

Talentscout -

Wie identifiziere ich die, die führen können und wollen

Dieter Schumacher
BLG LOGISTICS GROUP

19.03.2011

Drei Geschäftsbereiche strukturieren die BLG

Beschäftigte Deutschland insgesamt	2.700	2.800	4.600
Davon Beschäftigte GHBV	600	1.100	300

Anzahl Beschäftigte
Deutschland: 8.500

Anzahl Beschäftigte
weltweit: 11.100



AUTOMOBILE



CONTRACT

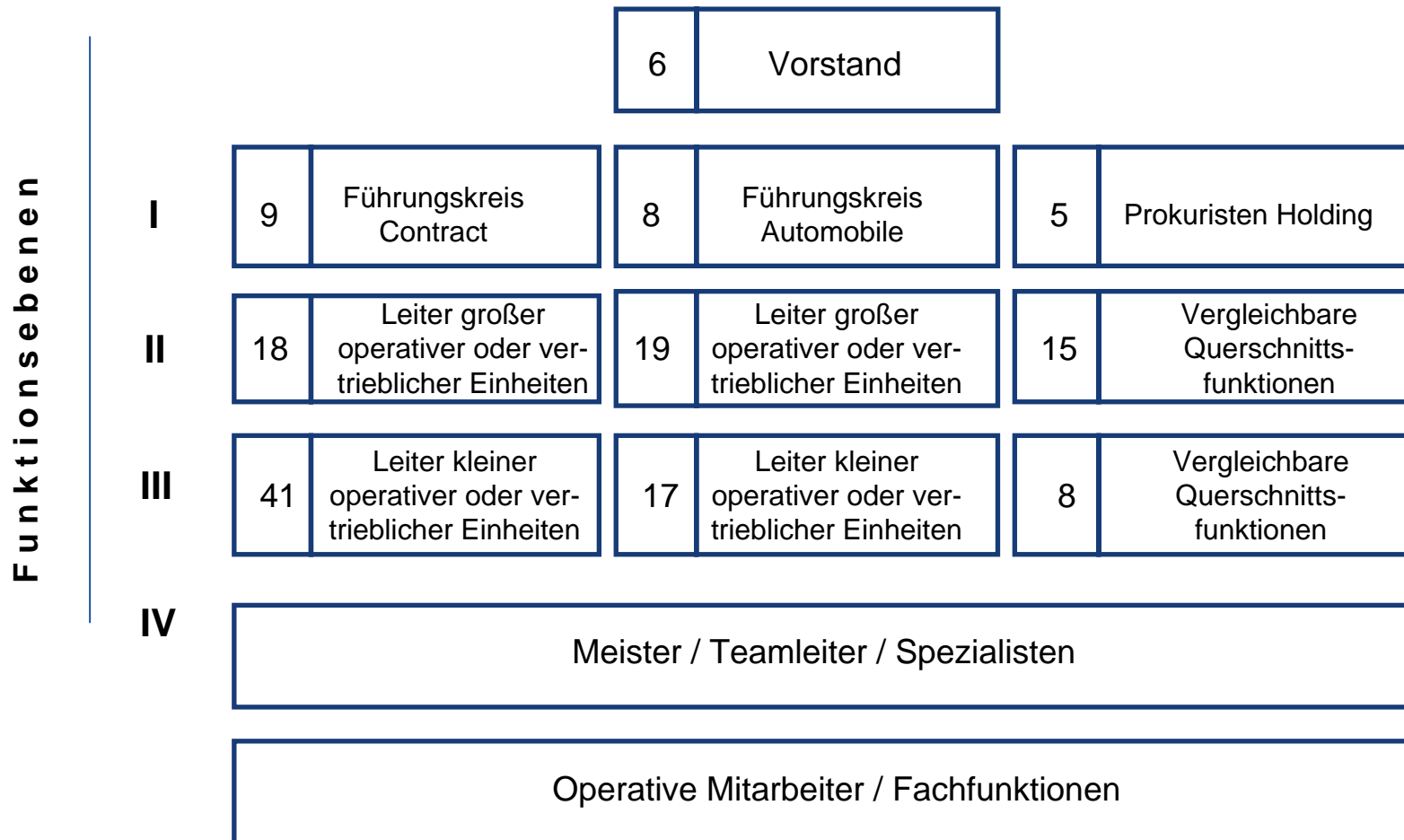


CONTAINER

250 Beschäftigte

Holding

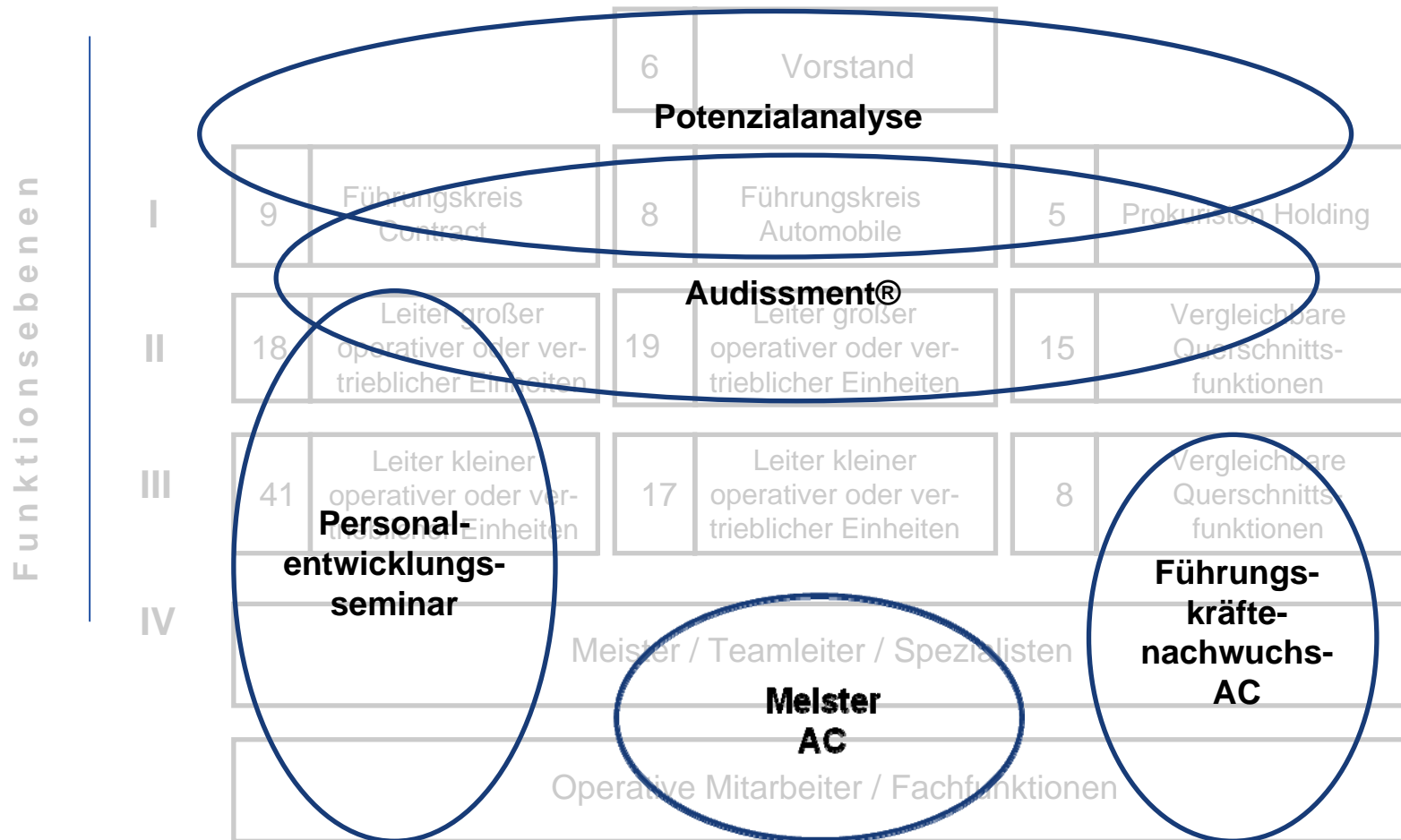
Eine schlanke Führungsstruktur sichert ein effizientes Dienstleistungsangebot



Führung ist, den Mitarbeitern zum Erfolg zu verhelfen



Verschiedene Maßnahmen sorgen für adäquate Identifikation von Mitarbeitern mit Führungspotenzial



Verschiedene Zugänge öffnen Wege

Potenzialanalyse:	Benennung durch Vorstand
Audissment®:	Benennung durch Vorgesetzten und Check Personalabteilung ➔ Vorgesetztenbeurteilung
Personalentwicklungsseminar:	Benennung durch Vorgesetzten und Check Personalabteilung ➔ Vorgesetztenbeurteilung
Meister AC:	Bewerbung der Mitarbeiter oder Benennung durch Vorgesetzten Check Personalabteilung
Führungskräfte- Nachwuchs	Externe oder interne Bewerbung Analyse der Unterlagen Vorstellungsgespräch Test

Die Kriterien sind zweckgerichtet
Beobachter sind erfahrene Führungskräfte



Führungskräftenachwuchs	Personalentwicklungsseminare/ Standortbestimmungen	Audissments®
<u>Führungskompetenz</u> - Entscheidungsfähigkeit - Durchsetzungsfähigkeit	<u>Analysefähigkeit</u> - Prioritäten setzen - Abstrahieren und Komprimieren	<u>Analysefähigkeit</u>
<u>Persönliche Kompetenz</u> - Selbstwahrnehmung/ Reflexionsfähigkeit - Emotionale Stabilität - Auftreten/persönliche Wirkung - Flexibilität/Mobilität	<u>Persönliche Fähigkeiten</u> - Leistungsbereitschaft - Verantwortungsbereitschaft	<u>Persönliche Kompetenz</u>
<u>Kognitive Kompetenz</u> - Analysevermögen - Vernetztes/übergreifendes Denken	<u>Qualitäts- und Kundenorientierung</u> - Qualitätsbewusstsein und Kostenmanagement - Entschlusskraft	<u>Unternehmerisches Denken</u>
<u>Operative Kompetenz</u> - Gestaltungswille - Handlungsorientierung - Methodische/organisatorische Fähigkeiten	<u>Kommunikationsfähigkeit</u> - Kritikfähigkeit - Berichten und Präsentieren - Argumentieren und Überzeugen	<u>Kommunikationsfähigkeit</u>
<u>Soziale Kompetenz</u> - Einfühlungsvermögen - Teamfähigkeit/Kooperationsbereitschaft	<u>Mitarbeiterorientierung</u> - Einsatz von Managementtechniken - Vertrauen und soziale Verantwortung - Teamfähigkeit	<u>Handlungsorientierung</u>
	<u>Innovationsfähigkeit</u> - Eigeninitiative - Unternehmerisches Denken und Handeln	<u>Innovationsfähigkeit</u>
		<u>Mitarbeiterführung</u>
8 Teilnehmer 3 Beobachter 1. + 2. Funktionsebene 1 Beobachter Personalleiter		3 Teilnehmer 4 Beobachter (davon 3 Vorstand oder 1. Funktionsebene, 1 Beobachter Personalleiter)

Die Kriterien werden in unterschiedlichen Übungen beobachtet und bewertet

Beispiel: Führungskräftenachwuchs

Kriterien \ Übung	Präsentation	Rollenspiel	Fallstudie schriftlich	Fallstudie Gespräch	Fallstudie Präsentation	Gruppen- diskussion	Schriftliche Aufgabe
<u>Führungskompetenz</u> - Entscheidungsfähigkeit - Durchsetzungsfähigkeit	x	x		x x		x	x
<u>Persönliche Kompetenz</u> - Selbstwahrnehmung/ Reflexionsfähigkeit - Emotionale Stabilität - Auftreten/persönliche Wirkung - Flexibilität/Mobilität	x x x x	x x			x x x	x x	
<u>Kognitive Kompetenz</u> - Analysevermögen - Vernetztes/übergreifendes Denken			x x	x	x		x x
<u>Operative Kompetenz</u> - Gestaltungswille - Handlungsorientierung - Methodische Fähigkeiten	x x	x	x	x x	x	x x	
<u>Soziale Kompetenz</u> - Einfühlungsvermögen - Teamfähigkeit/Kooperation		x x		x	x	x	

Die „Prognosekraft“ von AC's ist hoch

Auswahlverfahren	Validitätskoeffizient
Zeugnisnoten	.00 - .30
Leistungstests	.10 - .20
Intelligenztests	.10 - .30
Persönlichkeitstests	.20 - .40
Herkömmliche Einstellungsgespräche	.00 - .30
Strukturierte E.- Gespräche	.10 - .50
Biograph. Datenanalyse	.30 - .60
Kollegenbeurteilung	.20 - .70
Assessment Center	.40 - .70

Testverfahren / Psychologische Tests

Zugrunde liegende Theorie: Eigenschaftstheorie

Der (Führungs-)Erfolg hängt von bestimmten unveränderbaren Eigenschaften ab

Glaubenssatz

„Der Mensch ist das, was er von sich behauptet“

Methodisches Vorgehen

- Selbstaussagen der Probanden zu Items oder Situationen
- Durchführung mit Papier/Bleistift oder online
- Ergebnisfindung durch Abgleich mit Vergleichs-/Repräsentanzgruppen

Implizite Schlussfolgerungen

Selbstaussage zu Items → Eigenschaften → Verhalten

→ Verhalten bei zukünftigen Herausforderungen → Erfolgsprognose

360° Beurteilung

Zugrunde liegende Theorie: Situatives Führen

Der (Führungs-)Erfolg hängt von einer gelungenen Interaktion zwischen der Person der Führungskraft, der Situation, in der sie tätig ist (werden soll) und den zu führenden Personen (Mitarbeitern) ab.

Glaubenssatz

„Der Mensch ist, was andere über ihn sagen“ auch
„Wer es allen Recht macht, ist gut“

Methodisches Vorgehen

- Beurteilung durch alle Gruppen, mit denen die Person im beruflichen Kontext interagiert
- Als Papierfragebogen oder online , Auswertung durch Experten

Implizite Schlussfolgerungen

Situationsgeprägte Fremdbilder → Verhalten/Erfolg in der jetzigen Position
→ Verhalten in zukünftiger Position → Erfolgsprognose

Interview

Zugrunde liegende Theorie

Situatives Führen

Glaubenssatz

„Der Mensch handelt so, wie er erzählt“ auch „Du bist, was Du sagst“

Methodisches Vorgehen

- Selbstaussagen des Probanden zu mehr oder weniger standardisierten und strukturierten Fragen
- Formen: offenes Gespräch, halb standardisiert/standardisiert, Stressinterview, situatives Interview
- Auswertung durch einen oder mehrere Interviewer, Beobachter

Implizite Schlussfolgerungen

Selbstaussagen zu Fragen

- ➔ Verhalten bei vergangenen oder jetzigen Aufgaben
- ➔ Verhalten bei zukünftigen Herausforderungen
- ➔ Erfolgsprognose

Assessment Center

Zugrunde liegende Theorie

Situatives Führen

Glaubenssatz

„Aus der Zukunftssimulation kann auf die Zukunft geschlossen werden“

Methodisches Vorgehen

- Simulation der zukünftigen Aufgaben
- Einsatz von unterschiedlichen Methoden
- Einsatz von mehreren geschulten Beobachtern
- Ergebnisfindung durch Konsens der Beobachter

Implizite Schlussfolgerungen

Verhalten in realitätsnaher Simulation der Zukunft (Laborsituation)

→ Verhalten in der Zukunft → Erfolgsprognose

Audissment[®]

Zugrunde liegende Theorie

Situatives Führen

Glaubenssatz

„Die Akzeptanz der Ergebnisse steigt mit der Realitätsnähe der zu bearbeitenden Aufgaben und der methodisch klaren Struktur“

Methodisches Vorgehen

- Kombination aus Assessment Center und Management-Audit
- Aufgabenstellungen aus der Realität des Unternehmens
- Diskussion aktueller Fragestellung mit Beobachtern (Top-Führungskräfte des Unternehmens)

Implizite Schlussfolgerungen

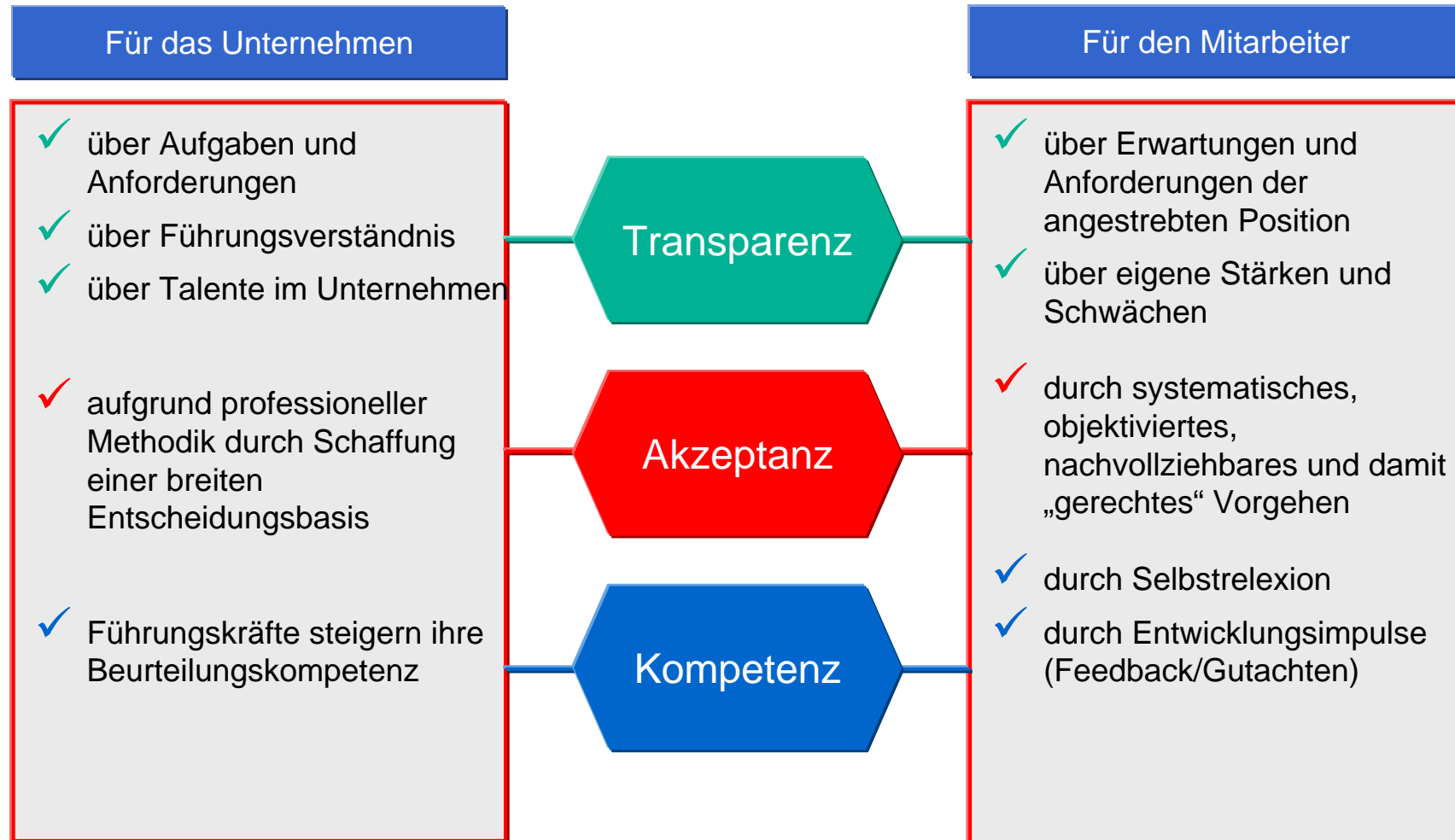
Verhalten in simulierten aber realistischen Aufgabenstellungen

➔ Verhalten in der Praxis ➔ Erfolgsprognose

Unsere Grundsätze beim AC-Einsatz

- ✓ Wir behandeln die **Teilnehmer** so, wie wir selber in ähnlichen Situationen behandelt werden möchten
- ✓ Wir konzipieren nur **faire, lösbare** aber **differenzierende** Aufgabenstellungen
- ✓ Wir arbeiten nur mit **individuellen** und maßgeschneiderten, auf die speziellen Belange zugeschnittenen Verfahren
- ✓ Wir sehen die Teilnehmer **nicht als "Prüflinge"**
- ✓ Wir setzen nur Aufgaben ein, die das zukünftige **Arbeitsumfeld** der Teilnehmer simulieren
- ✓ Wir verwenden **keine psychologischen** Tests
- ✓ Wir lassen **keine "heimlichen"** Beobachtungen zu
- ✓ Wir erzeugen **keine künstlichen** Stresssituationen
- ✓ Wir setzen nur Aufgaben ein, die der **Realität** nahe kommen

Nutzen des Assessment Centers



**Die Ergebnisse sprechen für sich:
25 Führungsfunktionen wurden aus den Führungsnachwuchsprogrammen besetzt**

Jahrgänge	Teilnehmer		ausgeschieden		Einsatz auf Funktionsebene		
	insgesamt	Davon weiblich	e.W.	BLG	0/1	2	3
2001/2002	12	25%	2	2	0	4	2
2003/2004	18	38%	8	3	1	3	1
2005/2006	9	11%	2	1	0	2	4
2006/2007	14	50%	6	0	0	1	3
2008/2009	17	53%	3	1	0	0	2
2010/2011	15	46%	läuft derzeit				
Summe	85	40%	21 = 25%	7 = 8%	1	10	12

**Die Ergebnisse sprechen für sich:
Viele Personalentwicklungsmaßnahmen umgesetzt**

		Personalentwicklungs- seminare	Audissments®
<u>Teilnehmer</u>	2006	99	33
	2007	18	6
	2009	32	9
	2010	16	---
<u>Teilnehmer</u>	insgesamt	165	48
Hohe Führungspotenziale		8	5
Führungspotenziale		101	26
Keine (weitergehenden) Führungspotenziale/ Fachliche Entwicklung		56	17
Personalentwicklungsmaßnahme definiert		86	16
(Weitergehende) Führungsaufgaben übernommen		39	10
Ausgeschieden		25	11

**Die Ergebnisse sprechen für sich:
Potenzialanalyse der 1. Funktionsebene**



Vielen Dank!