

Die Welt ist in den vier Jahren nach dem letzten Kongress des Arbeitskreises Assessment Center e.V. für Unternehmen und die Gesellschaft als Ganzes nicht einfacher geworden: Globalisierung und moderne Informationstechniken forcieren den weltweiten Wettbewerb, die wechselseitigen Abhängigkeiten von Unternehmen und Staaten nehmen zu und krisenhafte Entwicklungen wie z.B. im Zuge der Fukushima-Katastrophe erfordern ein Umdenken und Neuorientierung. Was kann in diesen Zeiten helfen? Wir denken, dass es gerade jetzt auf die Fähigkeiten und Potenziale ankommt, die in den Menschen angelegt sind. Deswegen haben wir den diesjährigen Kongress des Arbeitskreises unter das Motto gestellt:

Talent(e) entdecken und fördern: Personaldiagnostik als Wettbewerbsvorteil

„Talent“ leitet sich aus dem griechischem „tálanon“ bzw. dem lateinischen „talentum“ ab, und steht ursprünglich für das Gewicht, das einem Gegenstand zukommt und das im Prozess des Wiegens festgestellt wird. Das, was beim Menschen besonderes Gewicht hat, sind die eigenen Anlagen, die er mitbringt und in die Waagschale werfen kann, also seine spezifischen Begabungen und Potenziale.

Talente können leicht übersehen werden. Leider ist es hier mit einem einfachen Prozess körperlichen Abwiegens nicht getan. Manchmal ist es nur außergewöhnlichen Zufällen zu verdanken, dass Talente nicht übersehen bleiben. So wurde das mathematische Genie eines Gauß, wie z.B. Daniel Kehlmann in seinem Roman „Die Vermessung der Welt“ anschaulich beschreibt, nur entdeckt, weil ein Volksschullehrer seine Ruhe haben wollte und seinen Schülern deswegen die Aufgabe gab, die Zahlen von 1 bis 100 zu addieren. Gauß erledigte diese Aufgabe innerhalb kürzester Zeit, indem er kreativ und eigenständig einen sehr effizienten Rechenweg für dieses Problem entdeckte. Nachdem der Lehrer Gaußens Talent erkannt hatte, setzte er sich, obwohl selbst hartherzig und selbstsüchtig, konsequent für dessen Förderung ein.

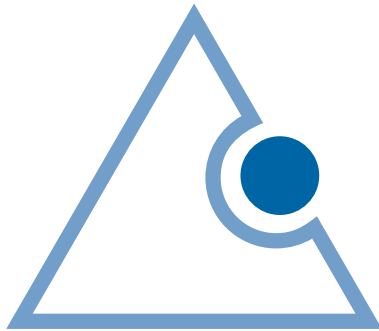
Gerade in der derzeitigen Situation können es sich weder Unternehmen noch die Gesellschaft als Ganzes leisten, das Erkennen und das Fördern von Talenten dem Zufall zu überlassen. Für die Unternehmen gingen so Wettbewerbsvorteile verloren und die Gesellschaft als Ganzes würde so leichtfertig mit ihren menschlichen Ressourcen umgehen, die so dringend benötigt werden, um die herandrängenden Zukunftsprobleme zu lösen.

Um Talente zu identifizieren, ist eine systematische Personaldiagnostik erforderlich, die mit hoher Zuverlässigkeit und Aussagekraft Potenziale aufdecken kann. Im Rahmen des Kongresses werden Strategien und Methoden der Personaldiagnostik vorgestellt, die hierzu innovative Beiträge leisten. Zudem werden Wege und Verfahren präsentiert, die die systematische Entwicklung erkannter Potenziale ermöglichen. Schließlich geht es in den Kongressbeiträgen auch um Fragen, wie Menschen mit Potenzialen und Talenten über lange Zeit im Unternehmen gehalten werden können, so dass dies beiden Seiten, dem Unternehmen als auch diesen Menschen zu Gute kommt. Unter unseren Beiträgen sind sowohl fundierte wissenschaftliche Studien als auch reflektierte Darstellungen mit reichhaltiger Praxiserfahrung.

Auf dieser Grundlage wollen wir spannende Diskussionen zwischen Referierenden und Teilnehmenden anstoßen. Wir hoffen, dass die Beiträge in diesem Kongress jedem Teilnehmenden viele Impulse und Ideen mit auf den Weg geben, die diese dann jeweils an ihren Wirkungsstätten in ihren Organisationen umsetzen können.

Wir wünschen allen einen erfolgreichen Kongress mit vielen bleibenden Eindrücken.

Ihr Arbeitskreis Assessment Center e.V.



Arbeitskreis
Assessment
Center e.V.

Der **Arbeitskreis Assessment Center e.V.** (AkAC e.V.) ist ein Forum für Personalauswahl und -entwicklung. Seit mehr als 30 Jahren widmen sich die Mitglieder dem intensiven und kollegialen Erfahrungsaustausch zu Themen der Personalarbeit, insbesondere der Personaldiagnostik. Die Themen ändern sich mit den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Organisationen, für die wir tätig sind. Bei diesen Themen gibt es „Dauerbrenner“, wie die arbeitsplatzbezogene Anforderungsanalyse, die Konstruktion von Assessment-Center-Übungen oder die Implementierung von Auswahlverfahren sowie Potenzialanalysen in Führungskräfteentwicklungssysteme. Aktuellere Themen wie Erfassung ethischer Kompetenzen, die Nutzung von Onlinetestverfahren, Arbeiten in enger werdenden und auch internationalen Arbeitsmärkten, Herausforderungen der demografischen Entwicklung oder die Einführung von Kompetenzmodellen fließen in unsere Projekte ein.

Die sieben Kongresse, die der Arbeitskreis seit 1974 ausgerichtet hat, und die zahlreichen Veröffentlichungen rund um das Kernthema Assessment Center (AC) haben für mehrere Generationen von Personalern Orientierung in diesen Themen geben können. Der Übergang von wissenschaftlich abgesicherten Erkenntnissen findet noch nicht ausreichend schnelle Beachtung in den Personalabteilungen der Wirtschaftsunternehmen. Diesen Transfer unterstützt der Arbeitskreis. Die Vereinsmitglieder und Projektgruppenmitglieder kommen in erster Linie aus Wirtschaftsunternehmen, Wissenschaft und der öffentlichen Verwaltung.

Im Internet unter **www.arbeitskreis-ac.de** finden Sie Informationen zu den Projekten des Arbeitskreises und können sich online zum Kongress anmelden.



Den 8. Deutschen Assessment-Center-Kongress führt der AkAC e.V. in Kooperation mit dem **BildungsCampus**, einem offenen Bildungsforum des Ostdeutschen Sparkassenverbandes, in Potsdam durch. BildungsCampus vereinigt unter seinem Dach die innovativen Wissensmarken „Bankers-Campus“ und „UnternehmerCampus“ mit dem Ziel, den Austausch von Erkenntnissen aus Wissenschaft und Praxis zu fördern – insbesondere den interdisziplinären Wissenstransfer zur Bankwirtschaft und anderen Sektoren der Wirtschaft. Das Konzept von BildungsCampus reicht von Inhouse-Seminaren bis zu Kongressen und greift neben fachlichen auch gesellschaftspolitisch relevante Themen auf. Anerkannte Experten aus Wissenschaft und Praxis sichern durch Wissenstransfer auf höchstem Niveau und Meinungsaustausch den gedanklichen Vorsprung der Teilnehmer. BildungsCampus greift auf ein Netz von kompetenten Dozenten, Trainern und Moderatoren zurück, die auch komplexe Modelle für die Umsetzung im beruflichen Alltag verständlich darstellen können.

Im Internet unter **www.bildungscampus.de** finden Sie aktuelle Informationen zu allen Campus-Veranstaltungen. Außerdem haben Sie die Möglichkeit, sich online anzumelden oder Kontakt mit den Ansprechpartnern aufzunehmen.

Ostdeutscher Sparkassenverband
BildungsCampus
Am Luftschiffhafen 1 · 14471 Potsdam
Telefon: (0331) 97925-340
Telefax: (0331) 97925-341
www.bildungscampus.de

Unternehmer **Campus**
ERFOLGREICH AUF DEN PUNKT

Bankers **Campus**
ERFOLGREICH AUF DEN PUNKT

Der Arbeitskreis Assessment Center e.V.

Forum für Personalauswahl und -entwicklung

Gründung

1977 wurde der Arbeitskreis Assessment Center in Deutschland auf Initiative von Wolfgang Jeserich (†2005) in Leverkusen ins Leben gerufen.

Das wesentliche Ziel des Arbeitskreises war zu dem damaligen Zeitpunkt der Informationsaustausch über die Methode sowie das richtige Vorgehen bei der AC-Gestaltung und Durchführung. Das Bestreben, die Verbreitung des AC-Gedankens mit Hilfe entsprechender Veröffentlichungen zu unterstützen, der kollegiale Austausch von AC-Elementen sowie die Erarbeitung von Maßstäben zur Erfolgskontrolle von Auswahl- und Entwicklungsinstrumenten kamen als wichtige Arbeitsimpulse hinzu.

Arbeitskreis Assessment Center als Verein

1992 wurde aus der Arbeitsgemeinschaft ein eingetragener Verein, da administrative und organisatorische Gründe eine Veränderung der bis dato praktizierten Arbeitsform erforderten. 1998 erhielt der Verein den Zusatz: *Forum für Personalauswahl und -entwicklung*. Der Verein lebt bis heute von der thematischen Zusammenarbeit in Projektgruppen, die sich regelmäßig treffen. Hier werden die Grundlagen für Publikationen erarbeitet und Akzente gesetzt, die auf den Kongressen vorgestellt werden.

Das Assessment Center (AC) gehört heute zu den am weitesten verbreiteten und sehr erfolgreichen Diagnoseinstrumenten. Der Aspekt der Förderung bzw. Entwicklung tritt gleichberechtigt neben den der Selektion. Im Arbeitskreis Assessment Center e.V. arbeiten derzeit knapp 70 Experten aus Wirtschafts- und Dienstleistungsunternehmen sowie Hochschulen und Verwaltung in mehreren Projektgruppen zusammen und tauschen sich über die unterschiedlichsten Themenfelder rund um moderne Personalauswahl und -entwicklung aus.

Zielsetzung des Arbeitskreises

Der Arbeitskreis Assessment Center e.V. hat folgende Ziele:

- Erarbeiten und Verbessern von Methoden der qualitativen Personalarbeit, insbesondere der Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften. Dies beinhaltet die Entwicklung von Qualitätsstandards für Assessment Center und systematische Personalentwicklung sowie die Optimierung und Systematisierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung.
- Erfahrungsaustausch über die Durchführung von Assessment Centern und über Personalentwicklung. Dies erfolgt vereinsintern durch Projektgruppenarbeit sowie übergreifend durch die Veranstaltung von Kongressen, durch Forschungsprojekte und Veröffentlichungen.
- Entwicklung und Diskussion von Gesamtkonzepten der Personalentwicklung.

8. Deutscher Assessment-Center-Kongress

Zur Erreichung dieser Ziele finden jährliche Mitgliederversammlungen und regelmäßige Projektgruppensitzungen statt. Die Ausrichtung der Deutschen Assessment-Center-Kongresse (2012 zum achten Mal) fand neben starker Resonanz in der Öffentlichkeit eine sehr positive Beachtung in den Unternehmen.

Kongresse

Um in der fachlichen Öffentlichkeit den Assessment Center-Gedanken stärker zu verankern, wurde bereits 1979 der erste Assessment-Center-Kongress in Köln durchgeführt. Danach folgten: 2. Kongress 1984 in Düsseldorf, 3. Kongress 1988 in München, 4. Kongress 1996 in Hamburg, 5. Kongress 2001 in München, 6. Kongress 2004 in Dresden, 7. Kongress 2008 in Potsdam.

Alle Kongresse fanden eine sehr positive Resonanz bei den Teilnehmern. Neben Eingangs- bzw. Abschlussreferaten von bekannten Persönlichkeiten aus Unternehmen oder Politik wurden die Ergebnisse der verschiedenen Projektgruppen in Workshops vorgestellt. Wesentlicher Teil der Kongresse ist der Erfahrungsaustausch. In Kongressberichten sind die Ergebnisse der verschiedenen Vorträge und Workshops dokumentiert.

Auf dem 8. Deutschen Assessment-Center-Kongress werden u.a. Ergebnisse und Zwischenberichte folgender Projektgruppen vorgestellt:

- Kompetenzmodelle in Diagnostik und Personalentwicklung
- Interview in der Praxis
- Leitlinien für Auswahl und Entwicklung des Top-Management
- 50Plus - Demografie Werkstatt
- Austausch von Best Practice zum Assessment Center
- Interkulturelle Kompetenzen für internationale Gruppen
- Ethische Kompetenz
- Potenzialdiagnostik im Übergangsmanagement von Schule zum Beruf
- Management langfristiger Entwicklungsprozesse

Beispielhafte abgeschlossene Arbeitsgruppen sind:

- Ökonomisierung und Validierung
- Feedback & Entwicklung
- Ethische Kompetenz und berufsrelevante Motive
- Coaching
- Qualität von PE-Instrumenten
- Begleiten von Veränderungsprozessen

8. Deutscher Assessment-Center-Kongress

- Strategien und Verhaltensweisen der Personalentwicklung angesichts zunehmender Globalisierung
- Zehn Jahre AC-Standards - ... und wie geht's weiter?
- Beobachterverhalten im AC
- System der Potentialeinschätzung zur Auswahl und Entwicklung international einsetzbarer Führungskräfte

Standards des Arbeitskreises

Der Arbeitskreis Assessment Center widmet sich in besonderer Weise dem Qualitätsanspruch der Personalarbeit und bietet mit dem hier vorgestellten Standards all jenen Orientierungshilfe, die aufgrund schwieriger gewordener Rahmenbedingungen für ihre Unternehmen in Wirtschaft und Verwaltung ein Optimum an Personalauswahl und -entwicklung gewährleisten.

In Ergänzung zu den Standards der Assessment Center Technik, die 1992 erstmals formuliert und in 2004 neu überarbeitet wurden, haben auch die PE-Standards sowie die Coaching- und Interview-Standards eine breite und konstruktive Diskussion über Maßnahmen und Methoden in der Personalauswahl und -entwicklung initiiert.

Alle vier Standards richten sich vorrangig an Entscheider in Organisationen und Unternehmen und unterstützen diese, die eigene Personalauswahl und -entwicklungsarbeit zu überprüfen und zu verbessern bzw. externe Angebote auf Seriosität und Qualität hin zu vergleichen.

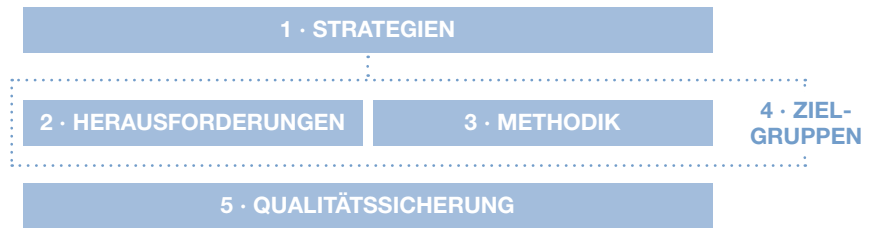
Vier Standards für die Praxis:

- Standards der Assessment-Center-Technik (1992 und Aktualisierung 2004)
- Standards der Personalentwicklung (1998)
- Coaching-Standards (2004 und Aktualisierung 2008)
- Interview-Standards (2008)

Mit den veröffentlichten Standards stellt der Arbeitskreis Assessment Center e.V. Qualitätskriterien für die Entwicklung, Durchführung und Einbettung von Assessment Centern und Personalentwicklungssystemen sowie für die Anwendung von Coaching und Interviews im Unternehmen zur Verfügung. Diese Qualitätskriterien spiegeln die Summe der praktischen Erfahrungen wider, die der Arbeitskreis in den letzten 35 Jahren im Umgang mit Herausforderungen der Führungskräfteentwicklung gesammelt und maßgeblich mit beeinflusst hat.

INHALTLICHE PROGRAMMSTRUKTUR

Als Ordnungsschema für die Beiträge dient eine Untergliederung in fünf große Oberkategorien.



Die einzelnen Kategorien sollen im Folgenden kurz charakterisiert werden.

1 · STRATEGIEN

Wie finden und halten wir Talente in Unternehmen? Strategien für zukunftsfähiges Personalmanagement und umfassende Programmentwicklung.

2 · HERAUSFORDERUNGEN

Wie gehen wir mit neuen Aufgabenstellungen professioneller Personalarbeit um? Fundierte Ansätze und bewährte Vorgehensweisen beispielsweise für die Einführung von Kompetenzmanagementmodellen, die Arbeit in mehrkulturellen Teams oder die Erfassung ethischer Kompetenz.

3 · METHODIK

Welche innovativen Verfahren und Vorgehensweisen bewähren sich? Praxisansätze für Interviewtechniken, Best Practice zur Assessment-Center-Methodik, Anforderungsanalyse, Development Center und psychologische Testverfahren.

4 · ZIELGRUPPEN

Wie werden wir spezifischen Personengruppen gerecht? Lösungen für Top Management Diagnostik, 50Plus Kandidaten, Potentialdiagnostik im Übergang Schule und Beruf, Diagnostik bei Engpassgruppen.

5 · QUALITÄTSSICHERUNG

Wie messen wir die Wirksamkeit von diagnostischen Instrumenten? Güteprüfung und Optimierung diagnostischer Arbeit, z.B. Validierungsstudien zu diagnostischen Anwendungen, AC-Studie 2012 als Benchmarktest, Standards des AkAC e.V.

Zusätzlich werden die Beiträge noch einmal nach dem Zielpublikum eingeteilt:

Basis: Hier werden grundlegende Informationen gegeben und Aspekte angesprochen, die speziell für Einsteiger in das jeweilige Themengebiet interessant sein können.

Spezial: Diese Beiträge behandeln spezifische Fragestellungen, die gewisse Grundkenntnisse in diesem Bereich bereits voraussetzen.



PROGRAMMPUNKT „MEET-THE-AKAC-EXPERTS“

Am Donnerstagabend (von 18.00 Uhr bis 18.30 Uhr) sowie am Freitagnachmittag (von 14.30 Uhr bis 15.15 Uhr) möchten wir Ihnen die Gelegenheit bieten, in einer offenen Diskussionsrunde mit unseren Referenten ins Gespräch zu kommen.

Über beide Kongresstage hinweg können Sie uns an einer Pinnwand beim Kongressbüro aktuelle Themenstellungen und Diskussionspunkte mitteilen, die Sie gerne mit unseren AkAC-Experten diskutieren möchten. Wir ordnen die Vorschläge und organisieren zu den „Meet-the-AkAC-Expert“-Zeiten Kleingruppentreffen mit Fachleuten aus dem AkAC e.V., die mit Ihnen diese Problemstellungen erörtern. Dieses Format ist als freies, spontanes Gespräch mit den AkAC-Referenten geplant und ermöglicht einen Gedankenaustausch mit den anderen Kongressteilnehmern.

Nutzen Sie die Möglichkeit, ein direktes Feedback zu Ihren aktuellen Arbeitsthemen zu erhalten!

MITTWOCH, 07. NOVEMBER 2012

19.00 Uhr	Get Together	Buffet und Musik
-----------	--------------	------------------

DONNERSTAG, 08. NOVEMBER 2012

09.00 Uhr	Begrüßung	Katrin Sünderhauf, Vorsitzende des AkAC e.V.
09.30 – 10.15 Uhr	Gastvortrag: „Talente der Zukunft“	Jeanette Huber, Mitglied der Geschäftsleitung des Zukunftsinstitutes
10.30 – 11.45 Uhr	Themenblock 1	
11.45 – 13.15 Uhr	Mittagspause	
13.15 – 14.30 Uhr	Themenblock 2	
14.45 – 16.00 Uhr	Themenblock 3	
16.00 – 16.30 Uhr	Kaffeepause	
16.30 – 17.45 Uhr	Themenblock 4	
18.00 – 18.30 Uhr	Meet the AkAC-Experts 1	
ab 19.30 Uhr	Abendprogramm und Abendessen	Teamgeist Erlebnis Challenge

FREITAG, 09. NOVEMBER 2012

09.00 – 10.15 Uhr	Themenblock 5
10.30 – 11.45 Uhr	Themenblock 6
11.45 – 13.15 Uhr	Mittagspause
13.15 – 14.30 Uhr	Themenblock 7
14.30 – 15.15 Uhr	Kaffeepause mit Meet the AkAC-Experts 2
15.15 – 16.30 Uhr	Themenblock 8
16.45 – 17.00 Uhr	Verabschiedung

Eröffnungsvortrag

Talente der Zukunft

Jeanette Huber

In den Unternehmen spürt man den „War for Talents“. Doch allein der Kampf um das junge, männliche Standard-Talent, greift zu kurz. Es gilt neue Potenziale zu erschließen – und das erhöht auch die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Die Wertschöpfung der Zukunft folgt neuen Regeln, sie wird effizienter, aber auch kreativer, sie rückt näher an die Bedürfnisse der Menschen und ihre Werte. Gebraucht werden dafür „Kompositeure des Unterschieds“, „Kuratoren der Gesundheit“ und „Seismographen gesellschaftlichen Wandels“. Zukunftsfähige Unternehmen brauchen neben Innovationskraft vor allem Wandlungsfähigkeit und die Phantasie, Zukunft selbst mitzugestalten.

Deshalb wird „Treibsand-Tauglichkeit“ zum Erfolgsfaktor und die Ethik der Kooperation schlägt das Gesetz der Verdrängung aus dem Feld. Beziehungs-Fähigkeit wird zur Schüsseltugend – in Unternehmen, über Branchengrenzen hinweg und zwischen Verkäufern und Käufern. Zukunftsgestaltung erfordert neues Denken. Ein Denken in Netzwerken, in Wirkungskreisen, in Abläufen mit Rückkopplungen und Vorgängen des sich selbst Erschaffens. Gesucht werden geniale Vereinfacher, die Komplexität nicht scheuen.

8. Deutscher Assessment-Center-Kongress

„Auf Talentsuche nicht nur im Goldfischteich“ – Entwicklung eines ganzheitlichen und strategischen Talentmanagement-Systems am Praxisbeispiel aus dem Mittelstand

Elmar Lammerskitten, Alexandra Neuheisel, Tina Uhle

Kaum ein Unternehmen hat heute noch nicht erkannt, dass der Unternehmenserfolg in erster Linie von qualifizierten und talentierten Mitarbeitern als Schlüsselfaktor abhängig ist. So kommen nach vielen Jahren der ausschließlichen Fokussierung auf die „High Potentials im Goldfischteich“ in zunehmendem Maße die Potenziale aller Mitarbeiter in den Blick, welche entwickelt werden wollen. Zugleich steigen in wirtschaftlich angespannten Zeiten die Anforderungen, die Personalentwicklung effizient im Hinblick auf Kosten und zeitliche Ressourcen zu gestalten und einen konkreten Nutznachweis zu führen.

Anhand eines Praxisbeispiels aus dem Mittelstand zeigt dieser Beitrag – Schritt für Schritt - den Prozess zur Einführung eines Talentmanagement-Systems auf, welches eingebettet in die Unternehmensstrategie eine zielgerichtete und effiziente Auswahl sinnvoller PE-Maßnahmen ermöglicht.

Ausgangssituation

Das Industrieunternehmen stand unter einem starken Kostendruck, der in allen Bereichen spürbar war. Von der Geschäftsführung wurde die Frage gestellt, ob denn die richtigen Mitarbeiter an Bord und am richtigen Platz seien. Von dem HR-Bereich und in den Fachbereichen konnte diese Frage nicht eindeutig beantwortet werden, womit der Bedarf nach einem Tool wuchs, das es HR und den Fachbereichen ermöglichen sollte, einen Überblick über die vorhandenen Mitarbeiterpotenziale und notwendigen Weiterentwicklungsbedarfe zu erhalten. Unklar war zu Beginn, was für ein Tool dies sein kann. Klar war hingegen, dass alle Mitarbeiter (High-, Real- und Low-Performer) erfasst werden sollten, um sie zielgerichtet entwickeln bzw. einsetzen zu können.

Der vorherrschende Kostendruck verlangte auch von der Personalentwicklung eine Effizienzsteigerung - bei gleichzeitiger Erhöhung der Qualität. Eine erste Analyse ergab, dass eine Vielzahl von Personalentwicklungstools vorlagen, die teilweise im Unternehmen äußerst sinnvoll genutzt wurden, die teilweise jedoch auch unbekannt und nicht immer aktuell waren. Es musste somit eine Struktur geschaffen werden, die eine zielgerichtete, effiziente Planung und Durchführung von PE-Maßnahmen ermöglicht.

Definition Talent, Talentmanagement

Unter Berücksichtigung der Unternehmenssituation wurde mit der Geschäftsführung definiert, dass Talente alle Mitarbeiter sind, die einen positiven Beitrag für das Unternehmen leisten. Insofern wird in diesem Kontext „Talent als Begabung gesehen, die jeder eingestellte Mitarbeiter hat und die – in unterschiedlichem Ausmaß – ein unternehmerisches Potenzial darstellt“ (Steinweg, 2009, S. 1). Angesichts des demografischen Wandels und der steigenden Anforderungen kann sich kein Unternehmen

mehr leisten, nur in die wenigen konventionell als „Talente“ verstandenen High Potentials zu investieren.

Als Talentmanagement verstehen wir hier die Systematik, die geschaffen wurde, um die Kompetenzen der Mitarbeiter zu erfassen und zielgerichtet zu fördern. Talentmanagement in diesem Sinne zielt darauf ab, diese Fähigkeiten und Potenziale strategiekonform für gegenwärtige sowie zukünftige Aufgaben im Sinne der Unternehmensziele optimal zu nutzen. Auf Folie 9 findet sich eine Gegenüberstellung von Ansätzen des „klassischen“ Talentmanagements und des hier dargestellten Projekts, die zeigt, dass der Schwerpunkt hier bei der systematischen Erfassung der Talente liegt.

Prozessschritte

1. Projektplanung und Kommunikation

Bevor das Projekt geplant werden konnte, bedurfte es einer intensiven Auftragsklärung mit der Geschäftsführung. Diese Gespräche führten dazu, dass das Gremium der Geschäftsführung sich bezüglich einer gemeinsamen Projektzielsetzung einigte.

Geplant wurde, das Projekt innerhalb eines Zeitraums von sechs Monaten abzuschließen. In diesem Zeitraum sollte eine Grundsystematik erstellt sowie das Personalentwicklungsinstrument „Jahresgespräche“ überarbeitet werden, zudem ein weiterer „Fahrplan“ für die in der Folgezeit Schritt für Schritt durchzuführenden Veränderungen entwickelt werden. Die einzelnen Prozessschritte des Projekts sind der Folie 10 zu entnehmen. Es wurde kaskadisch vorgegangen, d.h. bspw. für die Anforderungsprofil-Workshops, dass die Bereichsleiter für ihre direkt unterstellten Führungskräfte die Profile erstellten und diese auch kommunizierten bzw. in den Workshops vorstellten. Die 2. Führungsebene wiederum erstellte die Profile für die ihnen unterstellte Führungsebene und kommunizierte diese Profile.

Hervorzuheben ist das Kommunikationskonzept. Nach der Organisationsdiagnose war deutlich, dass es eine Diskrepanz zwischen den Unternehmensleitlinie und dem aktuell gelebten Unternehmensalltag gab. In dem Projekt sollten neben den Aspekten „Leistung“ und „Lernen“ auch die eher soften Leitlinien „Dialog“, „Wertschätzung“ und „Zusammenarbeit“ (vor-)gelebt werden. Grundgedanke hier war, dass die Vorgesetzten, mit Unterstützung von HR, ihre Mitarbeiter über Projekt und Projektzwischenstände einheitlich und kontinuierlich informieren. Einheitlich heißt in diesem Fall, dass HR Kurzpräsentationen zur Verfügung stellte, die im ersten Schritt von der Geschäftsführung für ihre direkten Mitarbeiter genutzt wurden, die diese dann wiederum für ihre Mitarbeiter nutzten etc.

2. Erstellung von Tätigkeitsclustern

Erste Tätigkeitscluster wurden von HR erstellt. Zielvorgabe war diesbezüglich nicht mehr als sechs Cluster zu erstellen. Diese Cluster wurden in einem Workshop mit der Geschäftsführung und den Bereichsleitern (1.Führungsebene) vorgestellt und konkretisiert. Zielsetzung des Workshops war:

- Einbindung der Führungskräfte
- Nutzen ihrer Expertise
- Konsistenzcheck der Tätigkeitscluster
- Finale Abstimmung der Tätigkeitscluster
- Schaffen einheitlichen Wissens

8. Deutscher Assessment-Center-Kongress

- Festlegung der weiteren Kommunikationsschritte.

Deutlich wurde hierbei die Unsicherheit aller Beteiligten bezüglich der Einordnung von Stellen. Es tauchten z.T. deutliche Diskrepanzen auf zwischen dem gelebten Status von Positionen sowie ihrer Eingruppierung in der Organisationsstruktur.

3. Erstellung Soll-Profile

In Zusammenarbeit mit HR wurde eine Systematik für Stellenbeschreibungen entwickelt und diese mit den Führungskräften abgestimmt. In Trainshops lernten die Führungskräfte zum einen die zugrundeliegende Theorie und die Systematik kennen und wendeten diese zum anderen praktisch auf die in ihrer Abteilung vorhandenen Stellen an. Dabei wurden sie bei Bedarf von den Trainern und HR unterstützt. Im fortlaufenden Projekt erstellten dann die Führungskräfte für alle Stellen Soll-Profile gemäß der Systematik. Diese wurden von HR in einer Datenbank zusammengeführt.

In diesem Prozessschritt äußerten Führungskräfte vermehrt, dass sie eine Diskrepanz zwischen Stellenbeschreibung und Stelleninhaber wahrnehmen. Sie wünschten sich konkrete Unterstützung sowie Regeln zu dem Umgang damit. Sowohl in dem später angebotenen Training zum Führen von Jahresgesprächen als auch in dem Führungskräfteentwicklungsprogramm wurde dies integriert.

4. Analyse vorhandener PE-Instrumente sowie Definition von Soll-Prozessen

Im ersten Schritt wurden die im Unternehmen vorhandenen PE-Instrumente gesammelt, gesichtet und hinsichtlich Aktualität eingeordnet. Im zweiten Schritt wurden diese grob analog dem Anforderungsprofil geordnet und nach Redundanzen gefiltert. Im dritten Schritt wurden die Instrumente inhaltlich/qualitativ bewertet und in die Kategorien „Einsatzbereit“, „Überarbeitungsbedürftig“ und „Nicht benötigt“ sortiert. Parallel wurden Instrumente neu konzipiert bzw. überarbeitet. Auf den Folien 17 und 18 ist das Vorgehen exemplarisch für das Instrument „Jahresgespräch“ dargestellt.

Das Ergebnis war eine PE-Datei, in der Instrumente und Maßnahmen – soweit sinnvoll – den zugrundeliegenden Anforderungen zugeordnet wurden. Des Weiteren wurden Maßnahmen zur Qualitätsprüfung/-steuerung vereinbart (bspw. bei Trainings: Definition von Qualitätskriterien, Einfordern von Trainingsunterlagen, Hospitation bei Trainingsanbietern, Einführung von Evaluationsbögen etc.).

Kritische Betrachtung

Die aktive Einbindung aller Führungsebenen kann als kritischer Erfolgsfaktor in diesem Projekt angesehen werden. So war es vor der Implementierung der Talentmanagement-Systematik in dem Unternehmen üblich, dass jede höhere Führungskraft ihren Bereich hinsichtlich Talententwicklung spezifisch gestaltete. Daraus resultierten in den verschiedenen Fachbereichen unterschiedlichste Standards der Nachfolgeplanung, aber auch der gehaltlichen Einstufung und Bezeichnung von Positionen. Durch einen beteiligungsorientiert gestalteten Prozess konnte im Ergebnis ein neues System geschaffen werden, das eine hohe Passung für das sich im Umbruch befindende mittelständische Unternehmen aufwies.

Die Akzeptanz der Führungskräfte und somit ihre aktive Mitarbeit konnte u.a. dadurch gewonnen werden, dass kurze, praxisorientierte Präsenzveranstaltungen an allen Standorten geplant und durchgeführt wurden.

8. Deutscher Assessment-Center-Kongress

Kritisch war, dass in dem Unternehmen eine große Unsicherheit herrschte, somit jede Veränderung mit doppeltem Argwohn betrachtet wurde. Die Führungskräfte waren „veränderungsmüde“ und wünschten sich Kontinuität. Nach Vorstellung des Konzepts und den ersten Aktionen entspannte sich bezüglich des Projekts zum Talentmanagement die Gesamtsituation. Verschärft wurde diese jedoch erneut dadurch, dass gerade in kritisch gesehenen Bereichen, die bspw. ihre Zahlen nicht erreichten, die ersten Maßnahmen (u.a. Jahresgespräche, Rekrutierung) starteten.

Des Weiteren ist als kritisch einzustufen, dass der in der Vergangenheit von den Mitarbeitern wahrgenommene Unternehmensalltag nicht konform mit der aktuellen Talent-Definition erlebt wurde. Die Mitarbeiter hatten den Eindruck, dass bislang gerade auf die „Goldfische“ und auf diejenigen, „die es besonders nötig haben“ in punkto Personalentwicklung fokussiert wurde und waren skeptisch. Für den langfristigen Erfolg ist es nun entscheidend, dass die Förderung aller Mitarbeiter konsequent von jeder Führungskraft umgesetzt und von HR unterstützt und nachverfolgt wird.

Erstes Resümee

Eine wirtschaftliche Bewertung des Projekts kann derzeit noch nicht vorgenommen werden, ist aber unter anderem anhand folgender Messgrößen geplant: Zielgerichteter Einsatz der Personalentwicklungskosten sowie Senkung der Kosten für Personalbeschaffung. Darüber hinaus werden indirekte Messgrößen wie Krankenstand, Grad der Zielerreichung und Mitarbeiter-Zufriedenheit erfasst. Erste Rückmeldungen waren positiv, insbesondere die HR-Abteilung erlebt die Systematik als arbeitserleichternd.

Ein positives Resümee für die Einführung eines Talentmanagement-Systems im Mittelstand lässt sich aus unserer Sicht wie folgt ziehen: Talentmanagement kann dann erfolgreich implementiert werden, wenn die Führungskräfte gemeinsam das Talentmanagementsystem schaffen, während HR die methodische und fachliche Unterstützung dafür bietet.

Literatur:

Steinweg, Svea (2009), Systematisches Talent Management. Kompetenzen strategisch einsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Auf Talentsuche nicht nur im Goldfischteich!

Entwicklung eines ganzheitlichen und strategischen Talentmanagementsystems am Praxisbeispiel aus dem Mittelstand

Elmar Lammerskitten
Alexandra Neuheisel
Tina Uhle



Beitrag 01-P1-B
Folie 1

Übersicht

Meinungsbild zu Talentmanagement

Darstellung

... der Ausgangssituation (inkl. Definition Talentmanagement)

... der Projektschritte

... des aktuellen Stands

Kritische Betrachtung und Diskussion

Lammerskitten, Neuheisel & Uhle – Auf Talentsuche ...

Beitrag 01-P1-B
Folie 2

Ihre Meinung...

Wer ist für Sie/in Ihrem Unternehmen
ein **Talent**?

1. Ausgangssituation

1.1. Kurzdarstellung der Unternehmenssituation Unternehmen „BUV“

BUV vorrangig im deutschen Markt aktiv:

- Markt hart umkämpft, preisbewusste Kunden
- BUV bleibt hinter der geplanten Entwicklung zurück
- Geschäftsleitung startet Strategie-Workshops
- Devise: Wachstumsstrategie, Effizienzsteigerung



1. Ausgangssituation

1.2. Definition Talent im Unternehmen BUV

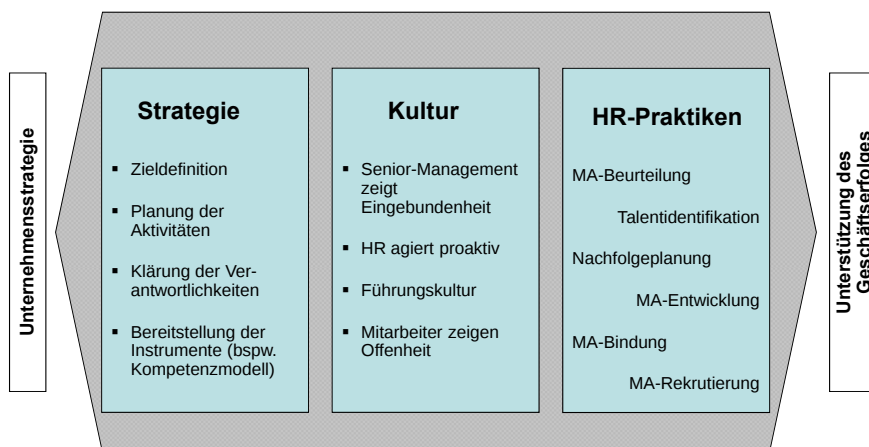


Lammerskitten, Neuheisel & Uhle – Auf Talentsuche ...

Beitrag 01-P1-B
Folie 5

1. Ausgangssituation

1.3. Definition Talentmanagement nach Steinweg, 2009

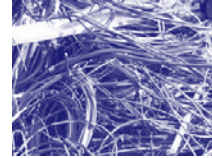


Lammerskitten, Neuheisel & Uhle – Auf Talentsuche ...

Beitrag 01-P1-B
Folie 6

1. Ausgangssituation

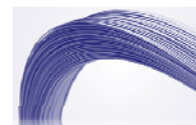
1.4. Herausforderungen (Auszug)



- Erhöhter Kostendruck
- Überalterung der Belegschaft
- Fokus der Geschäftsleitung auf der Identifikation Low-Performer
- Intransparenz bezüglich
Einstellungen,
Beförderungen,
Leistungen,
Entlohnung,
Hierarchischer Einordnung von Stellen/Personen
- Uneinheitliche/fehlende Stellenbeschreibungen (ohne Anforderungsprofil)
- Unübersichtliche Vielzahl von Personalentwicklungsmaßnahmen
- Vielzahl neuer und laufender Projekte, deren Zielsetzungen intransparent und die nicht auf Kernprozesse fokussiert sind
⇒ Irritationen, Ressourcenknappheit

1. Ausgangssituation

1.5. Zielsetzung des Projekts



- ganzheitliches, zukunftsgerichtetes System zum Talentmanagement
- vorhandene HR-Instrumente sollen integriert und erweitert werden
- Grundlage des Talentmanagementsystems soll ein neu zu entwickelndes Kompetenzmodell für BUV sein
- Standard/einheitliche Systematik für die Besetzung von Schlüsselfunktionen soll geschaffen werden

1. Ausgangssituation

1.6. Gegenüberstellung „klassisches“ Talentmanagement und Projekt BUV

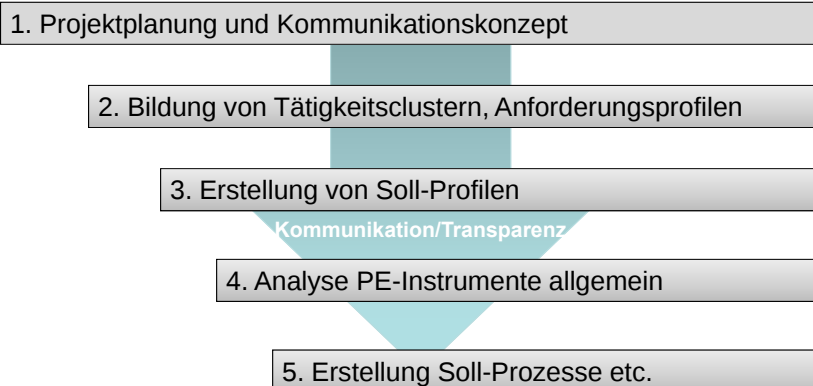
„klassisches“ Talentmanagement	Projekt BUV
(Nach-)Besetzung kritischer Rollen und Funktionen	(Nach-)Besetzung kritischer Rollen und Funktionen Vorher: Überblick über vorhandene Potenziale, Entwicklungsbedarfe, Schlüsselpositionen gewinnen
Kritische Zielgruppen, „Elite-Ansatz“	Alle Mitarbeiter
Gewinnung Identifikation von Talenten Entwicklung Einsatz/Bindung	Gewinnung, Identifikation, Entwicklung, Einsatz/ Bindung: „richtige Mitarbeiter am richtigen Platz“ Vorher: Systematik schaffen, um gezielt - auswählen zu können - Leistung messbar zu machen - Entwickeln zu können - Mitarbeiter zu halten

Lammerskitten, Neuheisel & Uhle – Auf Talentsuche ...

Beitrag 01-P1-B
Folie 9

2. Projektdarstellung

Übersicht über die Projektschritte



Lammerskitten, Neuheisel & Uhle – Auf Talentsuche ...

Beitrag 01-P1-B
Folie 10

2. Prozessschritte

2.1. Projektplanung und Kommunikationskonzept

- Zeitrahmen: 6 Monate
- Zielsetzung: frühzeitige Einbindung aller Führungsebenen
- Auftakt: Vorstellung des Projektes und der Projektplanung auf einem Führungskräfte-Treffen
- Kaskadierendes Vorgehen mit Beteiligung aller Führungsebenen in Workshopserien in den Projektphasen sowie kontinuierlicher Information der Mitarbeiter
- Auftretende Schwierigkeiten:
 - Knapper Zeitrahmen
 - Irritation bei Führungskräften (Kommunikation wurde bislang anders gelebt)



2. Prozessschritte

2.2.1. Erstellung von Tätigkeitsclustern

- Bildung erster Tätigkeitscluster-Entwürfe durch HR
- Veranstaltung mit den obersten Führungsebenen zur Konkretisierung/Finalisierung der Tätigkeitscluster
- Kick-off-Veranstaltung mit allen Führungskräften, HR, BR:
 - Information
 - Inhaltliche Ausgestaltung der Tätigkeitscluster
 - Vorbereitung der Anforderungsworkshops
 - Ergebnis: 6 Tätigkeitscluster für „Führung mit Einfluß auf strategische UN-Impulse“ bis „Umsetzung von Arbeitsaufträgen“
- Auftretende Schwierigkeiten:
 - Unsicherheit (auch bei HR)
 - Widersprüche zwischen „gelebtem Status“ und Passung in die Struktur

2. Prozessschritte

2.2.2. Erstellung von Anforderungsprofilen

- vier standortübergreifende Workshops zur Anforderungsanalyse
- parallel Kurzinterviews mit der Geschäftsleitung
- Erstellung der Anforderungsprofile für jedes Tätigkeitscluster
- Kommunikation über HR sowie in den darauffolgenden Workshops zur Erstellung der Soll-Profile
- Auftretende Schwierigkeiten:
 - Differenzierung zwischen Anforderungsprofil der Stelle und Anforderungsprofil der Person
 - Finden eines sinnvollen Maßes aus Differenzierung und Standardisierung

2. Prozessschritte

2.2.3. Kompetenzen im Vergleich

Beispiel „Eigenmotivation/Selbststeuerung“ Cluster D und F

Cluster D (Experte):

Eigenmotivation/ „Selbststeuerung“

Bedeutet, aus eigenem Antrieb zu handeln und Themen zur Weiterentwicklung des Bereichs aktiv aufzugreifen. Dabei werden Informationen aktiv eingeholt, Verbesserungen angestrebt und die Verantwortung für Themen innerhalb des eigenen Arbeitsgebiets übernommen.

Der Funktionsinhaber...

- treibt Themen aktiv voran, fordert Aufgaben ein, die zur Entwicklung des Bereichs beitragen
- übernimmt Verantwortung für Themen und verfolgt diese bis zum Abschluss
- zeigt Bereitschaft, sich neuen/ schwierigen Themen anzunehmen
- beschafft Informationen proaktiv, gibt sie weiter
- fordert notwendige Entscheidungen ein

Cluster F (operativer Bereich):

Eigenmotivation/ „Mitdenken und Mithandeln“

Bedeutet, die Verantwortung für den eigenen Arbeitsbereich zu übernehmen, bei Störungen aus eigenem Antrieb zu handeln und Probleme aktiv aufzugreifen. Dabei werden Informationen weitergeleitet und Verbesserungen angestrebt.

Der Funktionsinhaber...

- fühlt sich verantwortlich für den eigenen Arbeitsbereich
- agiert selbstständig bei Störungen/Problemen: leitet aktiv eine Lösung ein oder holt Hilfe
- übernimmt Verantwortung für neue Aufgaben
- zeigt Bereitschaft zum Annehmen komplexer Aufgaben (bspw. Großaufträge, schwierige Kunden)
- ist sich bewusst über den persönlichen Beitrag zum Unternehmens-/Abteilungsziel
- leitet Informationen aktiv weiter, wenn nötig

2. Prozessschritte

2.3. Erstellung von Soll-Profilen

- Erstellung einer Systematik für Soll-Profile
 - Stellenname, Einordnung in der Organisation
 - Formale Voraussetzungen
 - Schwerpunktaufgaben
 - Fachliche und überfachliche Anforderungen
- Acht Trainshops an den Standorten
- Erstellung der Soll-Profile durch die Führungskräfte
- Begleitende Unterstützung durch HR (u.a. Sprechstunde Soll-Profile)
- Zusammenführung der Soll-Profile in einer Datenbank
- Auftretende Schwierigkeiten:
 - Sorge bezogen auf auftretende Unterschiede zwischen aktuellen Stelleninhabern und Soll-Anforderungen



2. Prozessschritte

2.4. Analyse vorhandener HR-Instrumente

1. Sammlung, Sichtung der im Unternehmen vorhandenen Personalentwicklungs-Instrumente, Prüfung auf Aktualität
 2. Ordnung analog des Anforderungsprofils, Filterung hinsichtlich Redundanzen
 3. Inhaltlich/qualitative Bewertung der Instrumente, Sortierung in die Kategorien „Einsatzbereit“, „Überarbeitungsbedürftig“ und „Nicht benötigt“
 4. Parallel: Überarbeitung, Neukonzeption von Instrumenten
- ⇒ Ergebnis: Personalentwicklungs-Datei

Des Weiteren: Vereinbarung von Maßnahmen zur Qualitätsprüfung/-steuerung (bspw. bei Trainings: Definition von Qualitätskriterien, Hospitation bei Trainingsanbietern, Einführung Evaluationsbögen etc.)

2. Prozessschritte

2.4. Analyse vorhandener HR-Instrumente

Beispiel Jahresgespräche

- 1-x jährliche Durchführung der Jahresgespräche
- Zielsetzung war nicht eindeutig definiert
- Prozess war nicht klar definiert
- Durchführungszeitraum wurde nicht eingehalten
- Drei verschiedene „Leitfäden“ unklarer Aktualität
- Keine einheitlichen Beurteilungskriterien und kein Beurteilungsstandard, keine „Konsequenzen“ aus Gesprächen
- Unübersichtlichkeit vorhandener PE-Maßnahmen (Inhalt, Kosten)

2. Prozessschritte

2.5. Erarbeitung Soll-Prozess

Beispiel Jahresgespräche

- 1-x jährliche Durchführung der Jahresgespräche
- Zielsetzung: Leistungsbeurteilung, Nachfolgeplanung
- Grundlage: Anforderungsprofile/Sollprofile, einheitliche Skala
- Prozessdefinition sowie Nutzung der Ergebnisse in Folge
- Aufbau eines anforderungsbasierten PE-Katalogs
- Kommunikation im Unternehmen (Top-Down, HR)
- Training aller Führungskräfte/HR/BR (einheitliches Training)
- Auftretende Schwierigkeiten:
 - Unterschiedliche Kommunikation in Bereichen
 - Unterschiedliche Qualifikationen in den Trainings



2. Projektschritte

2.6. Ziele, aktueller Stand, nächste Schritte

Projekt BUV

(Nach-)Besetzung kritischer Rollen und Funktionen

Vorher: Überblick über vorhandene Potenziale, Entwicklungsbedarfe, Schlüsselpositionen gewinnen

Alle Mitarbeiter

Gewinnung, Identifikation, Entwicklung, Einsatz/ Bindung: „richtige Mitarbeiter am richtigen Platz“

Vorher: Systematik schaffen, um gezielt

- auswählen zu können
- Leistung messbar zu machen
- Entwickeln zu können
- Mitarbeiter zu halten

Aktueller Stand:

- Anforderungsprofile erstellt
- Überblick über Schlüsselpositionen
- Überblick über Ergebnisse der Jahresgespräche in HR
- Entwicklungen eingeleitet
- Konzeption von Auswahlverfahren zur Rekrutierung (bspw. Vertrieb)



Nächste Schritte:

- Diskussion über Nachbesetzungen von Schlüsselpositionen im Führungskräftekreis („Talentkonferenzen“)
- Einleitung Nachfolgeentwicklung (PE-Programme)

Lammerskitten, Neuheisel & Uhle – Auf Talentsuche ...

Beitrag 01-P1-B
Folie 19

3. Kritische Betrachtung des Projekts

3.1. Erfolgsfaktoren

- Beteiligung der Geschäftsleitung
- Aktive Einbindung aller Führungskräfte
- Möglichst kurze Workshops, in denen konkrete Ergebnisse erarbeitet wurden
- Ressourcen in der Personalentwicklung
- Kostendruck
- Berücksichtigung der aktuellen Unternehmenssituation: Erfolgsdruck im Unternehmen
- ...



Lammerskitten, Neuheisel & Uhle – Auf Talentsuche ...

Beitrag 01-P1-B
Folie 20

3. Kritische Betrachtung des Projekts

3.2. Verbesserungsmöglichkeiten

- Definition Talent vs. Unternehmensalltag?
- Einbezug der Mitarbeiter?
- Kurze Zeitdauer von 6 Monaten
- Erfolgsdruck im Unternehmen ⇒ Unsicherheit (fehlende Ausdifferenzierung der strategischen Ziele)
- Start mit Neuerungen in z.T. kritischen Bereichen
- Jahresgespräch: Klarheit bezüglich des Zielvereinbarungsprozesses



3. Kritische Betrachtung des Projekts

3.3. Wirtschaftliche Betrachtung



Projekt läuft noch, daher ist es im Detail noch nicht wirtschaftlich bewertbar.

Folgende Punkte werden zur Erfolgsmessung herangezogen:

- Kosten der Personalentwicklung (u.a. Senkung durch zielgerichtete Auswahl von Maßnahmen)
- Kosten der Personalbeschaffung (u.a. Senkung durch zielgerichteten Prozess, Vermeidung von Doppelarbeit (u.a. von Auswahltools), Reduktion von Fluktuation)
- Indirekt: Krankenstand, Grad der Zielerreichung, MA-Zufriedenheit, ...

4. Resümee

Personalentwicklung ist Führungsaufgabe

Talentmanagement kann dann erfolgreich implementiert werden, wenn die Führungskräfte gemeinsam das Talentmanagementsystem schaffen, während HR die methodische und fachliche Unterstützung dafür bietet.

Entwicklungswege gestalten – im Spannungsfeld zwischen Unternehmensstrategie und individueller Karriereerwartung

Es gibt viele Laufbahnkonzepte auf dem Papier, deren Anspruch es ist, zufällige Entwicklung zu vermeiden und stattdessen systematisch geplante Kompetenzverbesserung zu erreichen. Schöne Hochglanzbroschüren mit bedeutungsschwangeren Begriffen sagen noch nichts über die Qualität und Wirkung eines Entwicklungsmodells aus. Ein von uns befragter Manager kommentierte die Broschüre seines Unternehmens so: „Das ist durch Bedrucken unbrauchbar gemachtes Papier“.

Ziel unseres Beitrags ist es, konzeptionelle Ideen und verfahrenstechnische Anregungen für die Gestaltung und Einführung von Entwicklungsprogrammen zu vermitteln.

Unter Entwicklungswegen verstehen wir dabei nicht nur „Karriere“ im allgemeinen Vorverständnis als eine Folge von Beförderungen und damit verbundenem hierarchischem Aufstieg. Das würde höchstens die 10% der Mitarbeiter eines Unternehmens betreffen, die Karriere in der Führungslaufbahn machen wollen. Für uns sind Entwicklungswege, bzw. Karrierepfade aus der Bedarfslage des Unternehmens abgeleitete individuellen - spezifische Orientierungsmuster, die deutlichen Bezug zu individuellen Bedürfnis- und Motivstrukturen erkennen lassen.

Ausgangspunkt unserer Überlegungen zu Förderungs- und Entwicklungskonzepten sind die Antworten auf drei Fragenbereiche:

1. Welches **Menschenbild** herrscht in unserem Unternehmen? Sind wir eher leistungs- oder teamorientiert? Wie wird Leistung belohnt? Wie wird Zusammenarbeit belohnt? Werden Einzelkämpfer oder ganze Teams belohnt?
2. Was kennzeichnet die **Bedürfnisstrukturen**? Definieren sich Mitarbeiter über die Arbeit, über die Zugehörigkeit zum Unternehmen oder über Freizeitaktivitäten wie Sport? Welche Rolle spielt die Identifikation mit den Produkten? Wie stark ist das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung? Wie stark ist die Abgrenzung zu Wettbewerbern?
3. Wie sieht die **Interessenstruktur** der Mitarbeiter aus? Wie stark sind z.B. Sicherheitsstreben, Ordnungsliebe, Kommunikationsbedürfnis, Unkonventionalität, Kreativität, Neugier, Selbstdarstellungsbedürfnis bei einzelnen Personen ausgeprägt?

Heterogene Umfeld Komponenten und die Motiv- und Bedürfnisvielfalt einzelner Mitarbeiter sind handlungsleitend und können nur in individualisierten Entwicklungspfaden adäquat berücksichtigt werden.

Wir skizzieren im Folgenden sieben Entwicklungspfade, die als Passepartout für unternehmensspezifische Laufbahnentwicklungen gelten können: