



# TALENT-

(ER)KENNEN SIE

# MONITORING

DAS POTENZIAL IHRER MITARBEITER? (!)

**APENBERG & PARTNER**

PRINT BUSINESS CONSULTANTS



---

## TALENT-MONITORING PRINTMEDIEN

---

*Liebe Geschäftsfreunde,*

das digitale Business hat in den vergangenen Jahren seine Position innerhalb der deutschen Wirtschaft weiter ausbauen können. Vor allem in der Print- und Medienindustrie ist dieser weiterhin anhaltende Transformationsprozess spürbar: Für den Wandel und Ausbau des Produktportfolios sowie die Entwicklung gänzlich neuer Geschäftsmodelle vorrangig im digitalen Bereich bedarf es auch einer strategischen Neuorientierung der Unternehmen.

Mit einer modifizierten Unternehmensstrategie und -vision ist in der Regel auch ein Wandel der Unternehmenskultur und des unternehmensinternen Wissens einhergehend – Veränderte Anforderungen von Mitarbeitern an ihre Arbeitgeber bedingen neuer Führungsmodelle und somit Führungspersönlichkeiten, für digitale Produkte und Dienstleistungen bedarf es spezifischer New-Media-Expertise.

Damit dieser Transformationsprozess gelingt, gilt es somit einerseits vorhandene Ressourcen zu nutzen und unternehmensintern Fachkräfte u.a. im Bereich New Media aus- und fortzubilden. Andererseits müssen Young Talents, Professionals und Führungskräfte ins Unternehmen geholt werden.

*Herzlichst  
Michael Apenberg*

## METHODE

Mit dem einzigartigen Verfahren von profilingvalues werden Neigungen, Fähigkeiten, Kompetenzen und Interessen der Teilnehmer dargestellt sowie deren Entwicklungspotenziale identifiziert. Im Zentrum der Analyse steht dabei nicht das fachliche Know-how der Menschen, sondern deren grundlegende, fächerübergreifende kognitive und sozioemotionale Ausstattung. Das Profiling ergibt dabei keine einfache Menschentypisierung (Schubladenmethode) – sondern eine umfassende Talentlandkarte, welche auf 12 Kompetenzskalen und deren momentanen Fokussierungen basiert – sozusagen der psychologische Fingerabdruck einer Person unter Einbezug der variablen Umgebungsfaktoren.

## DATENERHEBUNG/-GRUNDLAGE

Mit Hilfe eines Online-Fragebogens wird das individuelle Wertesystem eines Menschen im profilingvalues-Verfahren ermittelt. Die Aufgabe der Probanden besteht darin, viermal hintereinander eine Liste von jeweils 18 Begriffen in eine Rangreihenfolge von gut nach schlecht (positiv/negativ) zu bringen, welche ihren persönlichen Wertevorstellungen entspricht. Als Referenz für die individuellen Rangordnungen dient eine logisch-mathematische Norm, welche im Rahmen der theoretischen Überlegungen von Robert S. Hartman und der dazu gehörigen Ausarbeitungen des Verfahrens ermittelt wurde. Die individuellen Ausprägungen auf den Kompetenzskalen lassen sich somit als Abweichungen zur logisch-mathematischen Norm errechnen.

### Der psychologische Fingerabdruck:

Wertebasierte Profilanalyse der Persönlichkeit

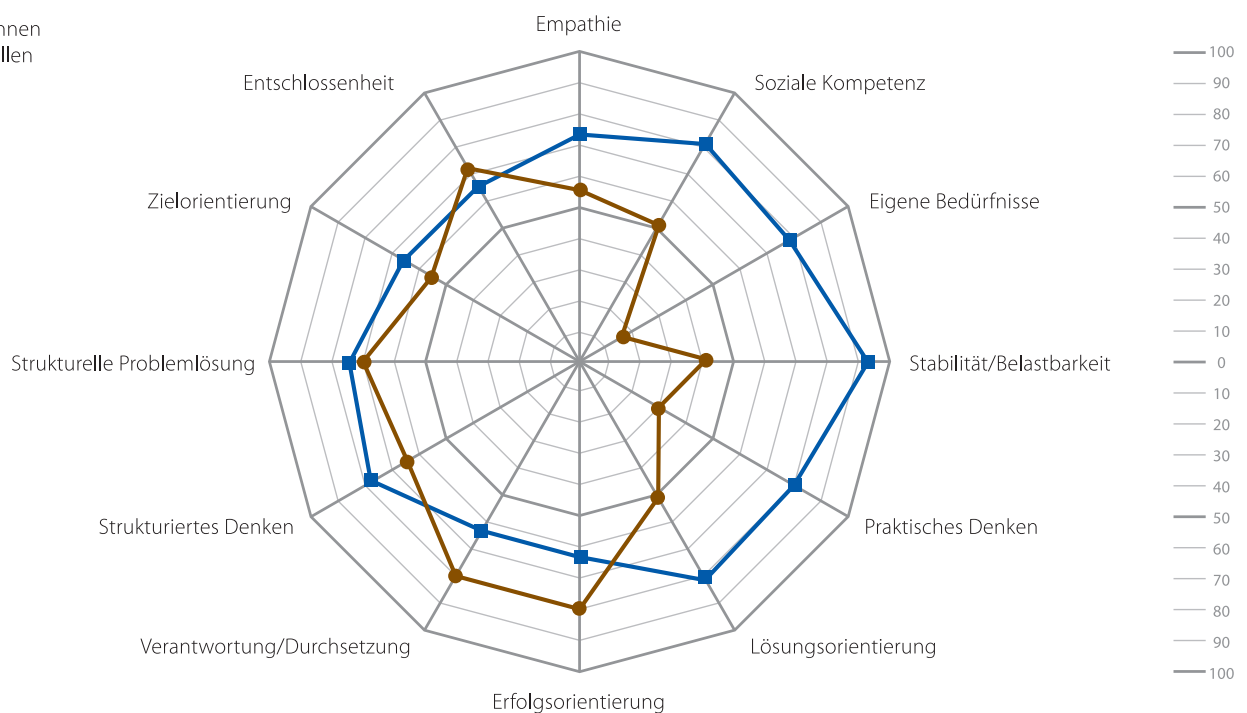
Die neue Mathematik des Managements – Werte als messbarer Schlüssel zum Erfolg

Menschliche Werte erkennen und sie sichtbar machen

Wissen um eigene Stärken und Ressourcen

## ÜBERBLICK

- Können
- Wollen





Dipl.-Psychologin Herriette Pfeifer, Personalberaterin bei Apenberg & Partner

## VORTEILE DER PROFILINGVALUES®-METHODE

### 4 ALLEINSTELLUNGSMERKMALE

#### (1) Erfassung von Einstellungen und Werten für eine validere Verhaltensprognose

Anders als gängige Verfahren der Personal- und Eignungsdiagnostik, in welchen konkrete Verhaltensweisen die Datengrundlage bilden, setzt die Messung von profilingvalues auf der Ebene der individuellen Werte und Einstellungen an. D.h. stabilere Aspekte der Persönlichkeit werden erfasst, sodass valide Verhaltensprognosen möglich sind, wenn es beispielsweise darum geht, zu entscheiden, ob ein Bewerber das Aufgabenspektrum einer vakanten Position mit Hinblick auf seine Persönlichkeitsstruktur erfüllen kann.

#### (2) Schnelle Durchführbarkeit des Online-Verfahrens

Zeit ist heutzutage eine äußerst knappe Ressource, die es überlegt

einzusetzen gilt. Deshalb ist kaum jemand bereit, für psychometrische Verfahren mehr Zeit als nötig zu investieren. Besonders, da deren generelle Vorteile und Sinnhaftigkeit zwar im Vorhinein erläutert und durch wissenschaftliche Prüfung nachgewiesen werden können, man den wahren Nutzen für das eigene Unternehmen jedoch frühestens nach erstmaliger Anwendung festlegen kann. Je weniger Aufwand die Analysephase für den Teilnehmer daher darstellt, desto besser. Durch den methodischen Aufbau ermöglicht das profilingvalues-Verfahren, die psychometrische Diagnostik innerhalb kürzester Zeit abzuschließen und dabei umfassende Daten für den Ergebnisreport und das anschließende Auswertungsgespräch zu liefern. Im Durchschnitt ist das Online-Verfahren in 20 Minuten durchführbar, Kandidaten aus höheren Management-Positionen sind aufgrund ihrer kognitiven Fähigkeiten und

üblichen Handlungsweisen noch schneller.

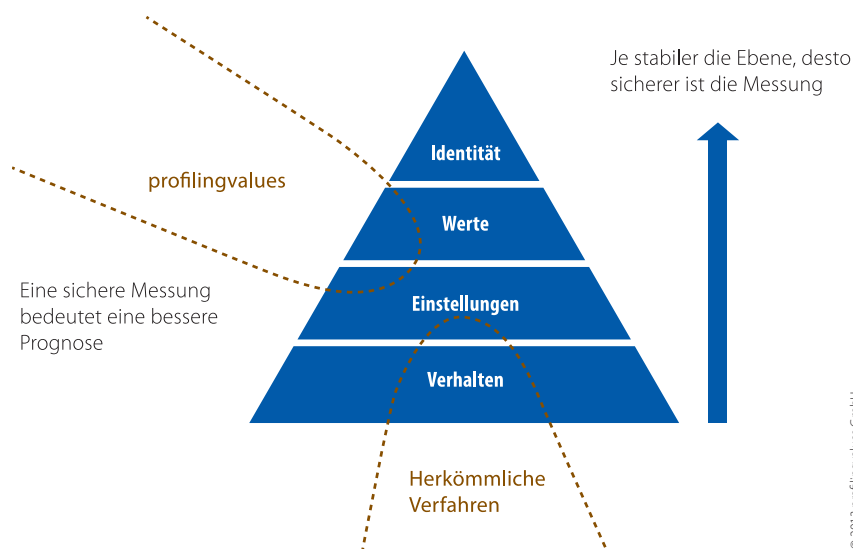
### (3) Gleichzeitiges Erfassen von Fähigkeiten und momentanen Aufmerksamkeiten

Mittels profilingvalues gelingt die gleichzeitige Messung der grundlegenden Kompetenzen einer Person (Können) und der gegenwärtigen Aufmerksamkeiten auf die jeweiligen Kompetenzbereiche (Wollen). Somit lassen sich die Fähigkeiten und Potenziale von Mitarbeitern und Bewerbern immer in Abhängigkeit von der aktuellen Lebens- und Arbeitssituation analysieren. Dies ermöglicht ein intensiveres Kennenlernen von sowie ein tieferes Verständnis für die Handlungsmotive von Bewerbern, aber auch langjährigen Mitarbeitern, wodurch Entscheidungen bezüglich der Personalauswahl und Personalentwicklung erleichtert werden.

### (4) Keine Manipulation der Ergebnisse möglich

Wie sich aus der Rangordnung verschiedener Wortlisten nach gut und schlecht eine umfassende Persönlichkeitsanalyse der Person ergibt, ist den ausführenden Personen nicht ersichtlich. Eine sogenannte Augenscheinvalidität über die Funktionsweise des Messverfahrens ist somit nicht vorhanden. Die Probanden haben keine Möglichkeit, ihre Antworten im Sinne sozialer Erwünschtheit auszurichten und sich somit gegebenenfalls besser darzustellen als sie es eigentlich sind. Ein Versuch, hier die eigenen Ergebnisse in positive Richtung zu manipulieren, funktioniert nicht – im Gegenteil: diese Teilnehmer bleiben in der Regel sogar unter ihren Möglichkeiten.

Weiterhin wird bereits aus der Tatsache, dass eine Liste von 18 Begriffen eine nahezu unvorstellbar große Anzahl an Möglichkeiten der Anordnung bietet (konkret 18 Fakultät = 6,4 Milliarden Kombinationsmöglichkeiten), für jeden ersichtlich, wie unwahrscheinlich es ist, dass man mit der eigenen Reihenfolge der Begriffe



die eine mathematische Norm trifft, welche Robert S. Hartman durch seine Wertepsychologie eineindeutig mathematisch herleiten konnte. Die gleiche Wahrscheinlichkeit also, wie im Leben 47 x im Lotto zu gewinnen.

An dieser Stelle ist hervorzuheben, dass das Erreichen dieser Normstellung keinesfalls als Optimum und somit höchst erstrebenswert anzusehen ist. Es stellt lediglich einen Referenzwert dar, an welchem sich aufgrund der zugrundeliegenden Methodik die individuellen Persönlichkeitsstrukturen ermitteln, in Zahlenwerten ausdrücken und hinsichtlich der jeweiligen Fragestellung im Bereich Personalauswahl oder -entwicklung interpretieren lassen.

Die hohe Anzahl an Kombinationsmöglichkeiten der einzelnen Testitems ermöglicht somit die extrem individualisierten und detaillierten Persönlichkeitsprofile, welche als Grundlage für Personalentscheidungen jeglicher Art von vielen Unternehmen bereits sehr geschätzt werden.

### + WEITERE VORTEILE:

- Steigerung der Trefferquote bei der Personalauswahl und somit Vermeidung von Fehlinvestitionen
- Herausarbeiten von individuellen Personalentwicklungsthemen und somit Steigerung der Potenzialerschöpfungsquote
- Die quantifizierten Ergebnisse des Verfahrens stellen „harte Messkriterien“ dar und geben Aufschluss über den Return on Investment
- Das Persönlichkeitsprofil des Bewerbers kann mit den Anforderungen des Arbeitgebers in Form eines SOLL-Profiles gematcht werden.
- Ohne weiteren Aufwand seitens der Teilnehmer und/oder Auftraggeber lassen sich tieferegehende Analysen erstellen. U. a.
  - Teamprofile
  - Vergleich zwischen zwei oder mehr Personen (Bewerbervergleich)
  - Vergleich zwischen Teams und Unternehmen
  - Veränderungsmessung über die Zeit – beispielsweise die Persönlichkeitsentwicklung eines Mitarbeiters




---

## ANWENDUNGSBEREICHE

---

### (1) Personalauswahl in der Vor- und Endphase:

Das psychometrische Verfahren liefert ein objektives Bild von internen wie externen Bewerbern und hilft beim (besseren) Kennenlernen. Entscheidungsrelevante Bewerberinterviews lassen sich auf Basis der Analyseergebnisse zielführender strukturieren, da ein schnellerer Fokus auf die relevanten Themenbereiche gelegt werden kann, welche die Analyse herausgearbeitet hat (u.a. Stärken/Schwächen, Entwicklungspotenziale, Indikatoren für Wechselwilligkeit, Motivationsverlust).

Bei häufig zu besetzenden Expertenpositionen dient das Verfahren der effizienten Vorselektion potenzieller Kandidaten.

In der Endauswahl ist profilingvalues vor allem bei der Besetzung von Schlüsselpositionen von Bedeutung. In diesen Hierarchieebenen hat jede Personalentscheidung eine unternehmensprägende Wirkung zur Folge.

Wichtiger als das fachliche Know-how sind für erfolgreiche Führungskräfte deren Persönlichkeitseigenschaften und kommunikativen Fähigkeiten, welche sich mit Hilfe des Talentmonitorings herausarbeiten lassen.

Um die Passung des Bewerbers zum Stellenprofil objektiv beurteilen zu können, lässt sich mittels des Positionsanalysetools der profilingvalues GmbH ein Anforderungsprofil der vakanten Stelle ermitteln und mit den Bewerberereigenschaften vergleichen.

In Assessment Centern kann das äußerst zeit- und kosteneffiziente Verfahren ein ergänzendes Modul darstellen oder sogar andere Methoden ersetzen, welche zur Ermittlung von kognitiven Fähigkeiten, Problemlösefähigkeiten und grundlegenden Persönlichkeitseigenschaften eingesetzt werden. Somit kann ein Talentmonitoring lange und teure Assessment Center erheblich verkürzen.

## **(2) Personalentwicklungsplanung und Talentmanagement:**

Das Verfahren unterstützt das Erkennen von relevanten Entwicklungsthemen für eine frühzeitige und adäquate Förderung des firmeneigenen aber auch externen Führungsnachwuchses. Förderprogramme für Trainees und Young Professionals lassen sich ebenfalls effizienter gestalten.

Für einen umfassenden Überblick über die Verteilung der firmeninternen Kompetenzen und Potenziale lässt sich mittels profilingvalues ein systematisches Talentmapping erarbeiten. Dies ist vor allem in KMUs sinnvoll, in denen sich erst jetzt eigenständige Personalabteilungen entwickeln und Unternehmensressourcenplanungen bisher noch nicht professionalisiert abliefern.

Als eine Art Entwicklungsbarometer bilden die Persönlichkeitsprofile ein hilfreiches Tool für Jahresabschlussgespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, um die Erreichung persönlicher und unternehmensbezogener Zielstellungen überprüfen zu können.

Um die Wirksamkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen bereits während der Anwendung zu überprüfen, lässt sich profilingvalues zu jedem Zeitpunkt als Zwischenevaluation anwenden. So lassen sich Trainingspläne noch individueller an die Lernenden anpassen, frühzeitig modifizieren und somit unnötige Kosten reduzieren.

## **(3) Organisationsentwicklung – strategische Fragestellungen:**

Nachfolgeplanungen der Führungsspitze stellen immer eine Herausforderung dar – besonders jedoch in KMUs und Familienunternehmen, in welchen in der Regel ein und dieselbe Führungskraft das Unternehmen über Jahrzehnte hinweg erfolgreich geleitet und somit maßgeblich geprägt hat. Mit dem Wechsel der Firmenleitung geht daher in der Regel

auch unmittelbar ein Werte- und Strukturwandel einher, der für die erfolgreiche Fortführung des Unternehmens sinnvoll ist, dem bisherigen Mitarbeiterstamm und den ausscheidenden Führungskräften jedoch behutsam erläutert werden muss. Ist eine Neuausrichtung des Unternehmens theoretisch vollzogen, gilt es einerseits interne Potenzialträger zielgerecht zu fördern und auf die bevorstehende Leitungsposition vorzubereiten. Andererseits bringt ein umfassendes Talentmapping der aktuell vorhandenen Kompetenzen Aufschluss darüber, welche Expertise dem Unternehmen fehlt und wo es Fachkräfte von außen bedarf.

Im Falle von Firmenfusionen und Unternehmenskäufen ist eine strategische Neuausrichtung der Unternehmen notwendig. Hier helfen Profilanalysen der Mitarbeiter bei Entscheidungen über deren Erhalt oder die Neubesetzung einzelner Positionen.

## **(4) Förderung von Teambuilding-Prozessen:**

Mit Hilfe des Talentmonitorings kann der Grad an Homo- bzw. Heterogenität von Arbeitsteams, ganzen Abteilungen oder sogar der gesamten Mitarbeiterschaft eines Unternehmens analysiert werden. Die Grundlage dieser Analyse bilden die Talentmonitorings der Teammitglieder. Im Teamreport werden sie zu gemittelten Werten zusammengefasst, sodass sich für jede Kompetenzskala ein Gesamtniveau der Gruppe ergibt. Zusätzlich wird die Verteilung der Einzelergebnisse der Mitglieder ausgewiesen, was einen Überblick über die Varianz der Fähigkeiten und momentanen Aufmerksamkeiten innerhalb des untersuchten Teams ermöglicht. Welche Person hinter welchem Persönlichkeitsprofil im Einzelnen steckt, ist im Teamreport per se nicht ersichtlich. Aufgrund der Individualberichte kann sich jedes Gruppenmitglied jedoch selbst innerhalb der Kompetenzspanne der Gruppe wiedererkennen und Schlussfolgerungen für eigene Veränderungsprozesse ziehen.

Auf dieser Basis lassen sich konstruktive Diskussionen führen, d.h. mögliche Ursachen für Konflikte oder Entwicklungsbarrieren ausfindig machen und entsprechende Lösungsprozesse initiieren. Dadurch verbessert sich der Teambuilding-Prozess und die Leistung der ganzen Gruppe wird gesteigert.

## **(5) Frühwarnsystem für Motivationsverluste, innere Kündigungen und Stress:**

Dank der Kombination aus Fähigkeitsanalyse und Erfassung momentaner Aufmerksamkeiten lassen sich mittels profilingvalues aktuelle Motivationsverluste, eine begrenzte Identifikation mit dem Unternehmen sowie drohende innere Kündigungen von Mitarbeitern frühzeitig erkennen. Die Ursachen dessen lassen sich anschließend in Feedback- und Coachinggesprächen ermitteln und entsprechende Lösungsprozesse zur Stressreduktion eingeleitet werden, beispielsweise eine aktuelle Überforderung des Mitarbeiters aufgrund veränderter Aufgabenbereiche, Neukonstellationen von Teams, private Problembereiche oder Mobbing.

## **(6) Incentive für Mitarbeiter:**

Als Wertschätzung ihrer Leistung freuen sich Mitarbeiter über die Investition ihres Arbeitgebers in eine adäquate Personalentwicklung. Eine umfassende Aufstellung der eigenen Stärken und Entwicklungspotenziale führt zusätzlich zu hilfreichen Einsichtsprozessen seitens der Mitarbeiter, erklärt die Notwendigkeit bestimmter Weiterbildungsmaßnahmen, steigert die Arbeitszufriedenheit und -motivation, stärkt die Mitarbeiterbindung und dient somit langfristig dem Unternehmenserfolg, da das Potenzial der Mitarbeiter weiter ausgeschöpft werden kann.

Apenberg & Partner GmbH  
Print Business Consultants  
Ulmenstrasse 21  
22299 Hamburg

Telefon: +49 (40) 450 121 0  
Telefax: +49 (40) 450 121 20

[www.apenberg.de](http://www.apenberg.de)

A&P