



KiTa PraE-Gen
Fit für Führung

W 3: Personalmanagement (Personalgewinnung und -förderung)

Weiterbildungsreihe für Standortleiterinnen und -leiter der KiTa
gGmbH Saarland

im Rahmen des Projektes KiTa PraE-Gen



Trainerin:
Dr. Gudrun Stahn

MA&T Organisationsentwicklung GmbH
Olvenstedter Str. 39/40
39108 Magdeburg
Telefon: +49 391 7347408
Fax: +49 391 7347409
gudrun.stahn@ma-t.de
www.ma-t.de

Gefördert durch:



rückenwind
Für die Beschäftigten
in der Sozialwirtschaft

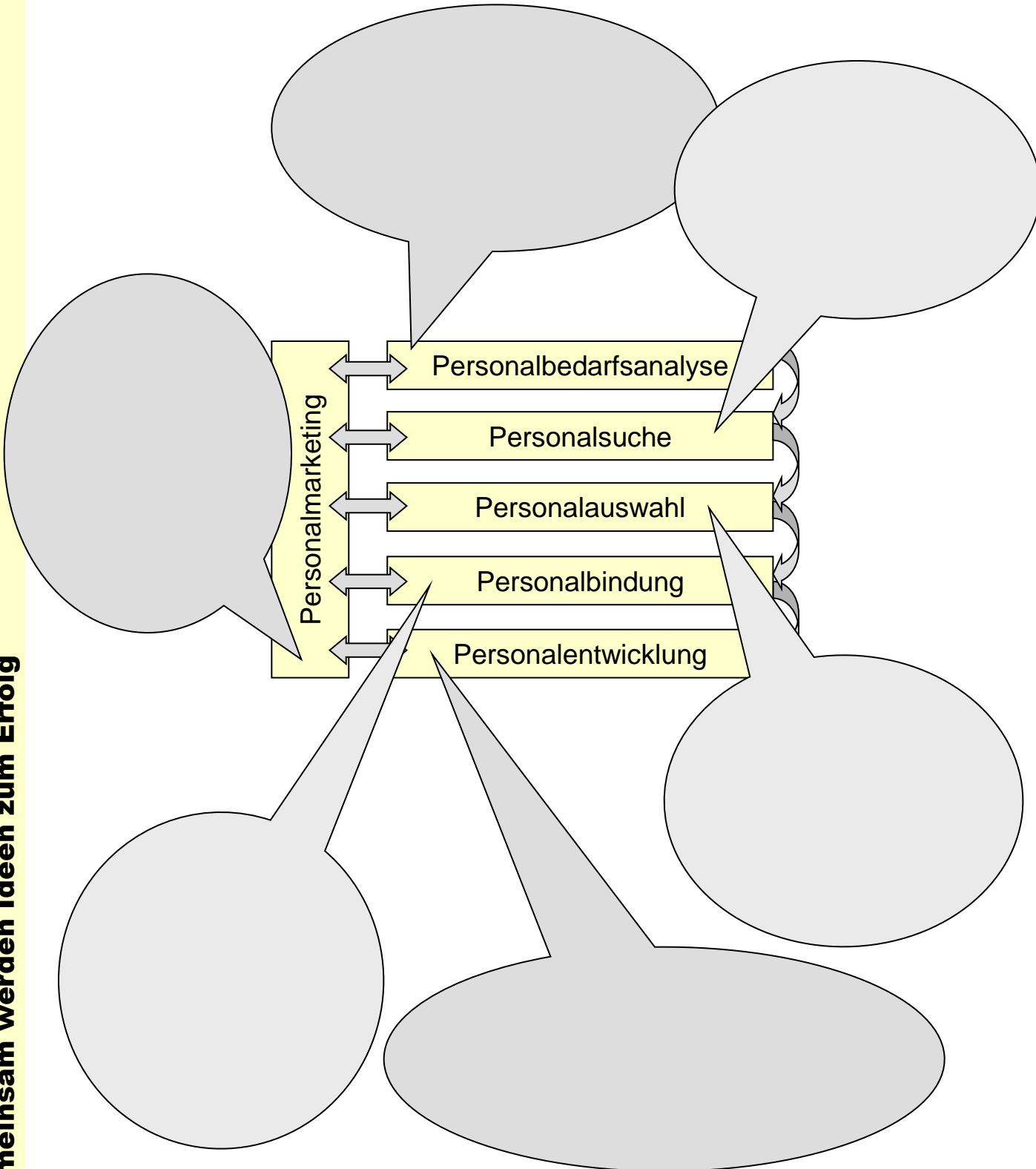
im Rahmen des Programmes:



Teil I:	Personalmanagement – Personalgewinnung	Seite
I.	Personalgewinnung	6
I.1	Personalbedarfsanalyse	7
I.1.1	Definition und Zweck	
I.1.2	Instrumente	
I.1.3	Auswirkung auf das Image von KiTa als Arbeitgeber	
I.2	Personalsuche	11
I.2.1	Definition und Zielgruppen	
I.2.2	Instrumente	
I.2.3	Auswirkung auf das Image von KiTa als Arbeitgeber	
I.3	Personalauswahl	15
I.3.1	Definition und Zielgruppen	
I.3.2	Instrumente	
I.3.3	Auswirkung auf das Image von KiTa als Arbeitgeber	
Teil II:	Personalmanagement – Personalförderung	
II.1	Personalentwicklungsstrategien	35
II.2	Führung und Entwicklung	37
II.2.1	Verantwortungsbereiche der Personalentwicklung	
II.2.2	Instrumente der Personalentwicklung	
II.3	Talentmanagement	39
II.3.1	Potenzialanalyse	
II.3.2	Personalentwicklungsplan	
II.4	Evaluation	46
II.4.1	Praxishilfe	
II.4.2	Beispiel Personalentwicklungsplan	
II.5	Teamentwicklung	49



🖋️ Welche Bedeutung hat ... in Ihrer Einrichtung?



Gemeinsam werden Ideen zum Erfolg



	Instrumente
Personalbedarfsanalyse	<ul style="list-style-type: none">Star-Modell als Visualisierungshilfe des qualitativen Personalbedarfs
Personalsuche	<ul style="list-style-type: none">Checklisten zur Spezifikation der ZielgruppenCheckliste zum Einsatz von Instrumenten der Personalgewinnung
Personalauswahl	<ul style="list-style-type: none">Übersicht zur Güte von PersonalauswahlprozessenCheckliste BewerbungsunterlagenPraxishilfe Beurteilungsfehler im Bewerbungsgespräch reduzierenCheckliste zu Inhalten im Einführungsgespräch
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none">Checkliste Talentmanagement – Wie fit ist Ihr Talentmanagement?Praxishilfe Talenteigenschaften managenPersonalportfolio zur PotenzialanalysePraxishilfe zur Leistungsbeurteilung von MitarbeitendenPersonalentwicklungsplanKompetenzlandkarte zur Teamentwicklung



Teil I

Personalgewinnung





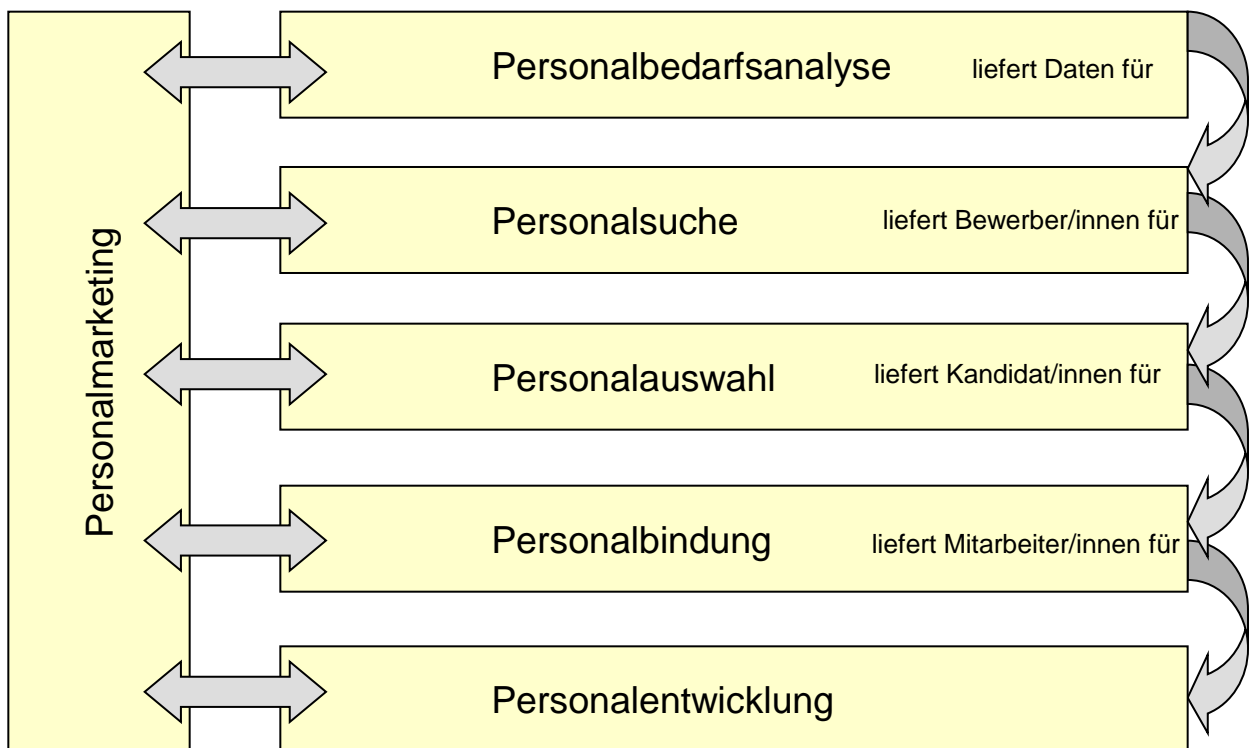
I. Personalgewinnung

Personalgewinnung ist als ein Prozess anzusehen, dessen Ablauf unten in dem Modell dargestellt ist.

Personalgewinnung richtet sich sowohl in die Organisation als auch nach außen:

- ➔ der „Kampf um Talente“ beginnt in der eigenen Organisation
Das Erkennen von Potenzialen der eigenen Mitarbeiter/innen und deren gezielte Förderung sind Grundvoraussetzung für nachhaltige Personalgewinnung
- ➔ der Kontakt zu sehr qualifizierten Bewerber/innen muss frühzeitig hergestellt und langfristig angelegt werden. Dies geschieht unabhängig von dem aktuellen Personalbedarf in der eigenen Organisation
- ➔ Bei der Personalsuche sind alle Kanäle des Personalmarketings und der Personalauswahl zu nutzen

Die Wahrnehmung der Organisation sowohl durch die internen Bewerber/innen als auch durch die externen Bewerber/inne während der Personalsuche, -auswahl, -bindung und -entwicklung beeinflusst in hohem Maße die Außenwirkung der Organisation als Arbeitgeber!





I. Personalgewinnung

I.1 Personalbedarfsanalyse

I.1.1 Definition und Zweck

Definition:

Die Personalbedarfsanalyse beinhaltet zwei Komponenten:

- ➔ Quantitativ: Anzahl der benötigten Mitarbeiter/innen (Kopfzahlplanung),
- ➔ Qualitativ: benötigte Kompetenzen und Erfahrungen.

Wie hoch der quantitative und qualitative Personalbedarf ist, hängt sowohl von internen als auch von externen Einflussfaktoren ab, z. B.:

Externe Einflussfaktoren

- ➔ staatliche Einflüsse (saarl. Bildungsprogr.)
- ➔ Marktveränderungen
- ➔ Standortbedingungen

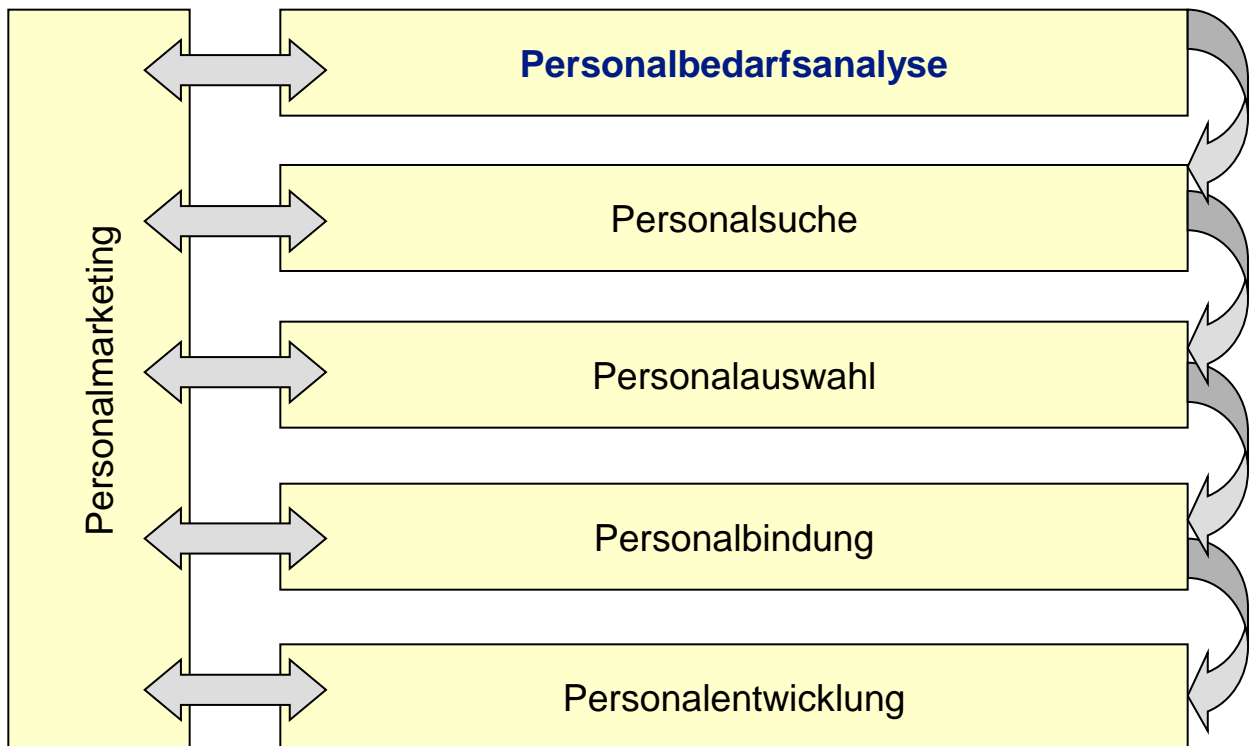
Interne Einflussfaktoren

- ➔ Unternehmensstrategie
- ➔ Arbeitsorganisation
- ➔ Personalbestandsveränderungen

Zweck:

Die Personalbedarfsanalyse stellt die Informationen zur Verfügung, die für die Personalsuche und Personalauswahl notwendig sind.

- ➔ Wie viele Mitarbeiter/innen werden benötigt?
- ➔ Welche Qualifikationen werden gesucht? Welche Erfahrungen sollen Bewerber/innen mitbringen?
- ➔ Ab wann benötigen wir wo, welche Kompetenzen?



Gemeinsam werden Ideen zum Erfolg



I. Personalgewinnung

I.1 Personalbedarfsanalyse

I.1.2 Analysen zur Ermittlung des Personalbedarfs

Quantitativer Personalbedarf	Qualitativer Personalbedarf
Analysiert werden: <ul style="list-style-type: none"> ■ -> Arbeitsprozesse ■ -> Aufgabenarten ■ -> Aufgabenmengen ■ -> Bearbeitungszeiten 	Analysiert werden: <ul style="list-style-type: none"> ■ -> Funktionen: welche Qualifikationen sind für die Bewältigung der Aufgaben notwendig? ■ -> Organisation: Was kann und soll von den Mitarbeitern/innen selbstständig bearbeitet werden)

Altersstrukturanalyse:

- -> Wie viel Mitarbeiter/innen erreichen bis zum Planungszeitraum die Altersgrenze?
- -> Wie viel Mitarbeiter/innen erreichen vorzeitig den Ruhestand?
- -> Wie sieht die Altersstruktur der Belegschaft insgesamt aus?

Ziel ist eine möglichst hohe Planungssicherheit für die Nachfolgeplanung und das Aufdecken eines möglichen Handlungsbedarfes hinsichtlich bestimmter Zielgruppen für die Neueinstellungen.

Fluktuationsanalyse:

- -> Wie viel (freiwillige und unfreiwillige) Firmenaustritte (getrennt nach Organisationseinheiten) sind z. B. in den letzten 12 Monaten erfolgt?
- -> Welche Gründe führten zu den Austritten?

Gesucht werden konkrete Ansatzpunkte für die Verbesserung des Personalmanagements und der Personalführung.

Qualifikationsanalyse:

- -> Wie viele / welche Mitarbeiter/innen haben spezifische Berufserfahrungen?
- -> Wie viele / welche Mitarbeiter/innen haben bestimmte Sprachkenntnisse?
- -> Wie viele / welche Mitarbeiter/innen verfügen über Zusatzqualifikationen?
- -> Wie viele / welche Mitarbeiter/innen sind mobil?

Geklärt werden soll, ob das erforderliche Know-how in der eigenen Organisation vorhanden ist und wie mobil Mitarbeiter/innen sind.

Nachfolge- / Laufbahnplanung

- -> Wie viel / welche Mitarbeiter/innen kommen als Nachfolger/in für bestimmte Schlüsselfunktionen in Frage?
- -> Wie viel / welche Mitarbeiter/innen werden bereits vorbereitet?

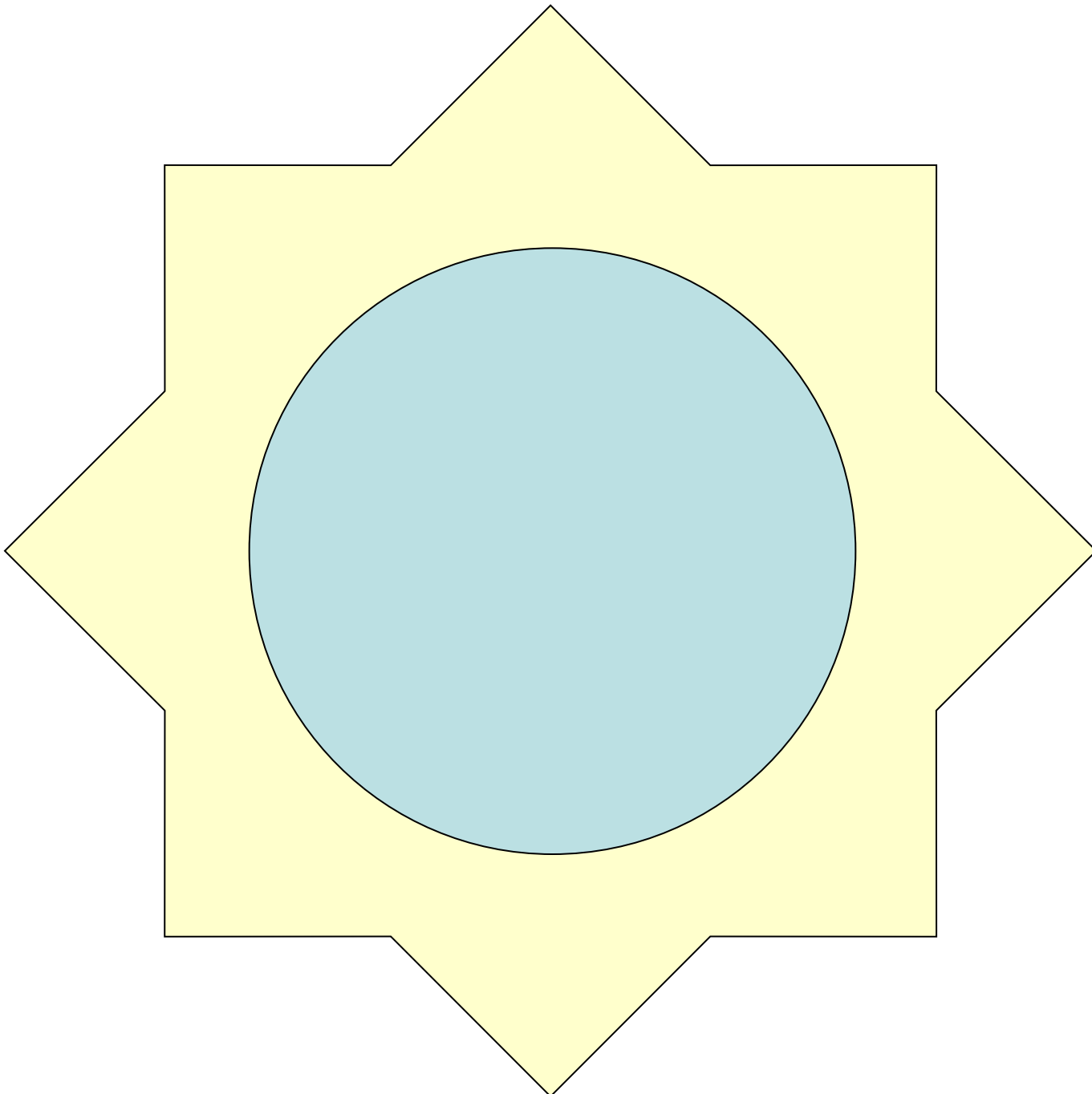
Ermittelt werden soll der Anteil an Schlüsselpositionen, der durch intern vorhandene eigene Mitarbeiter/innen besetzt werden kann.



I.1.2 Das Star-Modell als Visualisierungsinstrument der qualitativen Bedarfsanalyse

Bitte formulieren Sie die für Ihre Einrichtung die benötigten Kompetenzen:

- A) spezifische Kompetenzen – bitte jeweils eine Kompetenz in einen Zacken des Sterns eintragen
- B) allgemeine Kompetenzen – bitte diese in den Kreis eintragen





I.1.3 Auswirkungen auf das Image von KiTa als Arbeitgeber Personalplanungsprozess

✎ Wir als KiTa gestalten unsere Personalplanungsprozesse so, dass ...

- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____

Bedarfsanalyse

✎ Wenn **wir** als KiTa unsere qualitative Bedarfsanalyse durchführen, dann ...

- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____

Fluktuationsanalyse

✎ Wenn **uns** als KiTa Mitarbeitende verlassen, dann ...

- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____



I. Personalgewinnung

I.2 Personalsuche

I.2.1 Definition und Zielgruppen



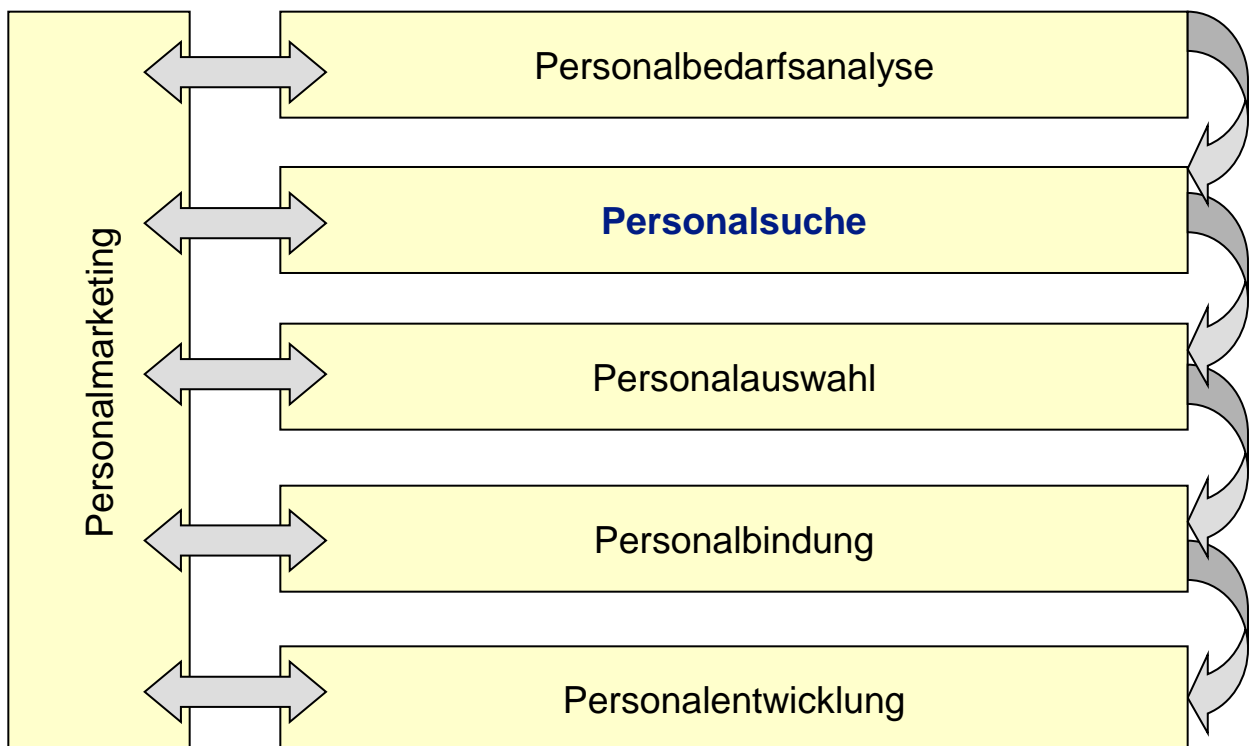
Definition:

Unter Personalsuche werden alle Aktivitäten und Maßnahmen zusammengefasst, die der internen und externen Ansprache von eventuell geeigneten und interessierten Bewerberinnen und Bewerbern dienen. In den letzten fünf Jahren werden aufgrund des Einflusses der Entwicklung neuer Informationstechnologien (Web 2.0) und des demografischen Wandels die Kommunikationskanäle durch die Unternehmen zunehmend bewusster ausgewählt. Die Ansprache erfolgt dadurch sehr viel stärker auf die jeweilige Zielgruppe ausgerichtet.



Zielgruppen: Als Zielgruppen können insbesondere identifiziert werden

- ➔ Fachkräfte
- ➔ Führungskräfte
- ➔ Schüler/innen
- ➔ Ausbildungssuchende
- ➔ Studenten/innen
- ➔ Hochschulabsolventen/innen
- ➔ Berufsrückkehrer/innen





I. Personalgewinnung

I.2 Personalsuche

I.2.2 Checklisten zur Spezifikation der Zielgruppen der Personalgewinnung

Bitte vervollständigen Sie die nachstehende Tabelle im Bezug auf die Zielgruppen, die die KiTa gGmbH im Rahmen ihrer Personalgewinnung anspricht. Spezifizieren Sie die jeweilige Zielgruppe etwas genauer:

z. B. „Schüler/innen“ = Sekundarschulen und Gymnasien

Zielgruppen	Spezifikation der Zielgruppen
Schüler/-innen	
Fachhochschulabsolventen/-innen	

Bitte suchen Sie sich eine Zielgruppe heraus und beurteilen Sie aus Ihrer Sicht, welche Kriterien diese Zielgruppe wichtig sind und inwiefern Ihr Unternehmen diese erfüllt. Beschreiben Sie diesbezüglich die Vorzüge der KiTa.

Das Kriterium	ist für die Zielgruppe				erfüllt unser Unternehmen			Beschreibung der Vorzüge der KiTa
	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig	besser als andere	gleich gut wie andere	schlechter als andere	
Karriere-/Aufstiegchancen								
Weiterbildungsmöglichkeiten								
Interessante Arbeitsaufgabe(n)								
Attraktives Entgelt								
Attraktive Zusatzleistungen								
Attraktiver Arbeits- und Lebensstandort								
Internationale Arbeitsmöglichkeiten								
Produkte mit Identifikationsmöglichkeiten								
Sicherheit des Arbeitsplatzes								
Möglichkeit Familie und Beruf zu verbinden								
...								
...								



I. Personalgewinnung

I.2 Personalsuche

I.2.2 Checkliste zum Einsatz von Instrumenten der Personalgewinnung

Bitte geben Sie in Spalte **(A)** an, wie häufig die nachfolgend genannten Personalgewinnungs-Instrumente in Ihrem Unternehmen angewendet werden. Schätzen Sie danach unter **(B)** ein, wie sich deren Bedeutsamkeit in den nächsten Jahren Ihrer Meinung nach entwickeln wird!

	(A)					(B)				
	Häufigkeit der Anwendung					Zukünftige Bedeutung				
	1= immer		5 = nie			↑=stark zunehmend ↓=stark abnehmend				
	1	2	3	4	5	↑	↗	→	↘	↓
Stellenbörsen im Internet										
Stellenanzeigen										
Firmenkontaktveranstaltungen										
Eigene Karrierewebsite										
Kooperation mit Schule/Hochschule										
➔Praktika										
➔Tag der offenen Tür										
➔Hochschulmessen										
➔Girl's Day										
➔Kooperationsverträge										
➔Abschlussarbeiten										
➔Stipendien-Angebote										
Headhunter/Personalagenturen										
Persönliche Kontakte										
➔Mitarbeiterangehörige										
➔Unternehmensnetzwerk										



I.2.3 Auswirkungen auf das Image von KiTa als Arbeitgeber

Personalsuchprozess

✎ Wir als KiTa gestalten unsere Personalsuchprozesse so, dass ...

- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____

Zielgruppenansprache

✎ Wenn **wir** als KiTa Personalsuche durchführen, dann ...

- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____

Kommunikationskanäle

✎ Wenn **uns** als KiTa Bewerbende ansprechen, dann ...

- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____



I. Personalgewinnung

I.3 Personalauswahl

I.3.1 Definition und Ziel

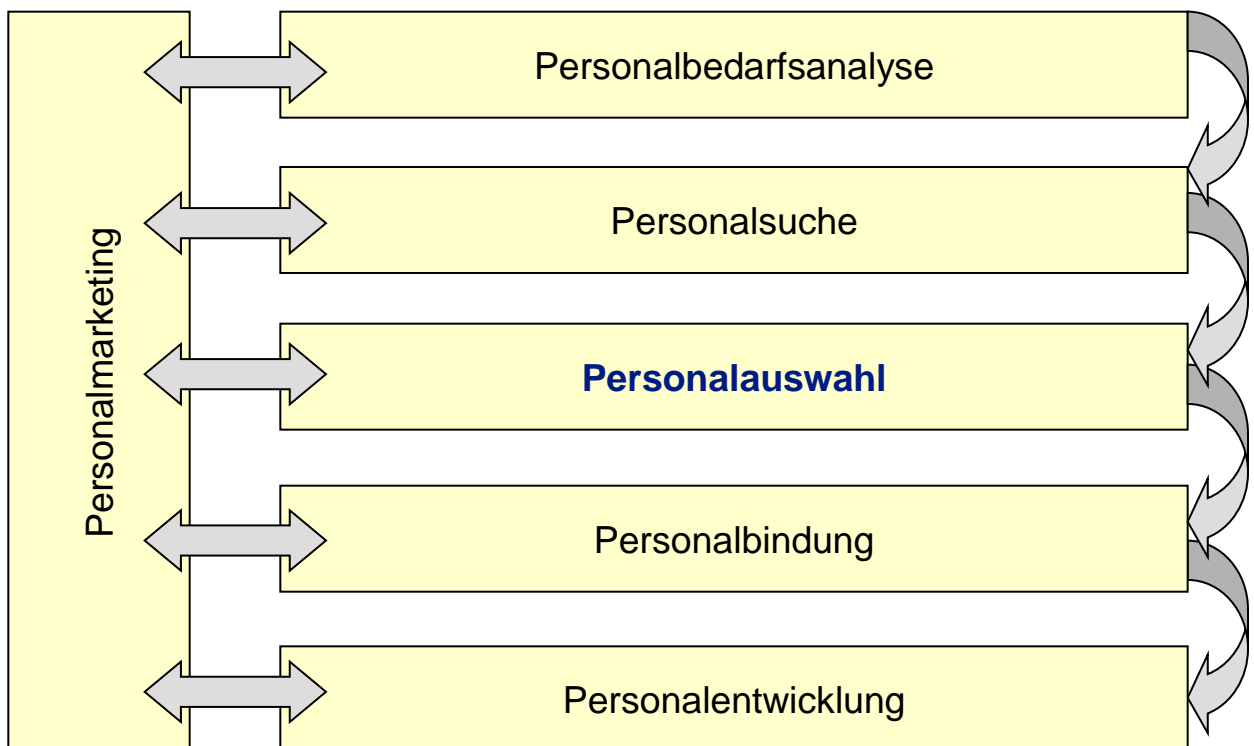
Definition:

- ➔ Personalauswahl ist ein Teil des Personalgewinnungs-/rekrutierungsprozesses, der sowohl extern als auch intern stattfinden kann
- ➔ Personalauswahl kann in mehreren Stufen ablaufen
- ➔ Personalauswahl beginnt mit der Beurteilung eingehender Bewerbungen und endet mit der Einstellung eines Bewerbenden für eine bestimmte Position
- ➔ Personalauswahl ist ein Entscheidungsprozess

Selektion	Klassifikation
<p>➔ Auswahl einer Person und Zuordnung dieser zu einem Arbeitsplatz</p>	<p>➔ Auswahl mehrere Personen und Zuordnung dieser zu mehreren Arbeitsplätzen</p>

Ziel:

- ➔ Finden desjenigen Bewerbenden, der aufgrund seines Eignungsprofils **aktuelle und zukünftige Anforderungen** mit der größten Wahrscheinlichkeit im Vergleich zu seinen Mitbewerbenden erfüllt





I.3 Personalauswahl

I.3.1 Definition und Zielgruppen

 Zielgruppen der KiTa gGmbH:

- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____

 Voraussetzungen:

- ➔ Klärung der Anforderungen der zu besetzenden Stelle
- ➔ Festlegung der Beurteilungskriterien für Anforderungen
- ➔ Zugriff auf einen ausreichend großen Bewerberpool
- ➔ Erfassung von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen
Bewerbender entsprechend der Stellenanforderungen

 Übersicht zur Güte von Personalauswahlprozessen:

	Anzahl Bewerbende	Qualitätsniveau Bewerbende	Anzahl Auswahlstufen	Kosten Personalauswahl	Güte Personalauswahl- entscheidung
1	↑	↑	↑	↑	↑
			↓	↗	↗
2	↑	↓	↑	↑	↘
			↓	↗	↓
3	↓	↓	↑	→	↓
			↓	↓	↓
4	↓	↑	↑	→	↑
			↓	↓	↑

Gemeinsam werden Ideen zum Erfolg



Instrumente der Personalauswahl:

- ➔ **Bewerbungsunterlagen**
- ➔ **Vorstellungsgespräch**
- ➔ Testverfahren
- ➔ E-Assessments/Self-Assessments
- ➔ Personalfragebogen
- ➔ Biografischer Fragebogen
- ➔ Assessment Center
- ➔ **Arbeitsproben**
- ➔ **Praktikum/Probearbeiten**

Kriterien für Instrumente der Personalauswahl:

- ➔ **Objektivität**
 - Durchführung, Auswertung und Interpretation unabhängig von der durchführenden Person
- ➔ **Reliabilität/Zuverlässigkeit**
 - Genauigkeit der Messung
- ➔ **Validität/Gültigkeit**
 - Instrument misst das, was es messen soll
- ➔ **Soziale Validität**
 - Information
 - Transparenz
 - Kontrolle/Partizipation
 - Feedback
- ➔ **Akzeptanz**
- ➔ **Kosten-Nutzen-Relation**
- ➔ **Fairness**



Bewerbungsunterlagen

- ■ ■ Ziele:
 - ➔ Vorselektion der Bewerbenden
 - ➔ Ableitung von Fragen für das Vorstellungsgespräch
- ■ ■ Analyse des Anschreibens:
 - ➔ Mögliche Leitfragen
 - Warum bewirbt sich der Bewerbende für die ausgeschriebene Stelle?
 - Was macht unser Unternehmen für den Bewerbenden interessant?
 - ➔ Beurteilungskriterien
 - Form/Schreibstil
 - Ausdruck
 - Motivation
- ■ ■ Analyse des Lebenslaufs:
 - ➔ Mögliche Leitfragen
 - Welche Erfahrungen hat der Bewerbende bereits?
 - Welche Positionen hat der Bewerbende bisher ausgefüllt?
 - Bei welchen und wie vielen Arbeitgebern war der Bewerbende tätig?
 - Welche zusätzlichen Kompetenzen bringt der Bewerbende in das Team ein?
 - ➔ Beurteilungskriterien
 - Erfahrungshintergrund (Tätigkeiten, Branchen usw.)
 - Vollständigkeit (Lücken im Lebenslauf)
- ■ ■ Analyse von Zeugnissen und Qualifikationsnachweisen:
 - ➔ Mögliche Leitfragen:
 - Inwieweit erfüllt der Bewerbende die formalen Anforderungen der Stelle?
 - Wie wird der Bewerbende von früheren Arbeitgebern eingeschätzt?
 - ➔ Beurteilungskriterien:
 - Eignung im Sinne der Anforderungen
 - Leistungsniveau
 - Sozialverhalten
 - Zusatzqualifikationen

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ Akzeptanz bei den Bewerbenden ■ ■ ■ Vorauswahl anhand formaler Anforderungen möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ Generell Problem der Vergleichbarkeit von Bewerbungsunterlagen ■ ■ ■ Problem der Angleichung von Bewerbungsunterlagen ■ ■ ■ Hoher Zeitaufwand bei vielen Bewerbungen



Eingehende Bewerbungsunterlagen bewerten

Checkliste Bewerbungsunterlagen				
Optische Gestaltung				
➔ Einheitliches, ansprechendes Layout	↑	→	↓	?
➔ Art und Qualität der Mappe	↑	→	↓	?
➔ Foto (Freundlichkeit/Sympathie)	↑	→	↓	?
Anschreiben				
➔ Bezug zu Stelle/Unternehmen	↑	→	↓	?
➔ Motivation	↑	→	↓	?
➔ Ausdruck	↑	→	↓	?
➔ Form (Rechtschreibung/Grammatik ...)	↑	→	↓	?
Lebenslauf				
➔ Erfahrungshintergrund (Vielfalt, Lücken, anforderungsgerecht ...)	↑	→	↓	?
➔ Form (Übersichtlichkeit/Rechtschreibung /Grammatik ...)	↑	→	↓	?
➔ Anlagen (Vollständigkeit/Leistungen)	↑	→	↓	?
Besonderheiten und Bonuspunkte				
Nachfragen im Vorstellungsgespräch				

Gemeinsam werden Ideen zum Erfolg



Vorstellungsgespräch

📌 Ziele:

- ➔ Persönliches Kennenlernen des Bewerbenden
- ➔ Klärung offener Fragen und Plausibilitätsprüfung bzgl. der Bewerbungsunterlagen
- ➔ Abgleich zwischen Erwartungen und Zielvorstellungen des Bewerbenden und des Unternehmens
- ➔ Endgültige Entscheidung für einen Bewerbenden **oder** Zwischenselektion der Bewerbenden

📌 Formen:

unstrukturiert	strukturiert
<ul style="list-style-type: none"> 📌 Keine festgelegte Gesprächsstruktur 📌 Keine festgelegten Fragen 📌 Beurteilung nach Gesamteindruck 	<ul style="list-style-type: none"> 📌 Festgelegte Gesprächsstruktur 📌 Festgelegte Fragen 📌 Definiertes Beurteilungsraster

📌 Mögliche Leitfragen:

- ➔ Wie ist der erste Eindruck des Bewerbenden?
- ➔ Wie verhält sich der Bewerbende während des Vorstellungsgesprächs?
- ➔ Welches Vorwissen über das Unternehmen bringt der Bewerbende mit?
- ➔ Welche Vorstellungen hat der Bewerbende von der zu besetzenden Stelle?

📌 Beurteilungskriterien:

- ➔ Soziale und Selbstkompetenzen wie Selbstbewusstsein, Umgangsformen, Sprachgewandtheit usw.
- ➔ Vorstellungen und Erwartungen

Vorteile	Nachteile
Unstrukturiertes Vorstellungsgespräch	
<ul style="list-style-type: none"> 📌 Hohe Akzeptanz bei den Bewerbenden 	<ul style="list-style-type: none"> 📌 Objektivitätsmangel 📌 Schwierigkeit der Trennung von Beobachtung und Beurteilung
Strukturiertes Vorstellungsgespräch	
<ul style="list-style-type: none"> 📌 Vergleichbarkeit verschiedener Bewerbender 📌 Trennung von Beobachtung und Beurteilung besser möglich 	<ul style="list-style-type: none"> 📌 Hoher Konstruktionsaufwand 📌 Größerer Zeitaufwand zur Durchführung und Auswertung im Vergleich zum unstrukturierten Gespräch

Praxishilfe Beurteilungsfehler im Bewerbungsgespräch reduzieren

Wahrnehmungsverzerrungen	
Halo-Effekt	Eine positive oder negative Eigenschaft/Fähigkeit der zu beurteilenden Person überschattet andere Eigenschaften/Fähigkeiten, sodass der zu beurteilenden Person entsprechend weitere positive oder negative Eigenschaften/Fähigkeiten zugeschrieben werden.
Selbsterfüllende Prophezeiung	Die urteilende Person hat Erwartungen, die sich deshalb erfüllen, weil sich der Beurteiler, meist unbewusst, so verhält, dass sich die Erwartungen erfüllen müssen.
Gewöhnungseffekt	Abweichungen vom üblichen (Leistungs-) Verhalten werden verstärkt wahrgenommen und daher in der Beurteilung stärker gewichtet.
Der erste Eindruck (Primacy-Effekt)	Früher eingehende Informationen werden vom Beurteilenden besser erinnert als später eingehende. Damit lässt der erste Eindruck eine Meinung beim Beurteiler entstehen, die im Verlauf der Beurteilung dazu führt, immer wieder bestätigende Informationen zu suchen.
Nikolaus-Effekt (Recency-Effekt)	Verhaltensweisen und Leistungen, die zeitlich kürzer zurückliegen, werden vom Beurteiler überbewertet, da sie eine höhere Präsenz im Gedächtnis haben.
Logische Fehler	Bestimmte Eigenschaften werden zusammengefasst, die nach Auffassung des Beurteilers/der Gesellschaft zusammen gehören, aber nicht zwangsläufig zusammenhängen müssen.
Selektive Wahrnehmung	Der Beurteiler nimmt nur bestimmte Aspekte des zu Beurteilenden wahr und blendet andere aus.
Beurteilungsverzerrungen	
Hierarchie-Effekt	Je höher die Position des zu Beurteilenden im Unternehmen ist, desto leistungsfähiger wird dieser beurteilt.
Kleber-Effekt	Die zu beurteilende Person wird nicht losgelöst von vorherigen Beurteilungen eingeschätzt. Der Beurteilende „klebt“ sozusagen an alten Beurteilungen und schätzt nicht ohne Einfluss von diesen ein.
Benjamin-Effekt	Je kürzer die zu beurteilende Person eine Position inne hat und je jünger diese ist, desto strenger wird diese vom Beurteiler eingeschätzt. Ein angeblicher Erfahrungsmangel mindert demnach die Leistung des zu Beurteilenden. Diese Beurteilungsweise unterstützt das Senioritätsprinzip.

Praxishilfe Beurteilungsfehler im Bewerbungsgespräch reduzieren

Beurteilungsverzerrungen	
Milde- und Strenge-Effekte	Verschiedene Beurteilungsmaßstäbe oder Erwartungen beeinflussen die Beurteilung einer Person in die positive oder negative Richtung, indem durch Reduktion/Erhöhung der Erwartungen ein Urteil besser/schlechter ausfällt.
Kontrast-Effekt	Unterschiede zwischen mehreren zu beurteilenden Personen werden überbetont. Effekt entsteht z. B. durch die Reihenfolge bei nacheinander stattfindenden Bewerbungs- oder Beurteilungsgesprächen.
Status-Quo-Effekt	Beurteilende umgehen es, Entscheidungen zu treffen oder Verantwortungen zu übernehmen, indem sie an bestehenden Beurteilungen festhalten.
Tendenz zur Mitte	Unverbindliche mittlere Werte werden gewählt, wenn eine Entscheidungsunsicherheit besteht, die beispielsweise durch mangelnde konkrete Beobachtung zustande gekommen ist. Eine unzureichende Differenzierung von Mitarbeitenden führt dazu, dass gute Mitarbeitende ab- und schlechte aufgewertet werden.
Voreilige Schlussfolgerungen	Ohne weiteres Prüfen der aufgestellten Hypothesen über die zu beurteilende Person werden, meist unbewusst, Entscheidungen getroffen. Dies tritt insbesondere dann auf, wenn Beobachtungs- und Beurteilungsprozess nicht getrennt werden.
Personenbedingte Verzerrungen	
Stereotype/ Vorurteile	Die durch den Beurteiler empfundene Gruppenzugehörigkeit der zu beurteilenden Person bestimmt die Verhaltens-/Leistungseinschätzung, nicht das/die tatsächliche individuelle Verhalten/Leistung. Personen innerhalb einer Gruppe werden sehr ähnlich beurteilt und Gruppenunterschiede überbetont.
Sympathie- und Antipathie-Effekte	Sympathie- und Antipathie-Effekte von Seiten des Beurteilers haben eine Uninterpretation von Informationen zur Folge, so dass unpassendes Verhalten eher toleriert oder eher kleinere Verhaltensdefizite überbetont werden.
Kontakt-Effekt	Der Beurteilende bewertet zu beurteilenden Personen, mit denen dieser häufiger in Kontakt steht, positiver als Personen mit weniger Kontakthäufigkeit.
Vorinformationen/ Aussagen Dritter	Je nach der Persönlichkeit des Beurteilenden nehmen Vorinformationen oder Meinungen Dritter Einfluss auf den Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozess. Dabei kann eine bestimmte Sichtweise auf die zu beurteilende Person verstärkt werden, es kann aber auch zu genau entgegen gesetzten Effekten kommen.
Projektion	Verhalten und Leistungen des Beurteilenden werden zur Norm, d. h. die Beurteilung orientiert sich nicht mehr an Stellenanforderungen sondern an einem Maßstab, der durch die Leistungen des Urteilers geprägt ist.



Praxishilfe Beurteilungsfehler im Bewerbungsgespräch reduzieren

Wie können Beurteilungsfehler vermieden werden?

Möglichkeiten des Beurteilenden	Möglichkeiten des Unternehmens
Beurteilungsfehler immer wieder bewusst machen!	Beurteilungen nur durch mehrere Beurteilende!
Beobachtung und Beurteilung trennen!	Konkrete Beurteilungsdimensionen definieren!
Beobachtungen sofort und kontinuierlich dokumentieren!	Beurteilungsbögen erstellen und verbindlich einführen!
Nur relevante Beobachtungen zur Beurteilung nutzen!	Protokolle für Beurteilungsgespräche!
Urteile mit anderen besprechen!	Rotation der Beurteilenden!
Weitere Quellen zur Beurteilung nutzen, z. B. Kennzahlen!	360°-Feedback einführen!
Urteilssituation bewusst gestalten!	Kennzahlen (Fehltage usw.) erheben!
Ausreichend Zeit für die Beurteilung nehmen!	Beurteilenden für Beurteilungen freistellen//ihm/ihr ausreichend Zeit geben!
Beurteilungsgespräch intensiv vorbereiten, z. B. Gesprächsleitfaden!	Ruhige Räume zur Beurteilung bereitstellen!
Selbsteinschätzung des zu Beurteilenden erfragen!	Regelmäßigen Beurteilungsturnus einführen!
Längere Beobachtungsphasen in verschiedenen Situationen nutzen!	Beurteilung nach Kriterien, nicht durch Vergleiche zwischen den Mitarbeitenden!
Nicht selbst zum Beurteilungsmaßstab werden!	Anforderungs- und Aufgabenbeschreibungen für jeden Mitarbeitenden!
Ein bestimmtes Bild über einen Mitarbeitenden nach seinem Ursprung hinterfragen!	

Gemeinsam werden Ideen zum Erfolg



Arbeitsproben

🖊️ Ziele:

- ➔ Unmittelbare Beobachtung erfolgsrelevanter Verhaltensweisen (Verhaltensstichprobe)
- ➔ Endgültige Entscheidung für einen Bewerbenden **oder** Zwischenselektion der Bewerbenden

🖊️ Mögliche Leitfragen:

- ➔ Über welche Erfahrungen verfügt der Bewerbende konkret?
- ➔ Wie geht der Bewerbende bei der Erfüllung einer Arbeitsaufgabe vor?
- ➔ Wie intensiv setzt sich der Bewerbende mit seiner Arbeitsaufgabe auseinander?

🖊️ Beurteilungskriterien:

- ➔ Planung der Bearbeitung der Arbeitsaufgabe
- ➔ Durchführung der Arbeitsaufgabe
- ➔ Ergebnis der Arbeitsaufgaben
- ➔ Umgang mit Rückschlägen bei der Bearbeitung der Arbeitsaufgabe

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> 🖊️ Beobachtung und Beurteilung einzelner Arbeitsschritte, vorzugsweise bei manuellen Tätigkeiten 🖊️ Guter Einblick in Qualifikationsniveau des Bewerbenden möglich 🖊️ Hohe Akzeptanz bei den Bewerbenden 🖊️ Möglichkeit der Selbsteinschätzung für den Bewerbenden 	<ul style="list-style-type: none"> 🖊️ Hoher Konstruktionsaufwand 🖊️ Arbeitsproben von komplexen Aufgaben lassen sich schwer beobachten und beurteilen 🖊️ Übungseffekte und Vorerfahrungen müssen berücksichtigt werden



Praktikum/Probearbeiten

Ziele:

- ➔ Beurteilung eines Bewerbenden über eine zeitlich ausgedehnte Arbeitsprobe
- ➔ Tatsächlicher Einblick in die innerbetrieblichen Abläufe eines Unternehmens
- ➔ Kennenlernen potenzieller Arbeitsplätze, -aufgaben und -kollegen/innen
- ➔ Endgültige Entscheidung für einen Bewerbenden

Mögliche Leitfragen:

- ➔ Inwieweit integriert sich der Bewerbende in die Belegschaft?
- ➔ Inwieweit arbeitet der Bewerbende selbstständig?
- ➔ Welche Arbeitsqualität erzielt der Bewerbende?
- ➔ Welchen Eindruck haben Arbeitskollegen/innen von dem Bewerbenden?

Beurteilungskriterien:

- ➔ Arbeitsqualität
- ➔ Arbeitseinstellung und -motivation
- ➔ Sozialverhalten

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> Möglichkeit der Selbsteinschätzung für den Bewerbenden Verhaltensbeurteilung in der realen Unternehmensumgebung Einschätzung der Entwicklung des Bewerbenden über die Probezeit hinweg möglich → mehrere Beurteilungszeitpunkte 	<ul style="list-style-type: none"> Betreuungsintensität



Praktikum/Probearbeiten planen

Bei der Gestaltung eines Praktikums bzw. von Probearbeiten sind festzulegen:

1. der Gesamtzeitraum,
2. die Einführung in das Unternehmen am ersten Tag,
3. die Arbeitsbereiche und Aufgabenfelder,
4. die Betreuungspersonen und Ansprechpartner in den jeweiligen Bereichen,
5. die tägliche Arbeitszeiten,
6. die Termine für begleitende Feedbackgespräche und
7. der Termin für das Abschlussgespräch und ggf. die Übergabe des Zeugnisses.

Für den Ablauf eines Praktikums bzw. von Probearbeiten können Sie einen blockweise strukturierten Stundenplan nutzen.

- ➔ Welche Arbeitsbereiche und Aufgabenfelder sind bei der KiTa für ein Praktikum/Probearbeiten geeignet?
- ➔ Wie kann aus Ihrer Sicht die Betreuung von Praktikanten/Probearbeitenden am besten sicher gestellt werden?

➔ Beispiel:

	Montag	Dienstag	Mittwoch
Vormittag	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Einführung in die Kita ➔ Vorstellung der Mitarbeiter/innen und Kindergruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Unterstützung der Betreuung der Kindergruppe 1 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ ...
Mittag	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Unterstützung bei der Essensversorgung 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Vorbereitung eines pädagogischen Spiels während die Kinder Mittag essen 	
Nachmittag	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Unterstützung der Betreuung der Kindergruppe 1 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Unterstützung der Betreuung der Kindergruppe 1 ➔ Kennenlernen der Kindergruppe 2 	

Einführung/Einarbeitung

Ziele:

- ▣ Senkung der Frühfluktuation neu eingestellter Mitarbeitender
- ▣ Verringerung der Orientierungslosigkeit neuer Mitarbeitender
- ▣ Stabile Integration neuer Mitarbeitender

Einführungsstrategien:

1. „Schon-Strategie“ → Einstieg über niedrige Leistungsansprüche, Gefahr der Unterforderung und Frustration
2. „Kalte-Wasser-Strategie“ → Einstieg über normale Arbeitsanforderungen, Gefahr der Überforderung und Frustration
3. „Integrative Strategie“ → Einstieg durch Berücksichtigung von Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen

Phasen:





Einführung/Einarbeitung

Phase	
Vor-Eintritt	<ul style="list-style-type: none"> ▣▢▣ Werte und Normen des neuen Mitarbeitenden, die mit denen des Unternehmens übereinstimmen erleichtern die Integration ▣▢▣ Konzeption eines spezifischen Einführungsplanes
Vorbereitung und Entscheidung	<ul style="list-style-type: none"> ▣▢▣ Nutzung des Zeitabschnitts zwischen Vertragsunterzeichnung und erstem Arbeitstag zur Informationsweitergabe an den neuen Mitarbeitenden <ul style="list-style-type: none"> ➔ Organisationsleitbild ➔ Organigramm ➔ Kontaktpersonen und -adressen
Konfrontation	<ul style="list-style-type: none"> ▣▢▣ Prägend für die generelle Grundeinstellung zum Unternehmen <ul style="list-style-type: none"> ➔ Wie sieht der neue Arbeitsplatz aus? ➔ Wie reagieren die neuen Kollegen/innen? ➔ Wie viel Zeit nimmt sich der/die Chef/in für die Einführung? ▣▢▣ Überraschungseffekte: <ul style="list-style-type: none"> ➔ Arbeitsumfeld entspricht nicht den Erwartungen ➔ Werte und Normen sind am neuen Arbeitsplatz nicht mehr gültig („Kulturschock“) ➔ Unerwartete emotionale Reaktion auf die neue Gesamtsituation
Einarbeitung	<ul style="list-style-type: none"> ▣▢▣ Rollenfindung <ul style="list-style-type: none"> ➔ Konformist/Verwalter: Akzeptanz durch Anpassung an Vorgaben ➔ Kreativer Individualist: Anpassung, aber kritischer Blick auf Arbeitsumgebung ➔ Rebell: Infragestellung von Erwartungen ▣▢▣ Rollenkonflikte
Integration	<ul style="list-style-type: none"> ▣▢▣ Überwindung von Konfrontations- und Einarbeitungsproblemen ▣▢▣ Herstellen einer inneren Bindung des neuen Mitarbeitenden zum Unternehmen

Einführung/Einarbeitung

Programme:

■ Orientierungsveranstaltungen

- ➔ Einmalig
- ➔ Offizielle Begrüßung und Vorstellung
- ➔ Informationsvermittlung

■ Einführungsseminare

- ➔ Mehrmals in den ersten Wochen/Monaten
- ➔ Informationsaustausch neuer Mitarbeitender untereinander und mit dem Unternehmen
- ➔ Lösung von Einarbeitungsproblemen

■ Patenkonzepte

- ➔ Betreuung eines neuen Mitarbeitenden durch eine/n ihm gleichgestellte/n Kollegen/in

➔ Inhalte sind u. a.:

- Einführung in Arbeitsgruppe
- Bekanntmachung mit wichtigen Kontaktpersonen
- Fachliche Einarbeitung
- Beratung bei fachlichen oder persönlichen Problemen

■ Mentorenkonzepte

- ➔ Betreuung eines neuen Mitarbeitenden durch einen höher gestellten Mitarbeitenden

➔ Funktionen des Mentors sind u. a.:

- Lehrer/Coach/Trainer
- Rollenmodell
- Talentförderer
- Ansprechpartner/in bei Problemen
- Karriereförderer



Einführung/Einarbeitung

Checkliste zu Inhalten im Einführungsgespräch

<input type="checkbox"/>	Begrüßung im Unternehmen
<input type="checkbox"/>	Einordnung des Arbeitsplatzes in das Gesamtunternehmen
<input type="checkbox"/>	Einordnung des Arbeitsplatzes in den Arbeitsbereich
<input type="checkbox"/>	Aufgaben im Arbeitsbereich
<input type="checkbox"/>	Erwartungen des neuen Mitarbeitenden
<input type="checkbox"/>	Anforderungen und Erwartungen an den neuen Mitarbeitenden
<input type="checkbox"/>	Kontaktpersonen und Ansprechpartner in der Einarbeitungszeit
<input type="checkbox"/>	Gemeinsame Aufgaben aller Mitarbeitenden im Arbeitsbereich, z. B. Aufräumen der Küche
<input type="checkbox"/>	Arbeitszeitregelung/Urlaubsregelung
<input type="checkbox"/>	Interne Absprachen und Regelungen, z. B. Geburtstagsgeschenke
<input type="checkbox"/>	Rundgang durch das Unternehmen/die Abteilung und Vorstellung der Kollegen/innen



Auswahlprozess

 Wir als KiTa gestalten unsere Personalauswahlprozesse so, dass ...

→ _____

→ _____

→ _____

→ _____

→ _____

→ _____

Entscheidungsprozess

 Wenn **wir** als KiTa Bewerbenden absagen, dann ...

→ _____

→ _____

→ _____

→ _____

→ _____

→ _____

→ _____

 Wenn **uns** als KiTa Bewerbende absagen, dann ...

→ _____

→ _____

→ _____

→ _____

→ _____

→ _____

→ _____

Einarbeitungsprozess

 Wir als KiTa achten bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitender darauf, dass ...

→ _____

→ _____

→ _____

→ _____

→ _____

→ _____

→ _____

→ _____



- Wählen Sie diejenigen Instrumente in den Teilprozessen Personalbedarfsanalyse, -suche und -auswahl aus, die ...
 - ➔ In Ihrer Einrichtung vorhanden sind (A),
 - ➔ von Ihnen in Ihrer Einrichtung bereits eingesetzt wurden (B),
 - ➔ Sie sich als KiTa spezifisches Instrument zur Personalgewinnung wünschen (C).

Personalbedarfsanalyse	A	B	C
Personalsuche	A	B	C
Personalauswahl	A	B	C
Übersicht zur Güte von Personalauswahlprozessen			
Checkliste Bewerbungsunterlagen			
Praxishilfe Beurteilungsfehler im Bewerbungsgespräch reduzieren			
Checkliste zu Inhalten im Einführungsgespräch			

➤ Welche weiteren Instrumente zur Personalgewinnung benötigen Sie für Ihre Einrichtung?

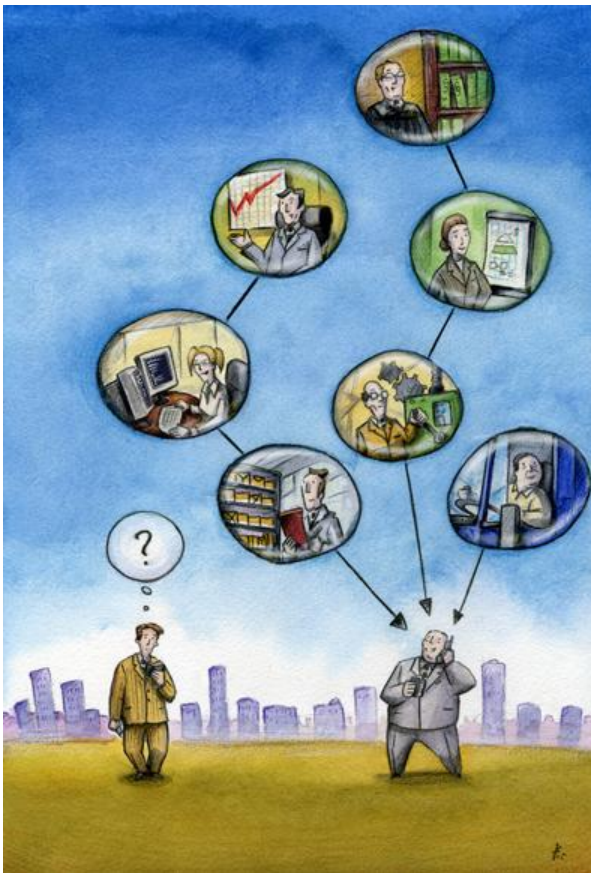
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____

Gemeinsam werden Ideen zum Erfolg



Teil II

Personalförderung





II. Personalentwicklung

Definition:

„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“

Becker (2002), Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis

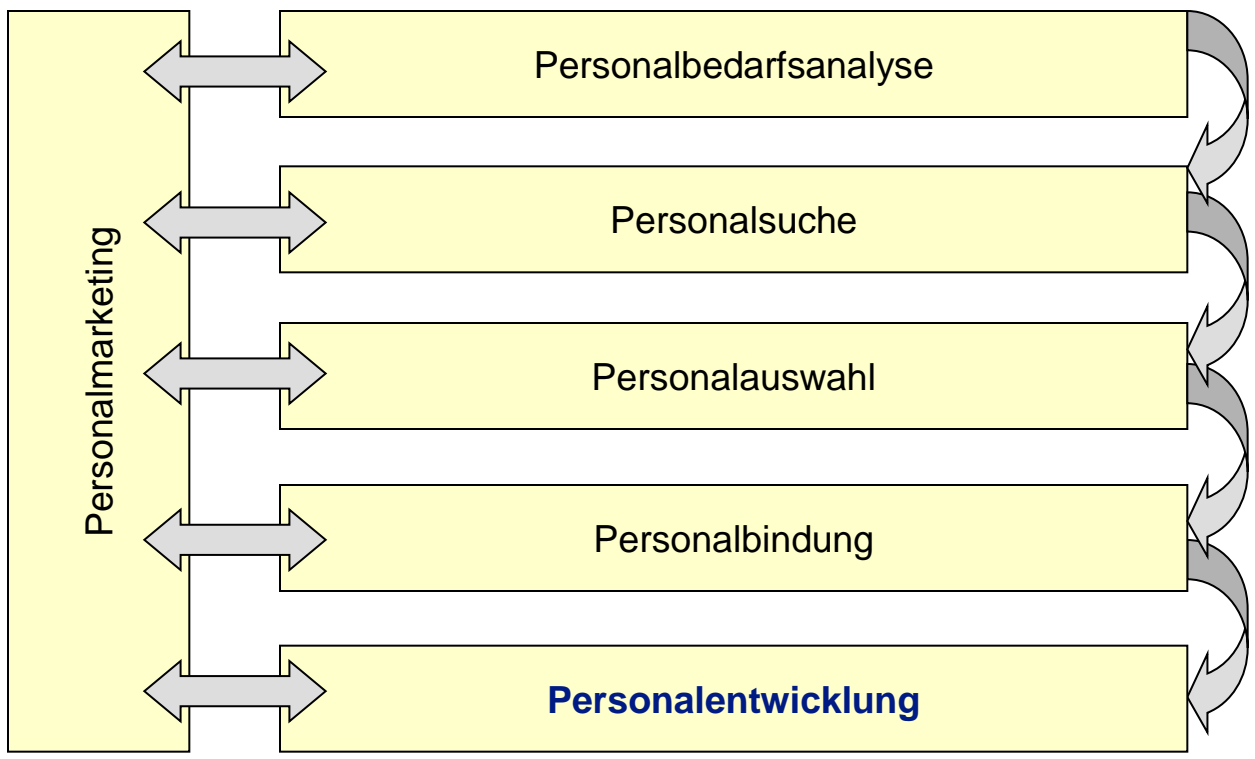
Ziele:

Aus der Sicht des Unternehmens:

- ➔ Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit
- ➔ Verbesserung der Innovationsfähigkeit
- ➔ Verbesserung des fachlichen Wissens und Könnens
- ➔ Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit

Aus der Sicht des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin:

- ➔ Verbesserung des fachlichen Wissens und Könnens
- ➔ Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit
- ➔ Verbesserung der Karrieremöglichkeiten



Gemeinsam werden Ideen zum Erfolg



II. Personalentwicklung

II.1 Personalentwicklungsstrategien

Um Maßnahmen der Personalentwicklung systematisch zu planen, durchzuführen und überprüfen zu können, muss eine von der jeweiligen Organisation erarbeitete Personalentwicklungsstrategie vorhanden sein. Eine solche Strategie beinhaltet im wesentlichen folgende Punkte:

1. Leitlinien der Personalentwicklung	
z. B.:	
<ul style="list-style-type: none"> ■➤ Qualifizierter Nachwuchs an Fach- und Führungskräften soll aus dem eigenen Haus kommen. ■➤ Personalentwicklung ist eine wichtige Führungsaufgabe aller Vorgesetzten, die nicht vernachlässigt und ins Belieben einzelner gestellt werden darf. 	
2. Institutionelle Verankerung	
z. B.:	
<ul style="list-style-type: none"> ■➤ Personalentwicklung ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe, die die Vorgesetzten „vor Ort“ wahrnehmen. ■➤ Alle Führungskräfte repräsentieren das Unternehmen nach außen (Schulen, IHK, Hochschulen, Verbände) mit dem Ziel, geeignete Mitarbeiter zu gewinnen. 	
3. Umfang und Inhalt der Personalentwicklung	
z. B.:	
<ul style="list-style-type: none"> ■➤ Berufsausbildung ■➤ Praktikanten- und Diplomandenbetreuung ■➤ Fachliche Weiterbildung 	<ul style="list-style-type: none"> ■➤ Führungskräftebildungen und –entwicklung ■➤ Teamentwicklung und Projektarbeit
4. Instrumente der Personalentwicklung	
z. B.:	
<ul style="list-style-type: none"> ■➤ Funktions- und Stellenbeschreibungen ■➤ Kurz-, mittel- und langfristige Personalplanung ■➤ Leistungs- und Potenzialbeurteilungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■➤ Mitarbeitergespräche ■➤ Nachfolgeplanung und Karriereplanung
5. Konkrete Maßnahmen der Personalentwicklung	
z. B.:	
<ul style="list-style-type: none"> ■➤ Mitarbeiterentwicklungsgespräche Jede Leistungsbeurteilung ist mit einem Mitarbeiterentwicklungsgespräch abzuschließen. ■➤ Stellvertretung und Job Rotation Zur Erweiterung der Betriebskenntnisse und zur Gewährleistung eines flexiblen Personaleinsatzes sollen Stellvertretungen und Job Rotation verstärkt wahrgenommen werden. Bei der Planung ist ein konkretes Entwicklungsziel (mit)zuverfolgen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■➤ Nachfolge- und Karriereplanung Zur Gewährleistung reibungsloseren Stellenbesetzung werden Nachfolge- und Karriereplanungen vorgenommen. Die Nachfolgeplanung erfolgt stellenbezogen. Die Karriereplanung erfolgt stellen- und mitarbeiterbezogen...



II. Personalentwicklung

II.2 Führung und Entwicklung

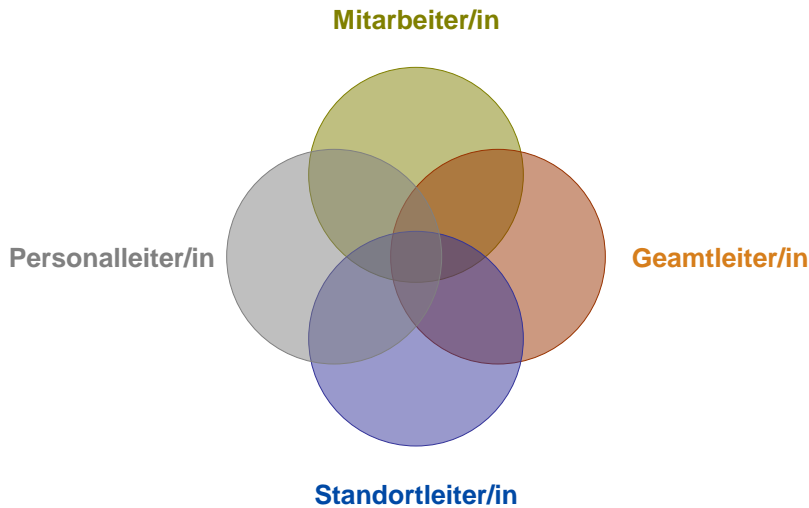
II.2.1 Verantwortungsverteilung und Aufgabenverständnis im Prozess der Personalentwicklung der KiTa gGmbH

Betrachten Sie die vier handelnden Personen im Prozess der Personalentwicklung bei der KiTa.

A) Bei wem sehen Sie welche Verantwortung für den Prozess der Personalentwicklung? Welche Aufgabenverteilung ist Ihrer Meinung nach sinnvoll?

B) Was liegt in der Gesamtverantwortung der vier handelnden Personen?

Bitte notieren Sie Ihre Überlegungen in der untenstehende Tabelle und diskutieren Sie diese mit der Person zu Ihrer Rechten.



	Verantwortung und Aufgabenbereiche
Mitarbeiter/in	
Geamtleiter/in	
Standortleiter/in	
Personalleiter/in	
Gesamt	



II. Personalentwicklung

II.2 Führung und Entwicklung

II.2.2 Instrumentenauswahl

- Wählen Sie diejenigen Instrumente zur Personalförderung aus, die ...
 - ➔ In Ihrer Einrichtung vorhanden sind (A),
 - ➔ von Ihnen in Ihrer Einrichtung bereits eingesetzt wurden (B),
 - ➔ Sie sich als KiTa spezifisches Instrument zur Personalentwicklung wünschen (C).

Personalentwicklung	A	B	C
Checkliste Talentmanagement – Wie fit ist Ihr Talentmanagement?			
Praxishilfe Talenteigenschaften managen			
Personalportfolio zur Potenzialanalyse			
Praxishilfe zur Leistungsbeurteilung von Mitarbeitenden			
Kompetenzlandkarte zur Teamentwicklung			
Individueller Personalentwicklungsplan			

■ Welche weiteren Instrumente zur Personalentwicklung benötigen Sie für Ihre Einrichtung?

- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____

Gemeinsam werden Ideen zum Erfolg



II. Personalentwicklung

II.3 Talentmanagement

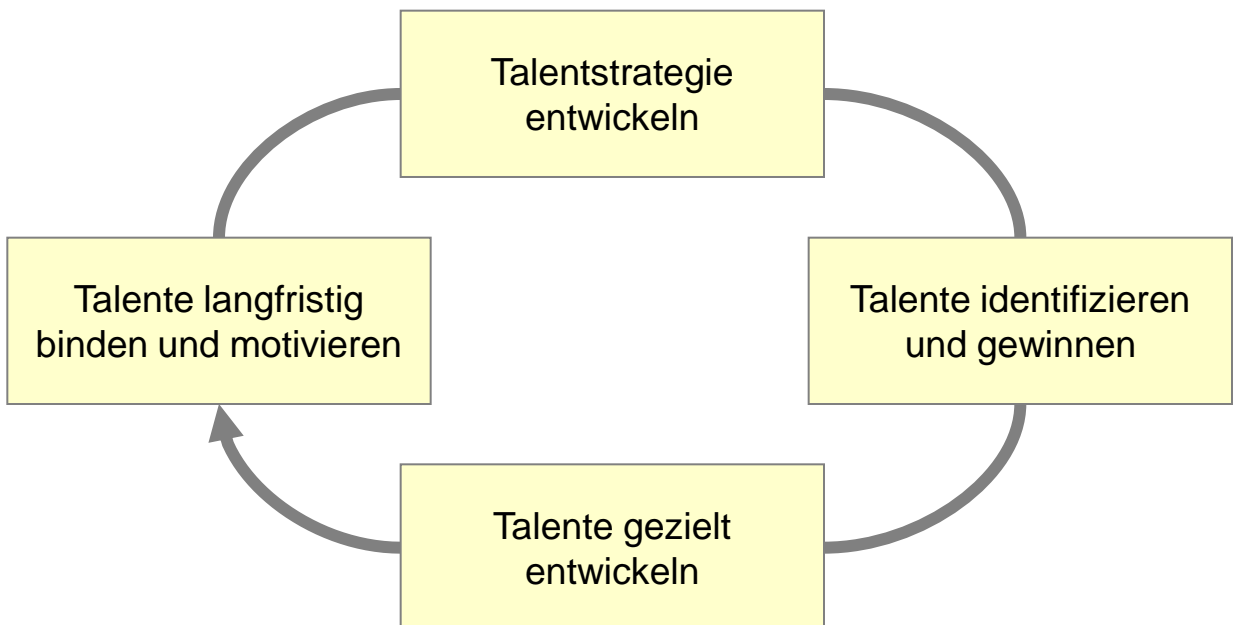
Ziele:

- ➔ Sicherstellung der Besetzung erfolgskritischer Stellen und Funktionen im Unternehmen
- ➔ Schaffen von Umweltbedingungen, die Talenten die Entfaltung ihrer Potenziale ermöglichen und zur Umsetzung ihrer Potenziale in Leistung motivieren

Zielgruppen in der KiTa gGmbH:

- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____

Prozess des Talentmanagements:





II. Personalentwicklung

II.3 Talentmanagement

Gemeinsam werden Ideen zum Erfolg

Checkliste Talentmanagement – Wie fit ist Ihr Talentmanagement?	
<input type="checkbox"/>	Talentmanagement in unserem Unternehmen orientiert sich an der Unternehmensstrategie.
<input type="checkbox"/>	Wir als Führungskräfte wissen, dass es zunehmend wichtiger wird, begabte Mitarbeiter zu identifizieren, zu entwickeln und an das Unternehmen zu binden.
<input type="checkbox"/>	Existierende Programme und Prozesse zum Talentmanagement werden offen und transparent kommuniziert.
<input type="checkbox"/>	Es gibt in unserem Unternehmen eine einheitliche und mehrdimensionale Definition, welche Talente benötigt werden.
<input type="checkbox"/>	Wir analysieren regelmäßig unsere Mitarbeiterstruktur und identifizieren Talente.
<input type="checkbox"/>	Schlüsselpositionen in unserem Unternehmen sind identifiziert.
<input type="checkbox"/>	Wir verfügen über ausreichend interne Talente. Schlüsselpositionen werden eher intern besetzt.
<input type="checkbox"/>	Talent-Auswahlkriterien und -Prozesse sind transparent und offen gestaltet.
<input type="checkbox"/>	Es gibt Nachfolgepläne für die Schlüsselpositionen in unserem Unternehmen.
<input type="checkbox"/>	Es gibt horizontale und vertikale Karrierepfade im Unternehmen.
<input type="checkbox"/>	Es gibt passfähige individuelle Entwicklungsprogramme für Talente. Entwicklungsschritte für identifizierte Talente werden individuell festgelegt.
<input type="checkbox"/>	Es gibt Kriterien zur Potenzial- und Leistungsbewertung von Talenten.
<input type="checkbox"/>	Die Führungskräfte investieren in unserem Unternehmen regelmäßig Zeit in die Entwicklung und das Coaching von Talenten.
<input type="checkbox"/>	Die Fluktuation von Schlüsselpositionen in unserem Unternehmen ist gering.
<input type="checkbox"/>	Schlüsselpositionen in unserem Unternehmen sind nicht oder nur selten vakant.
<input type="checkbox"/>	Fehlbesetzungen von Schlüsselpositionen im Unternehmen sind eher gering.
<input type="checkbox"/>	Es gibt speziell auf Nachwuchskräfte ausgerichtete Bindungsprogramme in unserem Unternehmen.
<input type="checkbox"/>	Unser Image als Arbeitgeber ist sowohl intern als auch extern positiv. Wir heben uns deutlich gegenüber dem Wettbewerb als attraktiver Arbeitgeber ab.






II. Personalentwicklung


II.3 Talentmanagement

 Bedeutung des Begriffs „Talent“:


- ➔ Kein einheitliches Verständnis vom Begriff „Talent“
- ➔ Talente vollbringen aufgrund ihrer Anlagen unter besonders günstigen Umweltbedingungen herausragende Leistungen
- ➔ Talenten wird eine kontinuierliche Entwicklung und Entfaltung in der Zukunft prognostiziert

 Was kennzeichnet ein „Talent“ in Ihrer Einrichtung?

- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____

 Wie identifizieren, entwickeln und binden Sie Talente in Ihrer Einrichtung?

- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____

 Wo sehen Sie noch Potenziale bei der Identifikation, Entwicklung und Bindung von Talenten in Ihrer Einrichtung?

- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____
- ➔ _____



II. Personalentwicklung

II.3 Talentmanagement

Praxishilfe Talenteigenschaften managen

Eigenschaft	Beschreibung	Vor- und Nachteile	
wertvoll	Talente besitzen überdurchschnittliche Kompetenzen und spezifisches Wissen	☺	Bildung innovativer, interdisziplinärer Teams, Erlangen von Alleinstellung, „Leuchtturm“ für Teammitglieder
		☹	Wissen an Person gebunden
vernetzt	Talente kennen andere Wissensträger und tauschen sich mit ihnen gezielt aus	☺	Kluge Köpfe ziehen kluge Köpfe an, Gewinnung zusätzlichen Wissens durch wertvolle Kontakte
		☹	Höheres Risiko, das Unternehmen zu verlassen
neugierig	Talente interessieren sich für Neuerungen und interessante Ideen anderer sowie ständige Weiterentwicklungen	☺	Ansatzpunkte für Produkt- und Prozessinnovationen
		☹	Vernachlässigung der täglichen Arbeitsaufgaben
visionär	Talente sind ihrer Zeit mit neuen Ideen voraus und beschäftigen sich mit ihnen	☺	Wettbewerbsvorteil durch frühzeitige Produktinnovationen
		☹	Demotivation, wenn Ideen „vor ihrer Zeit“ entwickelt werden oder noch nicht umsetzbar sind
leistungsmotiviert	Talente streben nach der Weiterentwicklung ihrer selbst und ihrer Ideen	☺	Wettbewerbsvorteil durch innovative Produkte
		☹	Konkurrenzdenken und Konfliktpotenzial im Team
selbstbewusst	Talente wissen, was sie können und welchen Wert sie für ein Unternehmen haben	☺	Vermarktung von Idee und Entwickler/in nach außen
		☹	Hohe Forderungen nach Gehalt und optimalen Arbeitsbedingungen
anspruchsvoll	Talente wissen was sie wollen und für die Verwirklichung ihrer Ideen brauchen	☺	Überdurchschnittliche Arbeitsqualität
		☹	Aufwand von Ressourcen nicht im angemessenen Verhältnis zum erzielten Ergebnis? Demotivation durch überzogene eigene Erwartungshaltung
mobil	Talente haben den Markt im Blick und suchen nach neuen Herausforderungen	☺	Flexibler Einsatz in verschiedenen Unternehmensstandorten oder -segmenten möglich
		☹	Hohe Gefahr, das Unternehmen zu verlassen
stolz	Talente sind Wertschätzung und Status wichtig	☺	„Aushängeschild“ für das Unternehmen, Darstellung von „klugen Köpfen“ nach außen
		☹	Erhöhte Anforderungen an Führungskräfte, z. B. zur Vermeidung von Konkurrenzkämpfen
individuell	Talente arbeiten nach ihren eigenen Methoden und Vorstellungen	☺	Vielfältige Arbeitsmethoden ergänzen sich gegenseitig
		☹	Anpassungsschwierigkeiten an vorhandene Prozesse, Standards und Arbeitsmethoden im Team

Gemeinsam werden Ideen zum Erfolg



II.3.1 Personalportfolio zur Potenzialanalyse

Definition:

- ➔ spezifische Anwendung der Portfolioanalyse im Rahmen des Personalmanagement zur Mitarbeiterereinschätzung über zwei Beurteilungsdimensionen → meist aktuelle (Leistung) und zukünftige Anforderungen (Potenziale)

Ziele:

- ➔ Sicherstellen bzw. Steigern der Produktivität des Unternehmens (Unternehmensebene)
- ➔ Planung langfristiger personalstrategischer Maßnahmen über alle Mitarbeitenden (z. B. Anpassung der Personalstruktur)
- ➔ Festlegung individueller Personalentwicklungsmaßnahmen für einzelne Mitarbeitende





II. Personalentwicklung

II.3 Talentmanagement

II.3.1 Personalportfolio zur Potenzialanalyse

- Legen Sie jeweils 10 Beurteilungskriterien für die Dimensionen „Leistung“ und „Leistungsperspektive“ fest! Mögliche Kriterien für die Dimensionen finden Sie in den folgenden beiden Tabellen.
- Hinterlegen Sie die Ausprägungsstufen (1 bis 4) für jede Dimension mit spezifischen Eigenschaften und Verhaltensweisen bzw. Kennzahlen oder Spannweiten (Vervollständigung der Tabellen)!

Beurteilungskriterien für die <u>Leistungseinschätzung</u>				
Kriterien	1 4			
	< 2 Jahre	2-4 Jahre	4 bis 6 Jahre	> 6 Jahre
➔ Betriebszugehörigkeit (Beispiel)				
➔ Krankenstand				
➔ Überstunden				
➔ Termintreue/Pünktlichkeit				
➔ Arbeitsqualität				
➔ ...				

Beurteilungskriterien für die <u>Leistungsperspektiveneinschätzung</u>				
Kriterien	1 4			
	< 5 Jahre	5-10 Jahre	10-15 Jahre	> 15 Jahre
➔ Potenzielle Betriebs-zugehörigkeit in der Zukunft (Beispiel)				
➔ fachliche Fähigkeiten im Vergleich zum Teamdurchschnitt				
➔ nicht voll genutzte Zusatzqualifikationen				
➔ Belastbarkeit				
➔ Stressbewältigungsverhalten				
➔ ...				

- Mit Hilfe des Formblattes (nächste Seite) können Sie nun Ihre Mitarbeitenden (MA) auf den Dimensionen Leistung und Leistungsperspektive einschätzen. Ihre kriterienbezogenen Gewichtungen können Sie in Spalte (2) eintragen und mit den entsprechenden Ausprägungen (1 bis 4) zu den jeweiligen Werten (Spalte (3)) verrechnen.

Gemeinsam werden Ideen zum Erfolg





II. Personalentwicklung

II.3 Talentmanagement

II.3.1 Formblatt zur Potenzialanalyse mit Hilfe des Personalportfolios

(1) Kriterien	(2) Gewichtung	(3) MA 1		(4) MA 2	
		Ausprägung	Wert	Ausprägung	Wert
<u>Leistungseinschätzung</u>					
➔ Betriebszugehörigkeit					
➔ Krankenstand					
➔ Überstunden					
➔ Termintreue/Pünktlichkeit					
➔ Arbeitsqualität					
➔ ...					
			Σ Leistung		Σ Leistung
<u>Leistungsperspektiveneinschätzung</u>					
➔ Potenzielle Betriebszugehörigkeit in der Zukunft					
➔ fachliche Fähigkeiten im Vergleich zum Teamdurchschnitt					
➔ nicht voll genutzte Zusatzqualifikationen					
➔ Belastbarkeit					
➔ Stressbewältigungsverhalten					
➔ ...					
			Σ Leistungsperspektive		Σ Leistungsperspektive

Gemeinsam werden Ideen zum Erfolg





II. Personalentwicklung

II.4 Evaluation

II.4.1 Praxishilfe zur Leistungsbeurteilung von Mitarbeitenden

■ ■ ■ Ziele:

- ➔ Personalentscheidungen, d. h. Beförderungen, Versetzungen oder Entlassungen
- ➔ Personalentwicklungsmaßnahmen
- ➔ Lohn- und Gehaltsbestimmung, bspw. bei variablen Vergütungsbestandteilen
- ➔ Verhaltenssteuerung und Motivation von Mitarbeitenden

■ ■ ■ Ebenen der Leistungsbeurteilung:

	Day-to-Day-Feedback	Regelbeurteilung
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Verhaltenssteuerung in den alltäglichen Arbeitsabläufen ➔ Unterstützung beim Lernen anhand von konkreten Problemen und Lösungsansätzen 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Leistungseinschätzung für einen zurückliegenden Zeitraum ■ ■ ■ Zielvereinbarungen für einen nächsten Zeitabschnitt
Perspektive	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Gegenwart 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Vergangenheit und Zukunft
Besondere Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Neueinsteiger/innen in der Einarbeitungszeit ■ ■ ■ Auszubildende ■ ■ ■ Trainees 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Führungskräfte ■ ■ ■ Im Idealfall alle Beschäftigte
Mögliche Methoden	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Direktes Gespräch zwischen zu Beurteilenden/r und Vorgesetzten/r ■ ■ ■ Gespräch/Diskussion im Team am Ende des Arbeitstages 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Mitarbeiter(jahres)gespräch ■ ■ ■ Zielvereinbarungsgespräch ■ ■ ■ 360°-Feedback ■ ■ ■ Beurteilungsbögen
Rhythmus	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Täglich bis wöchentlich 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Halbjährlich oder Jährlich

Gemeinsam werden Ideen zum Erfolg



II. Personalentwicklung

II.4 Evaluation

II.4.1 Praxishilfe zur Leistungsbeurteilung von Mitarbeitenden

■ ■ ■ Vor- und Nachteile verschiedener subjektiver Beurteilungsquellen

Personengruppe	Vorteile	Nachteile
Direkter Vorgesetzter	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Vergleich des zu Beurteilenden mit anderen, gleichrangigen Mitarbeitenden ➔ Primäre Informationen über Leistung und Mitarbeitenden selbst 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Bei größer werdenden Leitungsspannen fehlt Gelegenheit zu direkter Beobachtung ■ ■ ■ Ist in Beurteilungsfolgen involviert, z. B. Beförderung ist mit Verlust eines wertvollen Mitarbeitenden verbunden ■ ■ ■ Sympathie- und Antipathieeffekte
Vorgesetzte höherer Ebenen	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Überblick über größere Organisationseinheiten 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Kaum Gelegenheit zur direkten Verhaltensbeobachtung
Kollegen/ Gleichgestellte	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Vielfältige Gelegenheiten zur direkten Verhaltensbeobachtung ■ ■ ■ Beurteilungsmöglichkeit sozialer Verhaltensweisen wie Teamarbeit, Umgang mit Konflikten usw. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Sympathie- und Antipathieeffekte ■ ■ ■ Rollenkonflikte
Unterstellte Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Perspektivenvielfalt ■ ■ ■ Beurteilung des Führungsverhaltens 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Mangelnde Ehrlichkeit aus Scheu vor Repressalien
Außenstehende, wie Kunden, Lieferanten usw.	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Organisationsexterne Perspektive ■ ■ ■ Unbefangenheit, da nicht in Beurteilungsfolgen involviert 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Oft zu wenige Kontakte mit zu beurteilenden Mitarbeitenden ■ ■ ■ Zugangsprobleme
Der zu Beurteilende selbst	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Selbsturteile sind oftmals differenzierter als Fremdurteile ■ ■ ■ Keine Zugangsprobleme 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Absichtliche, willkürliche Verzerrungen möglich

Gemeinsam werden Ideen zum Erfolg

II.4.2 Beispiel für einen Personalentwicklungsplan

Ziele:

- ➔ Aufzeigen einer Entwicklungsperspektive für den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin in einer Einrichtung
- ➔ Bindung von kompetentem Personal
- ➔ Motivation der Beschäftigten aufgrund der Transparenz von Beurteilungen
- ➔ Sicherung der Entwicklungsfähigkeit einer Abteilung / Einrichtung

Anforderungen an die Personalentwicklungsplanung:

- ➔ Aufstellen einer **mittelfristige** Planung bis zu 3 Jahren (Erhöhung der Mitarbeiterbindung)
- ➔ Aufstellung von **realisierbaren und fordernden** Entwicklungszielen sowohl aus Sicht der Einrichtung als auch aus Sicht der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters (Erhöhung der Glaubwürdigkeit und Transparenz)
- ➔ **Gemeinsame** Festlegung des Entwicklungsbedarfes zur Erreichung der Entwicklungsziele
- ➔ **Gemeinsame** Festlegung der sich daraus ergebenden Entwicklungsmaßnahmen (z. B. Qualifizierungen, Coaching, Job Rotation)
- ➔ Herstellung der Transparenz für den/die Mitarbeiter/in hinsichtlich seiner/ihrer Entwicklungsbeurteilung mit Aufstellung der Entwicklungsplanung:
 - Welche Entwicklungsziele sollen mit der Maßnahme erreicht werden? z. B. Erweiterung des Wissens / Verstetigung in der Anwendung / Transfer in andere Arbeitsbereiche
 - Wie und was beobachten und beurteilen wir, ob das Entwicklungsziel erreicht werden konnte?
 - In welchem Zeitraum nehmen wir die Beobachtung vor?

Name, Vorname:		Abteilung:		Vorgesetzte/r (kurz):									
Mittelfristiges Entwicklungsziel der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters:						Zeitraum:							
mittelfristige Planung mit realisierbaren Entwicklungszielen													
Daraus resultierender Entwicklungs-/Qualifizierungsbedarf:						Zeitraum:							
Entwicklungsbedarf zur Zielerreichung													
I. Entwicklungsmaßnahmen 1.1 Name 1.2 Art 1.3 Dauer 1.4 Inhalte Von Vorgesetzter/in mit MA jährlich festzulegen Von Vorgesetzter/in mit MA zur Vorbereitung festzulegen Von Vorgesetzter/in mit MA zur Vorbereitung festzulegen		II. Entwicklungsziele in Bezug auf: II.1 Wissen II.2 Anwendung II.3 Transfer sich aus dem Bedarf ergebende Entwicklungsmaßnahmen		III. Zeitraum Beobachtungszeitraum		IV. Prüfmethode Beurteilungsmethoden		Erreichung auf 100%:		Anteil Erreichung		Bemerkungen	
								0%		0%			
								0%		0%			
								0%		0%			
								Bewertung		0%			

- ➔ Diese Transparenz macht die Erwartungen des Vorgesetzten an die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter deutlich. (Erhöhung der Verbindlichkeit)

II.5.1 Kompetenzlandkarte zur Teamentwicklung

Ziel:

Erfassung aller Kompetenzen im Management-Team zur zukünftigen Nutzung dieser bei der Bewältigung gemeinsamer Aufgaben.

Vorgehensweise:

- ➔ Ordnen Sie jedem Teammitglied eine Farbe zu (bunte Moderationskarten oder bunte Stifte).
- ➔ Entwickeln Sie Ihre persönliche Kompetenzinsel, indem Sie auf farbigen Karten folgende Leitfragen beantworten:
 - Was zeichnet mich als Menschen aus?
 - Was schätzen andere besonders an mir?
 - Über welche besonderen Kompetenzen verfüge ich (Fach-, Methoden-, Sozial-, Selbstkompetenzen)?
 - Suchen Sie sich im Raum einen Ort, an dem Sie Ihre Kompetenzinsel auslegen.
- ➔ Bewegen Sie sich nun zu den Kompetenzinseln Ihrer Teammitglieder und betrachten Sie diese.
- ➔ Ergänzen Sie die Kompetenzinseln Ihrer Teammitglieder durch gleichfarbige Karten anderer Form. Orientieren Sie sich dabei an folgenden Leitfragen:
 - Was zeichnet ... aus?
 - Was schätze ich besonders an ...?
 - Über welche besonderen Kompetenzen verfügt ... aus meiner Sicht (Fach-, Methoden-, Sozial-, Selbstkompetenzen)?
 - Was wünsche ich ...?
- ➔ Wählen Sie von jeder Kompetenzinsel jeweils eine Karte aus, die aus Ihrer Sicht besonders wertvoll für Ihr Team ist und platzieren Sie diese auf einer größeren Fläche, z. B. Tisch.
- ➔ Entwickeln Sie nun gemeinsam aus den einzelnen Karten eine Kompetenzlandkarte für Ihr Team, indem Sie Kompetenzbereiche bilden.
- ➔ Diskutieren Sie u. a. folgende Fragen:
 - Wie zufrieden sind wir als Team mit unserer Kompetenzlandkarte?
 - Welche Kompetenzen sind günstig bzw. eher ungünstig im Team verteilt?
 - Welche Kompetenzen sind ausreichend vorhanden und welche fehlen noch?



- ■ ■ Becker, M. (2002). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- ■ ■ Berthel, J. & Becker, F. G. (2003). *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- ■ ■ Jetter, W. (2003). *Effiziente Personalauswahl: Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.