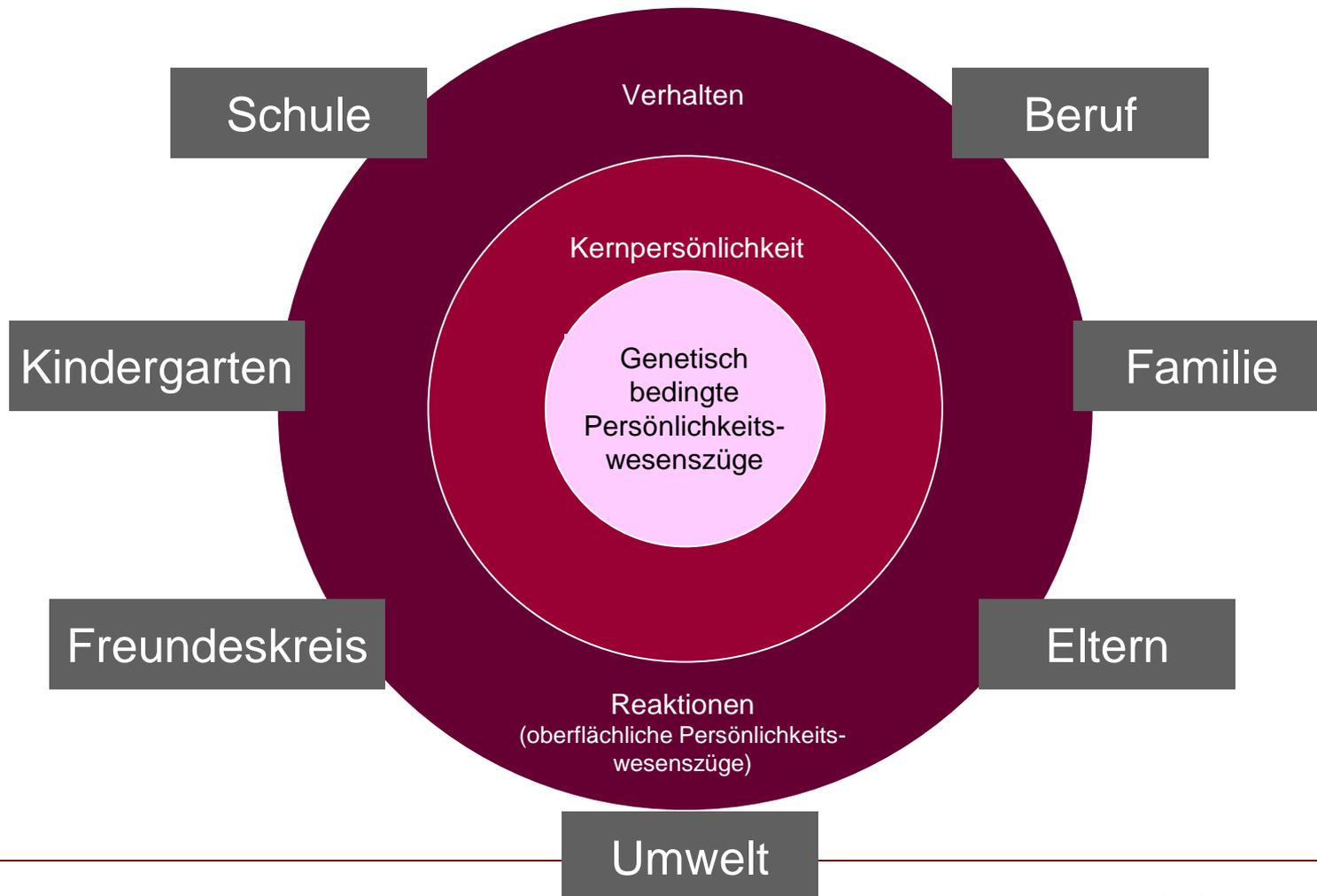


Eigenschaften von Personen lassen sich nicht direkt beobachten:

- ▶ Sind Bewerber z.B. **gewissenhaft, intelligent, emotional stabil, flexibel oder leistungsmotiviert?**

Diese und weitere Eigenschaften müssen aus dem persönlichen Verhalten rückgeschlossen oder durch Befragung analysiert werden.

# Persönlichkeits-Modell (nach Marston)



## Persönliche Eigenschaften im Vergleich



Persönliche Eigenschaften lassen sich nicht, wie etwa die Temperatur, mit einem fest definierten Nullpunkt messen.

- ▶ Menschen lassen sich hinsichtlich der Ausprägung ihrer Eigenschaften immer nur relativ zu anderen Menschen beschreiben.
- ▶ Der Vergleich muss mit dem Durchschnitt der für diese Person relevanten Vergleichsgruppe erfolgen

## Persönliche Stärken - eine Fabel...

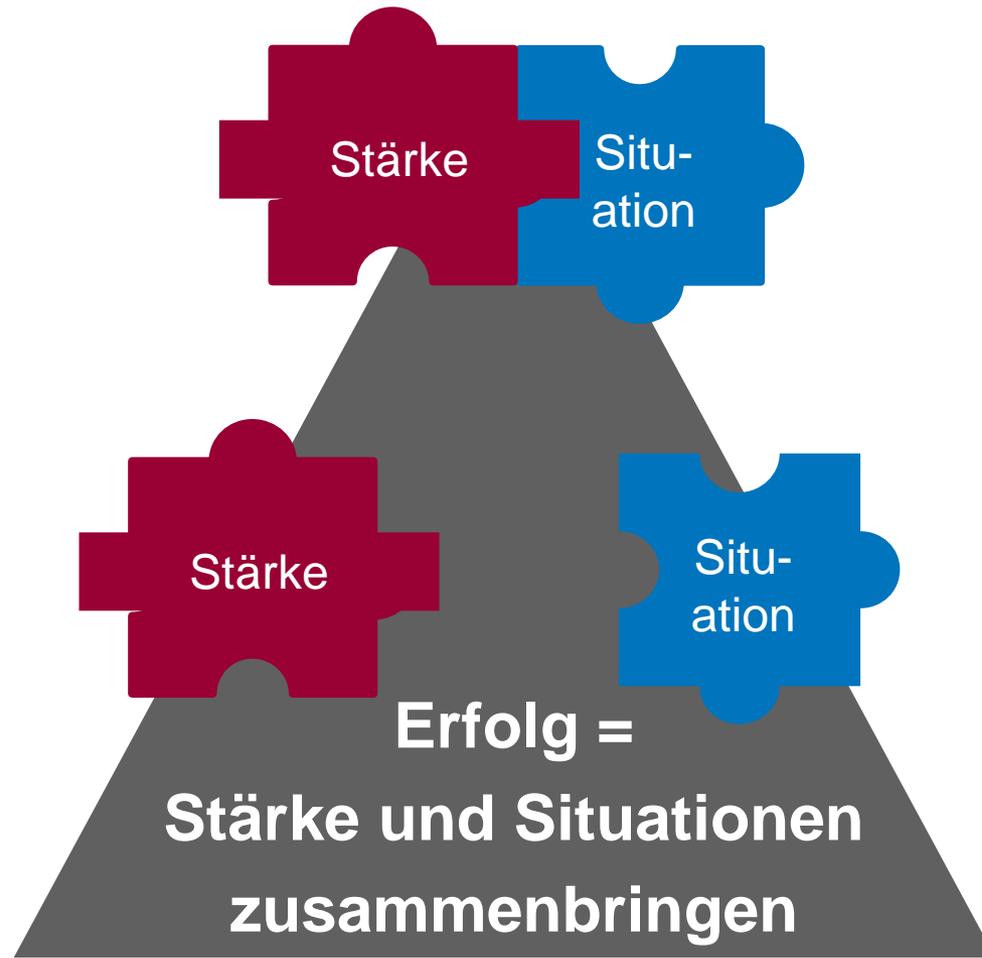


Die Ente zeigte im Schwimmunterricht eine außerordentliche Begabung, ja, sie war zu ihrer Freude sogar besser als der Schwimmlehrer. Sie machte aber nur recht langsame Fortschritte beim Fliegen und war im Lauftraining sehr schlecht. Da sie beim Laufen so schlecht war, musste sie das Schwimmen aufgeben und nachmittags länger in der Schule bleiben, um Wettlaufen zu trainieren. Dabei wurden ihre Schwimmhäute so stark beansprucht, dass sie beim Schwimmen nur noch durchschnittliche Ergebnisse erzielen konnte. Aber eine durchschnittliche Leistung war durchaus akzeptabel, und so machte sich niemand größere Sorgen darüber – außer der Ente selbst.

## Konzentration auf die Stärken - Effektivität

- ▶ Jeder Mensch hat besondere **Stärken** und auch **Grenzen**
- ▶ Wir erreichen dann höchste **Effektivität**, wenn wir uns in einer Situation befinden, in der wir unsere Stärken einsetzen können
- ▶ Wenn Stärken einer Person nicht mit den Anforderungen der Situation übereinstimmen, entstehen **Reibungsverluste**
- ▶ Das Kennen lernen der eigenen Stärken und Grenzen und befähigt zum Umgang mit kritischen Situationen oder Konflikten im Beruf und erhöht die **soziale Kompetenz**

# Erfolg



## Der Einsatz von Analyseverfahren

(Potenzial-) Analyseverfahren dienen

- ▶ zur Unterstützung in Personalauswahlprozessen
- ▶ zur Analyse von bereits im Unternehmen beschäftigten Mitarbeitern
- ▶ zur Feststellung von Personalentwicklungsbedarf
- ▶ zur Begleitung von Weiterbildungs- und Personalentwicklungs-Maßnahmen
- ▶ zur Zusammenstellung von effizient arbeitenden Teams

## Die verschiedenen Potenzialanalyseverfahren

Dazu bieten sich wissenschaftlich entwickelte, eignungsdiagnostische Verfahren an:

- ▶ Das **Persolog® Persönlichkeits-Modell** - Persönlichkeitsentwicklung mit System
- ▶ Die **DNLA Human Resources Expert Systems®** - (**D**iscovery of **N**atural **L**atent **A**bilities)
- ▶ Das **Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung**

Der Einsatz dieser Analyseverfahren garantiert eine neutrale Sicht auf die Person und erreicht eine hohe Akzeptanz.

# Potenzialanalyse von Mitarbeitern

## Die Analyse umfasst die Ermittlung

- ▶ des inneren Potenzial
- ▶ des äußeren Verhaltens
- ▶ der individuell vorhandenen Stärken und Grenzen



Mitarbeiter bewegen sich ggf. im falschen Umfeld bzw. sind mit falschen Aufgaben betraut und liefern deswegen keine zufrieden stellenden Ergebnisse

## Analyse der Anforderungen einer Stelle

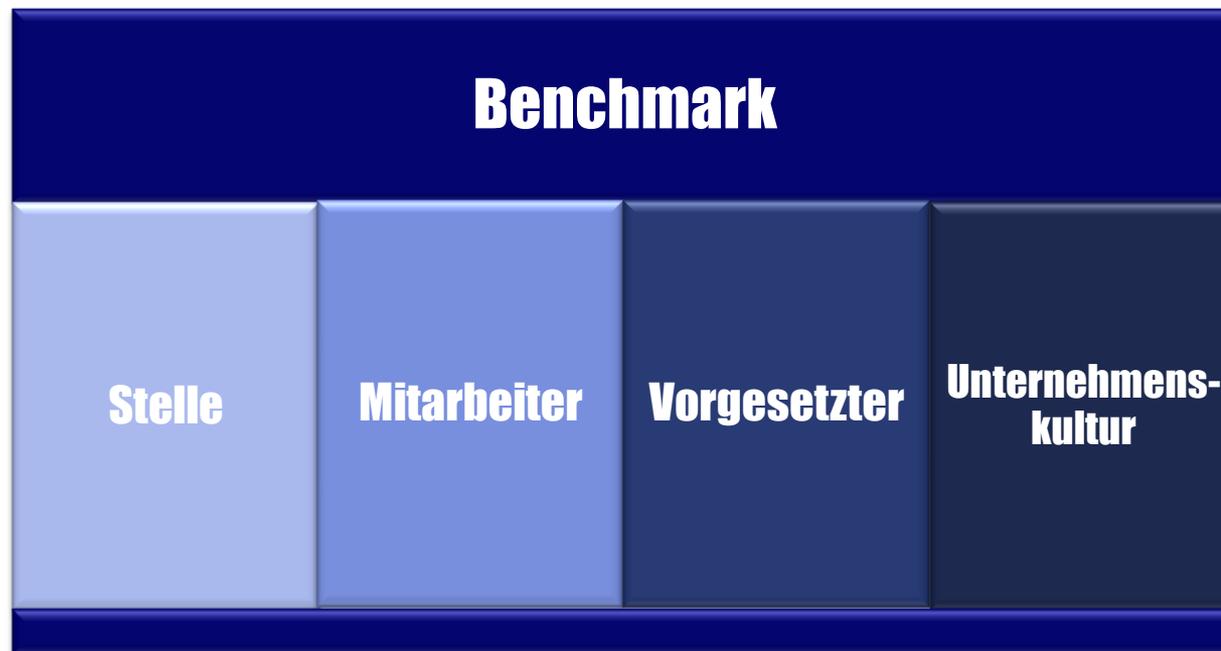
Die tatsächlichen Anforderungen einer Stelle sind häufig kaum bekannt!

- ▶ Gesucht werden z.B. oft „**teamorientierte**“ und „**flexible**“ Mitarbeiter

Aber welche **Anforderungen** sind im beruflichen Alltag konkret mit diesen Schlagworten verbunden?

## Anforderungen der Stelle – Der Benchmark

Um die richtigen Personen langfristig ins Unternehmen zu integrieren, empfiehlt es sich, die folgenden „weichen“ Faktoren in den Auswahlprozess einzubeziehen:



## Persönlichkeit und Teamarbeit

„Wer alleine arbeitet, addiert;  
wer zusammen arbeitet, multipliziert.“  
(Arabische Weisheit)

Wenn Gruppen überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen wollen, dann müssen sie zu echten Teams werden.

Erfolg oder Misserfolg eines Teams werden vom persönlichen Verhaltensstil jedes Mitglieds und von den Interaktionen zwischen den einzelnen Teammitgliedern bestimmt.

## Die DNLA®-Potenzialanalyse (Human Resources Expert System)

- ▶ Die DNLA®-Potenzialanalyse deckt als Mess- und Entwicklungsverfahren in 17 Faktoren latent vorhandene soziale Kompetenzen in den Bereichen Leistungsdynamik, interpersonelles Umfeld, Erfolgswille und Belastbarkeit auf
- ▶ **Vorteile des Verfahrens für Unternehmen:**  
DNLA® liefert ein schnelles, wissenschaftlich abgesichertes Ergebnis darüber, wo Mitarbeiter/-innen in den Bereichen Soziale Kompetenz, Managementfähigkeit, Hochleistung im Team und Verkaufspotenzial heute stehen
- ▶ Mit DNLA® können sich die Mitarbeiter/-innen mit den Besten ihrer Branche benchmarken
- ▶ Das Experten-System erarbeitet außerdem automatisch Vorschläge, wie zielgerichtet Potenziale aufgebaut werden können. Dies verbessert die Bewerbersituation deutlich

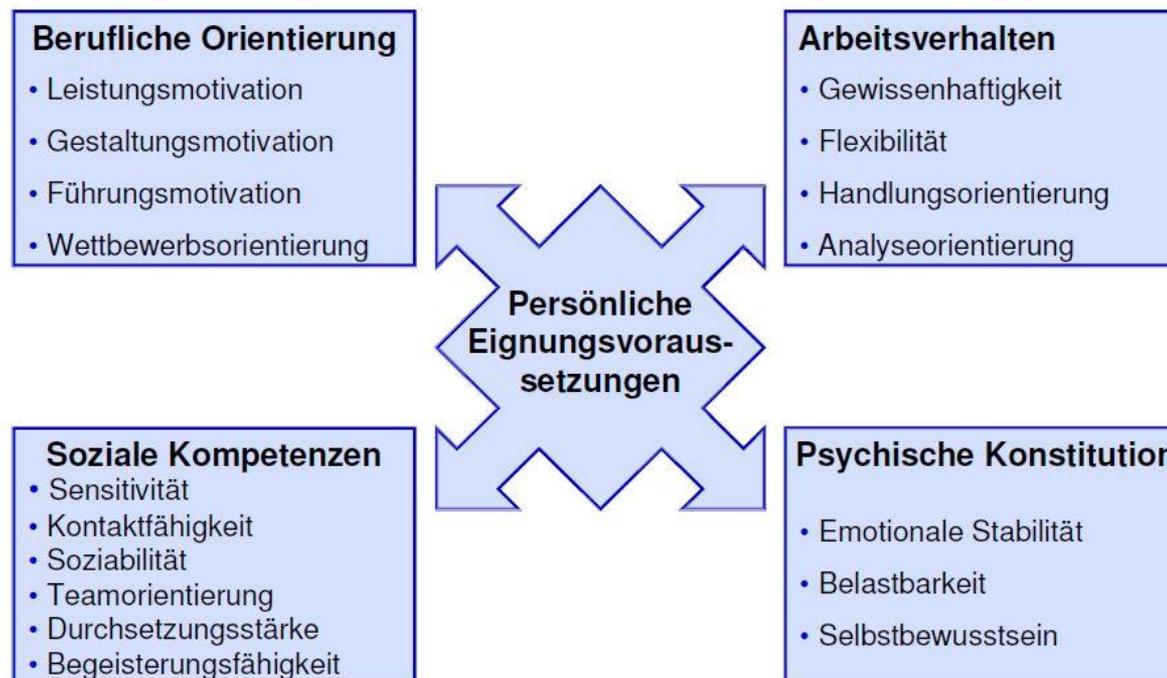
# Das Persolog® Persönlichkeits-Modell

- ▶ Das Persolog® Persönlichkeits-Modell beschreibt menschliches Verhalten in konkreten Situationen mit dem Ziel, die eigenen Bedürfnisse und die anderer besser zu verstehen
- ▶ Das Persolog® Persönlichkeits-Modell gibt mit seinem Verhaltens-Profil einen umfassenden Einblick in die individuellen Stärken, Verhaltens-tendenzen sowie den jeweiligen Arbeitsstil
- ▶ Das Modell unterstützt dabei, das innere Potenzial und das äußere Verhalten miteinander in Einklang zu bringen
- ▶ Das Persolog® Persönlichkeits-Profil schärft das Verständnis für das Verhalten anderer

# BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsanalyse)

Das BIP ist ein Fragebogen, mit dem berufsbezogene Aspekte der Persönlichkeit systematisch erfasst werden.

Übersicht über die Skalen des Verfahrens:



## Respekt und Wertschätzung

Erst entgegengebrachte Wertschätzung macht das Arbeitsverhältnis perfekt. Wertschätzung ist der Zugang zu jedem Menschen.

Mitarbeiter werden über Werte geführt, die z.B. als Leitbilder gestaltet sind, um Orientierung und Sinn zu vermitteln. Jeder kann sich auf diese Werte berufen und fühlt sich an diese Werte und das Unternehmen gebunden.

# **Erfolg ist die Bewegung des Potenzials in die richtige Richtung**

(Andreas Tenzer, deutscher Philosoph)

# Menschen bewegen Menschen

**Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit!**

**bonner wirtschafts akademie GmbH  
Burgstraße 81  
53177 Bonn  
Telefon 0228 323005-0  
Fax 0228 323005-27  
[www.bwabonn.de](http://www.bwabonn.de)**