



Was Personaler über Personalentwicklung denken

Eine Studie über aktuelle Herausforderungen im Umgang
mit Grundbegriffen der Personalentwicklung – Mai 2013

Was Personaler über Personalentwicklung denken

Von Peter Littau und Mirjam Hattendorf

Die Fachwelt ist uneins darüber, was Talente sind, was Kompetenz bedeutet und wie wirksames Talentmanagement funktioniert. Strametz & Associates befragte während der Fachmesse für Personaler „Personal Süd“ mehrere Dutzend Personalfachkräfte zu Grundbegriffen der Personalentwicklung (PE). Das Ergebnis zeigt, dass es viele Missverständnisse gibt und die PE Arbeit in Zukunft stärker fokussiert werden sollte.



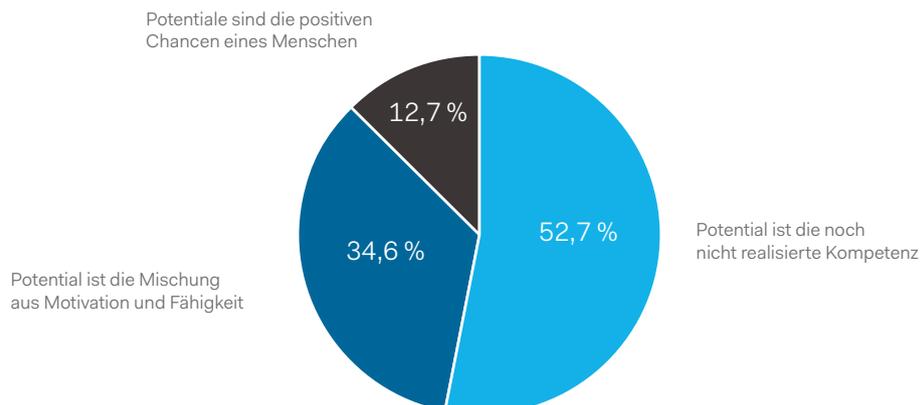
Was ist ein Talent? Was ist eine Kompetenz? Mit einfachen Fragen beschäftigten sich am 23./24. April 2013 mehrere Hundert Besucher der Personal Süd Messe in Stuttgart. Warum ist das notwendig? Ein Blick auf die das alltägliche Geschehen in Personalabteilungen genügt: 40% der internen Stellenbesetzungen erweisen sich laut Corporate Leadership Council 2010 als Fehlgriff und nur 30% der Führungsnachwuchskräfte in Förderungsprogrammen sind wirkliche Talente. Haben diese Trefferquoten auch etwas mit dem Grundverständnis von Personalentwicklung zu tun?

Personalentwicklung kann nur zukunftsbezogen verstanden werden

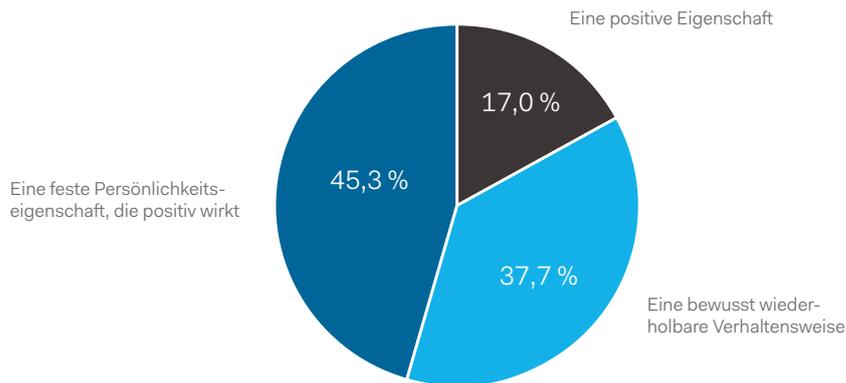
Learning zum Grundbegriff „Potential“: Potential ist die noch nicht realisierte Kompetenz.

„Entscheidend für eine erfolgreiche Personalentwicklung ist, dass zwischen aktueller Performance, Kompetenz und Potential unterschieden wird.“, so der Geschäftsführer von Strametz & Associates, Michael Kühner. „Wer die aktuelle Performance einer Führungskraft oder eines Mitarbeiters als Potential ansieht, beraubt sich einer auf die Zukunft ausgerichteten Sicht. Potential kann nur vor dem Hintergrund einer Zukunft, in der sich das Potential in eine Kompetenz weiterentwickelt und unter gezielter Förderung entfaltet, verstanden werden.“ Bei einer Umfrage unter Personalleitern und -mitarbeitern stellte sich jedoch heraus, dass etwa 35 % der Befragten davon ausgehen, dass das persönliche Potential eines Menschen eine gegenwartsbezogene Mischung aus Motivation und Fähigkeit ist. Von einer Zukunftsperspektive ist hier keine Rede.

Wie Personaler den Grundbegriff "Potential" definieren:



Wie Personaler den Grundbegriff „Kompetenz“ definieren:

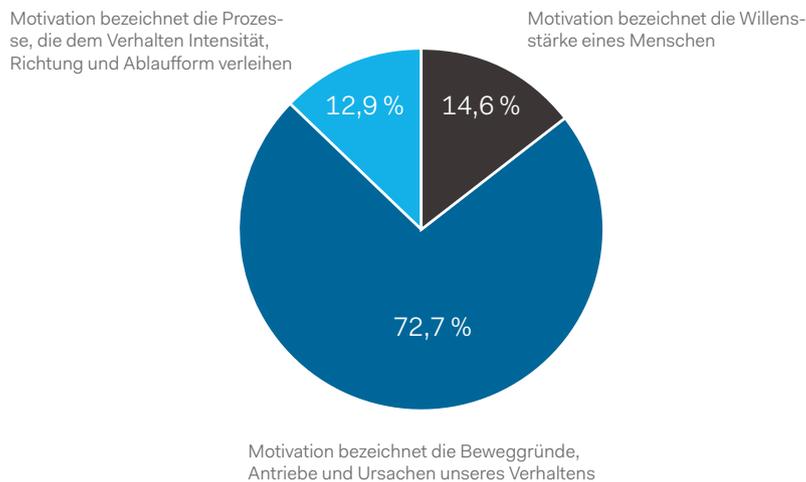


Learning zum Grundbegriff „Kompetenz“: Kompetenzen sind bewusst wiederholbare Verhaltensweisen.

Doch immerhin. Knapp 52% der befragten Personaler geben an, dass Potential die noch nicht realisierte Kompetenz ist. Weitere 13 % geben an, dass Potentiale die positiven Chancen eines Menschen sind. Zusammengefasst sehen demnach 65% der befragten Personaler einen engen Zusammenhang zwischen Personalentwicklung, dem Begriff des Potentials und der Zukunft, in der das Potential entfaltet werden kann. Wenn Potential entfaltet wird, bildet sich daraus eine Kompetenz. Eine Kompetenz ist eine bewusst wiederholbare, angeeignete Verhaltensweise eines Menschen, die nicht zwingend positiv wirken muss, da eine positive Wirkung abhängig von der subjektiven Wahrnehmung eines jeden Menschen ist. Ein kompetent geführtes Kündigungsgespräch kann sein Ziel erreichen, jedoch auf den Betroffenen negativ wirken.

Intrinsische Motivation eng verknüpft mit inneren Werten

Wie Personaler den Grundbegriff „Motivation“ definieren:



Schauen wir uns einmal an, wie Motivation verstanden wird. Motivation entsteht durch extrinsische oder intrinsische Ursachen. Soweit nach Herzberg bekannt. Wer motivierte Führungskräfte oder Mitarbeiter haben will, muss Rahmenbedingungen schaffen, innerhalb derer insbesondere die intrinsisch motivierten Mitarbeiter aktiviert werden. Heute gibt es zahlreiche Methoden, wie z.B. ein Werte-Profilung, um die inneren Werte einer Führungskraft oder eines Mitarbeiters zu identifizieren. Rahmenbedingungen passen nur dann, wenn sie zu den inneren Werten passen. Und nur dann kann sich intrinsische Motivation entfalten. Die Strametz & Associates Umfrage unter Personalern ergab, dass etwa

Learning zum Grundbegriff „Motivation“: Motivation bezeichnet die Prozesse, die dem Verhalten Intensität, Richtung und Ablaufform verleihen.

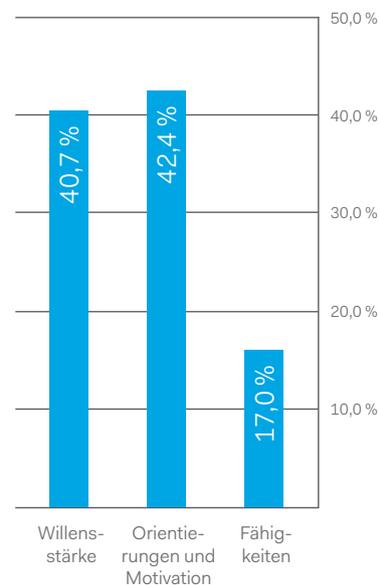
15 % der Befragten Personen keinerlei Verbindung zwischen Motivation und intrinsischen Beweggründen oder inneren Werten sehen. Hier wurde lediglich die Willensstärke eines Menschen mit dem Begriff der Motivation gleichgesetzt. Kein Personaler wird in der Lage sein eine erfolgreiche Personalentwicklung anzubieten, wenn er oder sie nicht über die Oberfläche der Willensstärke von Führungskräften und Mitarbeitern hinaus nach den Werten einer Person fragt.

Erfolgreiche Personaler kennen die Motivationsursachen Ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte. Sie versuchen so früh wie möglich herauszufinden, welche Orientierungen und Werte die Person hat, um Stärken bewusst einzusetzen und  Entwicklungsbereiche genau zu diagnostizieren.

Einer Studie von Green Card Consulting zur Folge werden in Deutschland vorrangig persönliche Gespräche zur Identifikation von Stärken und Entwicklungsbereichen eingesetzt.

Insbesondere deutsche Personaler bezweifeln die Wirksamkeit von Personaldiagnostischen Instrumenten. Zu Recht? Strametz & Associates Senior Professional Beraterin für Personal- und Organisationsentwicklung, Prof. Dr. Kerstin Haury, warnt vor Nachahmerprodukten und „Billig-Verfahren“, hebt allerdings hervor, dass es heute sehr zuverlässige und im Ergebnis belastbare Tools gibt: „Wer eine Person wirklich auf seine intrinsische Motivation hin kennenlernen will, kommt an einem  Werte-Profilung nicht vorbei. In Deutschland sind wir vorsichtiger als in anderen Ländern, wenn uns Diagnostik-Tools angeboten werden. Zu oft sind Tools manipulierbar und im Prozess der Datenerhebung fragwürdig.“ Laut Green Card Consult wird allerdings auch in Deutschland die Nutzung von  Personaldiagnostik-Tools zunehmen, weil zunehmend erkannt wird, dass Fehlbesetzungen äußerst kostspielig und durch Diagnostikverfahren deutlich verringert werden können.

Personaler antworten auf die Frage: Welche Faktoren formen die Persönlichkeit am stärksten?



Learning zur Frage: Welche Faktoren formen die Persönlichkeit am stärksten? Orientierungen und Motivation.

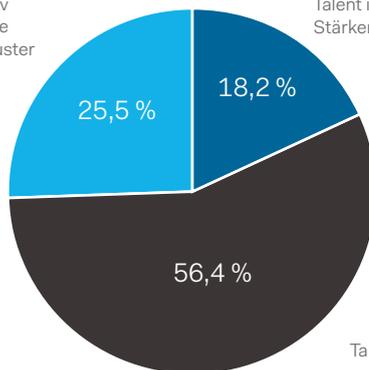
Talente als ausbaufähiges Potential verstehen – warum Talente scheitern

Der vielversprechende Kandidat, ein scheinbar großes Talent, eingestellt auf Basis eines Gesprächs, entpuppt sich als Fehlbesetzung. Warum? Ein Faktor der entscheidend zum Scheitern von Talenten beiträgt ist bspw., wenn Personalentwickler den Begriff des Talents mit dem Begriff des Engagements gleichsetzen oder nur engagierte Mitarbeiter als Talente verstehen. Talente sind nicht zwingend engagiert, wenn Ihnen nicht die richtigen Rahmenbedingungen zur Entfaltung gegeben werden. Im Umkehrschluss sind engagierte Mitarbeiter nicht unbedingte High Potentials. Sie können solide Leistungen erzielen, oft fehlt Ihnen aber das intuitive und grundlegende Verständnis für Themen, Zusammenhänge und Tätigkeiten.

„Wer ein Talent im Unternehmen beschäftigt, sollte nicht der Versuchung erliegen das Talent vor Risiken zu schonen. Denn an Risiken und vertraulichen Projekten können Talente

Wie Personaler den Grundbegriff „Talent“ definieren:

Talente sind die produktiv einsetzbaren angeborene Denk- und Verhaltensmuster eines Menschen



Talent ist die Summe der Stärken eines Menschen

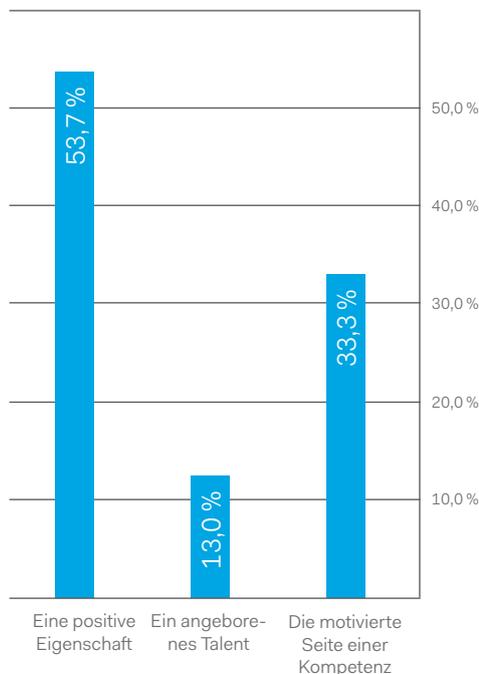
Talente sind die Potentiale eines Menschen

Learning zum Grundbegriff „Talent“: Talente sind die produktiv einsetzbaren, angeborenen Denk- und Verhaltensmuster eines Menschen.

wachsen, Verantwortungsbewusstsein beweisen und wertvolle Beiträge für den Unternehmenserfolg liefern.“, so Prof. Dr. Kerstin Haury. „Der Gedanke, alle Mitarbeiter gleich zu behandeln und Vorzüge gegenüber einzelnen Mitarbeitern völlig auszusparen ist ebenso ein großer Irrtum, wenn es um Personalentwicklung geht! Talente müssen an strategischen Informationen teilhaben und besonders behandelt werden. Nur wenn sie sich besonders behandelt fühlen, erheben Talente besondere Ansprüche an sich selbst und entfalten ihr Potential.“ Die Strametz & Associates Umfrage unter Personalern ergab, dass nur 25,5 % der befragten Personaler zustimmten, dass Talente weit mehr sind als nur die Stärken eines Menschen. Sie sind vielmehr die beständigen und angeborenen Aspekte der Persönlichkeit, die auch als Potential verstanden und entsprechend gefördert werden sollten. Um so mehr Talent eine Person besitzt, desto höher ist das Ausmaß des in Zukunft entfaltbaren Potentials.

Wohl dem, der in seinem Unternehmen über Talente verfügt. Ein klarer Wettbewerbsvorteil. Die Strametz & Associates Umfrage unter Personalern startete mit der Absicht, die Grundbegriffe in der Personalentwicklung zu überprüfen. Es sollte herausgefunden werden, wie Personaler verschiedene Grundbegriffe verstehen oder definieren. Häufig wird in Unternehmen auch von Stärken/Schwächen gesprochen. Da es in dieser Studie um Talente und Potentiale geht, haben wir die Frage gestellt, was Personaler über den Grundbegriff „Stärke“ verstehen.

Wie Personaler den Grundbegriff „Stärke“ definieren:



Learning zum Grundbegriff „Stärke“: Eine Stärke ist die motivierte Seite einer Kompetenz.

Auch in dieser Frage sind sich Deutschlands Personaler uneinig. Über die Hälfte der befragten Personaler teilten mit, dass eine Stärke eine positive Eigenschaft ist. Etwa 13 % halten Stärken für angeborene Talente. Nur ein Drittel deutscher Personaler hält Stärken für die motivierte Seite einer Kompetenz. Eine bewusst wiederholbare Verhaltensweise also, die auf Basis der Werte und Orientierungen einer Person Motivation entfacht.

Wie Personaler sich vor „Talent-Blüten“ schützen können



Talent-Blüten sind Scheintalente, die bei genauem Hinsehen keine wirklichen Talente sind. Im Folgenden stellen wir Ihnen drei verschiedene Scheintalente vor und geben Empfehlungen, wie Sie mit Scheintalente identifizieren und mit ihnen umgehen können:

1. Die engagierte Träumerin / Der engagierte Träumer

Engagierte Träumer sind Personen, die meist eine hohe Auffassungsgabe haben und meist zu jedem Thema eine eigene Meinung einbringen können. Sie begreifen schnell wo Schwachstellen im System des Unternehmens liegen und sprechen diese an. Nicht selten erwarten Sie eine Änderung der Schwachstellen um in der Lage zu sein mitarbeiten zu können. Wer die Grundregel kennt „1 % Inspiration, 99 % Transpiration“, weiß, wie viel Wert ein engagierter Träumer dem Unternehmen bringt. Richtig, es könnte deutlich mehr sein.

WORAUF SIE IM UMGANG MIT ENGAGIERTEN TRÄUMERN ACHTEN SOLLTEN:

Messen Sie engagierte Träumer an Ihren Ergebnissen. Hören Sie Ihnen zu, formulieren Sie aber direkt konkrete Aufgaben und Handlungspunkte und fordern Sie Erledigung ein. Nur so können Sie erfahren ob sich hinter dem Auftreten des engagierten Träumers auch Handlungskompetenz und echtes, produktiv einsetzbares Talent verbirgt.

2. Sie, als distanzierter Star / Er, als distanzierter Star

Distanzierte Stars sind Personen, die in der Regel mit wenigen Worten arbeiten und über einen festen, vertrauensvollen Blick, eine ruhige Art, gute Ausdrucksweise und standfestes Auftreten verfügen. Begegnet man distanzierteren Stars, kann schnell das Gefühl entstehen, eine gestandene Persönlichkeit als Gegenüber zu haben. Häufig kommt vor, dass distanzierter Stars eine beobachtende und scheinbar analysierende Rolle einnehmen und zwischendurch sogar etwas Kluges von sich geben. Ihre Wirkung ist in der Regel angenehm, weil distanzierter Stars scheinbar alles im Blick und alles unter Kontrolle haben. Ihre Arbeitsweise ist jedoch häufig ineffizient und langsam. Häufig verweisen Sie bei der Bitte um eine Stellungnahme zu den verspäteten oder unvollständigen Ergebnissen auf die Umstände, die ein besseres oder pünktlicheres Resultat verhindert haben.

**WORAUF SIE IM UMGANG MIT DISTANZIERTEN STARS ACHTEN SOLLTEN:**

Entlarven können Sie den distanzierten Star, indem Sie Ihr oder Ihm eine verantwortungsvolle Aufgabe übergeben und ein Top-Ergebnis erwarten. Sollten Sie im Ergebnis weniger erhalten als erwartet und möglicherweise entschuldigende Tendenzen erkennen, hinterfragen Sie sich, ob Ihr Gegenüber wirklich zu Ihren Top-Talenten gehört. Prüfen Sie die Umstände, die Ihr Gegenüber als hinderlich eingestuft hat. Sollten Sie hier Redundanzen zum Gesagten feststellen, spiegeln Sie Ihre Erkenntnis unbedingt dem distanzierten Star.

3. Sie, als Überflieger ohne Biss / Er, als Überflieger ohne Biss

Überflieger ohne Biss haben grundsätzliches Interesse am Geschehen im Unternehmen. Sie verfügen nicht selten über eine höhere soziale Kompetenz und besseres Ausdrucksvermögen. Soweit so gut. Sie ziehen schnell Aufgaben an sich und wirken zielorientiert, sowie Kommunikationsstark. In aller Regel finden sich Überflieger ohne Biss nach kurzer Zeit in einem ungeordneten Chaos unterschiedlichster Aufgaben wieder. Die meisten davon werden halb oder gar nicht erledigt und Führungskräfte müssen ständig nachhaken und erfragen wie der Stand der Dinge ist. Was anfänglich dem Überflieger zugetraut wurde entpuppt sich als Enttäuschung. Einige Aufgaben werden zurückdelegiert und Frustration kennzeichnet das Gesicht des Überfliegers ohne Biss. Überflieger ohne Biss wollen viel und können in der Regel viel. Ihnen fehlt die Fähigkeit Nein zu sagen und Ihre eigene Zeit und Ihre Ressourcen sinnvoll und realistisch zu planen.

WORAUF SIE IM UMGANG MIT ÜBERFLIEGERN OHNE BISS ACHTEN SOLLTEN:

Achten Sie auf Deadlines die Sie geben und fordern Sie Einhaltung ein. Geben Sie dem Überflieger ohne Biss nur dann neue Aufgaben, wenn hierfür ein geordneter Plan unter Berücksichtigung der vorhandenen Zeit und Ressourcen vorliegt. Sollten Sie feststellen, dass Sie Ihrem Überflieger immer wieder bei der Aufgabenverteilung auf Zeit und Ressourcen festnageln müssen und hier keine auf Realität basierende Selbständigkeit erkennen, fragen Sie sich, ob Ihr Gegenüber wirklich zu Ihren Top-Talenten gehört.

Fazit

Diese Untersuchung unter 55 befragten Personen und 330 beantworteten Fragen zeigt, dass Personaler in Deutschland verschiedene Grundbegriffe der Personalentwicklung unterschiedlich verstehen. Auch zeigt Sie die Schwerpunkte auf, die in der Personalentwicklung beachtet werden sollten. Deutlich in den Vordergrund gestellt wird, dass es beim zielführenden Talentmanagement auf ein effizientes und tiefgründiges Werte-Profilierung ankommt, welches die intrinsischen Orientierungen, Werte und Ursachen für die Motivation eines Mitarbeiters ermittelt. Fragen Sie nach unserem Werte-Profilierung: Nach nur 20 Minuten, in einem nicht-manipulierbaren Test können Sie genaueste Einblicke in die Werte- und Motivationsstruktur Ihrer Mitarbeiter nehmen.

Alle Learnings im Überblick:



1.

„Potential“: Potential ist die noch nicht realisierte Kompetenz.

2.

„Kompetenz“: Kompetenzen sind bewusst wiederholbare Verhaltensweisen.

3.

„Motivation“: Motivation bezeichnet die Prozesse, die dem Verhalten Intensität, Richtung und Ablaufform verleihen.

4.

Welche Faktoren formen die Persönlichkeit am stärksten? Orientierungen und Motivation.

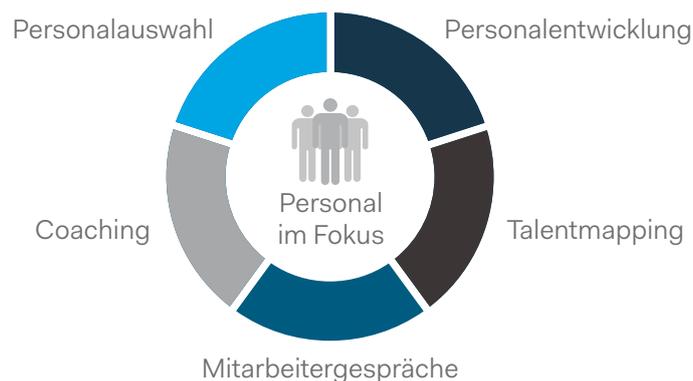
5.

„Talent“: Talente sind die produktiv einsetzbaren, angeborenen Denk- und Verhaltensmuster eines Menschen.

6.

„Stärke“: Eine Stärke ist die motivierte Seite einer Kompetenz.

Anwendungs-
gebiete des
Werte-Profilings:



 Mehr Informationen
über das Werte-
Profiling von Stra-
metz & Associates

Die Autoren:



Peter Littau

Berater & Projektmanager bei Strametz & Associates

p.littau@strametz.de



Mirjam Hattendorf

Senior Professional Beraterin bei Strametz & Associates

m.hattendorf@strametz.de

Strametz ▶ Associates
TALENTE FÖRDERN. FÜHRUNG STÄRKEN.

Zentrale Strametz & Associates GmbH • Josef-Wirmer-Straße 4 • 34414 Hansestadt Warburg
Telefon: +49 (0)5641 77 64 0-0 • Telefax: +49 (0)5641 77 64 0-11 • E-Mail: info@strametz.de

Weitere Standorte in Deutschland Gotha • Hamburg/Hollenstedt • Köln • Frankfurt/Liederbach • Wangen