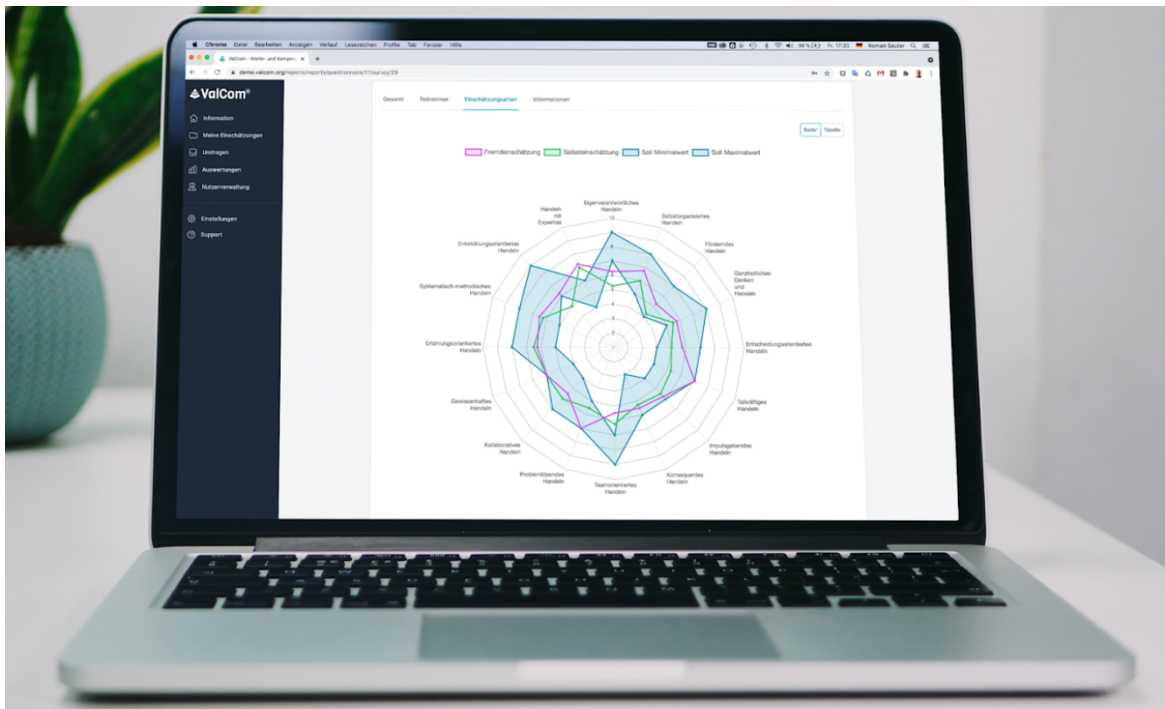


360-TALENTS

revolutionized recruiting

Werte- und kompetenzorientiertes Recruiting:
Für eine bessere Zukunft in der Arbeitswelt.



Soft-Skills und Begabungen von Talenten, offenbart von Menschen, die dazu in der Lage sind. Mitarbeitende mit der passenden Werthaltung und den erforderlichen Handlungskompetenzen identifizieren, gewinnen und behalten.

Whitepaper

Autoren:

André Hafner, Prof. Dr. Werner Sauter

Herausgeber:

ValCom®

Institut für Werte- und Kompetenzmanagement GmbH (i.G.)

im Auftrag der Neocleus AG

Hinweis:

Der Inhalt dieses Beitrages bezieht sich in gleichem Masse auf Frauen, Männer und Diverse. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird jedoch die männliche Form für alle Personen gewählt. Andere Formen sind dabei selbstverständlich miteingeschlossen.

360-Talents ist eine Dienstleistung der Neocleus AG

Copyright: ValCom® und Neocleus AG

Juni 2022

Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung.

Kontakt:

info@neocleus.ch

www.360-talents.ch

Inhaltsverzeichnis

Warum sind Werte und Kompetenzen, sogenannte Soft-Skills, wichtiger als Hard-Skills? _____	4
Wie können Werte und Kompetenzen professionell erfasst werden? _____	6
Wie kann der Auswahlprozess werte- und kompetenzorientiert gestaltet werden? _____	8
Ihr Nutzen _____	10
Wir sind für Sie da _____	11

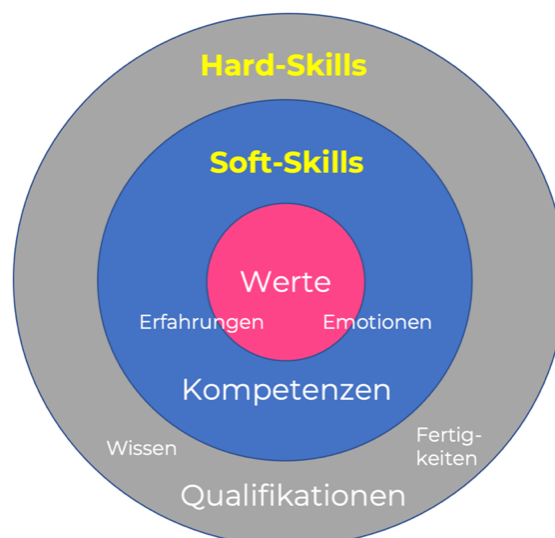
Warum sind Werte und Kompetenzen, sogenannte Soft-Skills, wichtiger als Hard-Skills?

Die Differenz zwischen den Erkenntnissen der Forschung und der alltäglichen Praxis der Personalauswahl kann kaum grösser sein. In vielen Unternehmen wird die Rekrutierung von Mitarbeitenden selbstgefällig betrieben: Wer als Kandidat eine begehrte Stelle ergattern möchte, muss in erster Linie nicht gut sein. Er muss vor allem gefallen. Nicht wenige Unternehmen setzen Methoden ein, die sich bereits vor Jahrzehnten als weitgehend untauglich erwiesen haben. Es dominiert der hochmütige Glaube an die eigene Menschenkenntnis, die mythische Macht des Bauchgefühls und die über jeden Zweifel erhabene Intuition.

Der Faktor Mensch ist für Unternehmen erfolgsentscheidend. Die passenden Mitarbeitenden in den richtigen Positionen einzusetzen ist von existenzieller Bedeutung. Umfangreiches Vorratswissen, Qualifikationen und Handlungsprotokolle - Hard Skills - reichen bei weitem nicht mehr aus, um dem Arbeitsmarkt der Zukunft gewachsen, geschweige denn darin erfolgreich zu sein. Unternehmen benötigen vielmehr Mitarbeitende, die hoch motiviert, mit einer klaren Werteorientierung und selbstorganisiert neue Herausforderungen bearbeiten und innovative Lösungen entwickeln. Entscheidend ist dabei auch, herausfordernde, respektive besonders belastende Arbeitssituationen bewältigen zu können. Denn auch innerhalb einer gewissen Struktur (z.B. Abteilung oder Team) ist eine möglichst effiziente und gut koordinierte Zusammenarbeit für den Unternehmenserfolg entscheidend.

Deshalb sind Soft-Skills entscheidender denn je. Dabei stützen wir uns nicht bloss auf die Selbsteinschätzung. Wir bringen auch die Perspektive des aktuellen und oder ehemaligen beruflichen Umfelds mit ein.

Wissen, Qualifikation und Kompetenz, sowie Skills werden im alltäglichen Sprachgebrauch oftmals gleichbedeutend verwendet. Fertigkeiten, Wissen im engeren Sinne oder Qualifikationen – **Hard Skills** - sind notwendige Voraussetzungen und können bei Bedarf relativ rasch aufgebaut werden. Letztendlich zählen die Haltung – das Mindset – und die Fähigkeit, Herausforderungen in der Praxis selbstorganisiert zu bewältigen und effektiv zu handeln.



Grafik: ValCom

Skills ermöglichen es den Mitarbeitenden, die Herausforderungen im Arbeitsprozess selbstorganisiert handlungsfähig zu meistern. Sie setzen Wissen, Fertigkeiten und Qualifikation voraus, erfordern aber in erster Linie Werte und Kompetenzen, die sich in der Haltung und der Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden zeigen.

Werte und Kompetenzen von neuen Mitarbeitenden sind damit die entscheidenden Auswahlkriterien.

Kompetenzen sind Fähigkeiten in offenen, unüberschaubaren, komplexen, dynamischen und chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln, auch Selbstorganisationsdispositionen genannt.

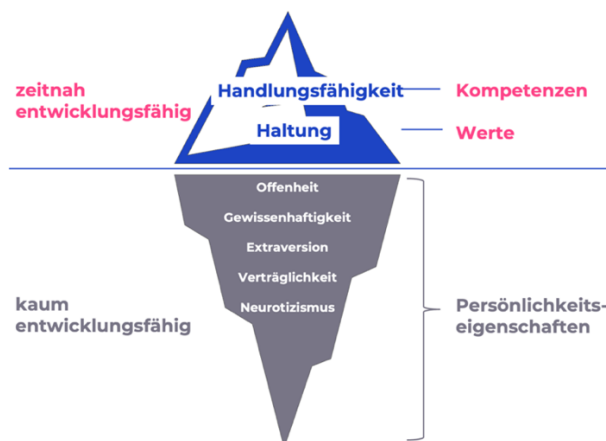
Werte erfahren aktuell aufgrund ökologischer Herausforderungen, der Covid-19-Pandemie und technologischen Sprüngen, einen enormen Bedeutungszuwachs. Damit verbunden ist ein notwendiger Zuwachs von Fähigkeiten der Mitarbeitenden, aber auch die Erkenntnis, dass nachhaltiges, strategisches Handeln zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit führt. Insgesamt werden Mitarbeitende in Zukunft zunehmend eigenverantwortlich und selbstorganisiert agieren. Dies erfordert jedoch ein verändertes Mindset, also Werte, die Antrieb und Orientierung für selbstorganisiertes Handeln geben und damit die Haltung bestimmen.

Werte sind als Kerne von Kompetenzen Ordner selbstorganisierten Handelns.

Noch immer werden in zahlreichen Unternehmen und Organisationen objektive, belastbare und valide Persönlichkeitstests eingesetzt und zu einem Massstab der Personalauswahl gemacht. Dagegen gibt es ernsthafte Einwände. Der ursprüngliche Glaube, durch Intelligenz- und Persönlichkeitstests vernünftige Vorhersagen über das Potenzial an Handlungs- und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu treffen, wurde bereits frühzeitig widerlegt. Persönlichkeitseigenschaften sind nur scheinbar vielfältig erfassbar und messbar. Auf amüsante Weise hat Prof. Dr. Simon gezeigt, dass er, gemessen an den seinerzeit bekanntesten Persönlichkeitstests, in ebenso viele, einander teilweise entgegengesetzte, Persönlichkeiten zerfallen würde.¹

Werte und Kompetenzen sind keine Eigenschaften einer Persönlichkeit.

Die sehr stabilen Persönlichkeitseigenschaften sind für Unternehmen bei der Einschätzung von Bewerbern viel weniger interessant als die direkt erfassbaren und vergleichsweise schnell zu entwickelnden Handlungsfähigkeiten in Form von Kompetenzen oder die Haltung, die auf Werten basiert. Zudem ist der Schluss von Persönlichkeitseigenschaften auf Handlungsfähigkeiten fragwürdig. Selbst wenn beispielsweise die Persönlichkeitseigenschaft Extraversion zu 90% mit einer hohen Akquisitionsstärke gekoppelt wäre, kann sich ein Unternehmen kostenaufwendig irren, wenn es zufällig an einen der 10% der Bewerbenden gerät, die zwar vollkommen extrovertiert, aber bei Akquisitionsaufgaben gänzliche Versager sind.



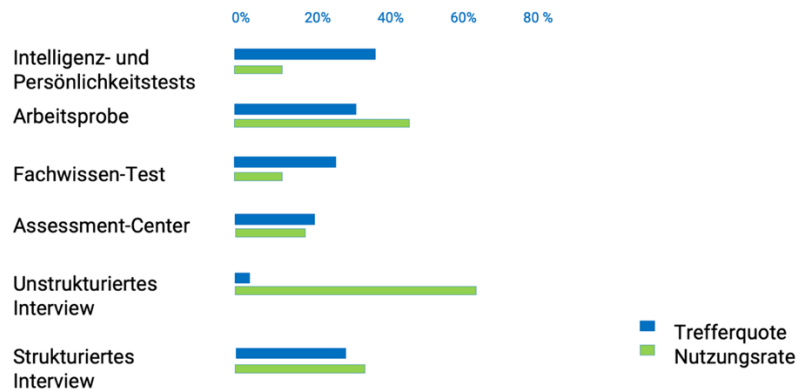
Grafik: ValCom

Persönliche Werte und Kompetenzen können lebenslang stabil sein, sich aber auch, abhängig von der Lebenssituation, schlagartig oder gezielt ändern.

¹ SIMON, F.B. (2015): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg

Wie können Werte und Kompetenzen professionell erfasst werden?

Der Berufserfolg von Bewerbern kann nach einer Untersuchung von Schermuly² durch verschiedene Personalauswahl-Instrumente, die unterschiedlich häufig in der Praxis genutzt werden, mit folgenden Trefferquoten vorhergesagt werden:



Diese Erhebung macht mehrere Punkte deutlich:

- Mit Hilfe von Intelligenz- und Persönlichkeitstests können keine treffsicheren Aussagen über den zukünftigen Berufserfolg entwickelt werden,
- Fachwissen-Tests können nur zu etwa 25% einer beruflichen Eignung treffsicher bestimmen,
- Assessment-Center weisen ebenfalls eine unbefriedigende Prognosequalität auf, insbesondere weil Werte und Kompetenzen in zwangsläufig künstlichen AC-Übungen nicht erfasst werden können,
- unstrukturierte Interviews werden zwar wegen des minimalen Vorbereitungsaufwandes mit Abstand am häufigsten genutzt, haben aber aufgrund der besonders hohen Subjektivität der Bewertung eine inakzeptable Trefferquote, die im Durchschnitt unter 5% liegt,
- strukturierte Interviews weisen zwar eine deutliche bessere, aber unbefriedigende Prognosequalität auf.

Es stellt sich die Frage, wie die Prognosequalität von strukturierten Interviews gesteigert werden kann.

In der Auswahl von Bewerbern geht es nicht darum, die Besten zu finden, sondern die Bewerbern, die in Hinblick auf die Werte und Kompetenzen am besten zu der ausgeschriebenen Stelle, sowie der allenfalls bereits bestehenden Team- und Vorgesetztenstruktur im Unternehmen, passen.

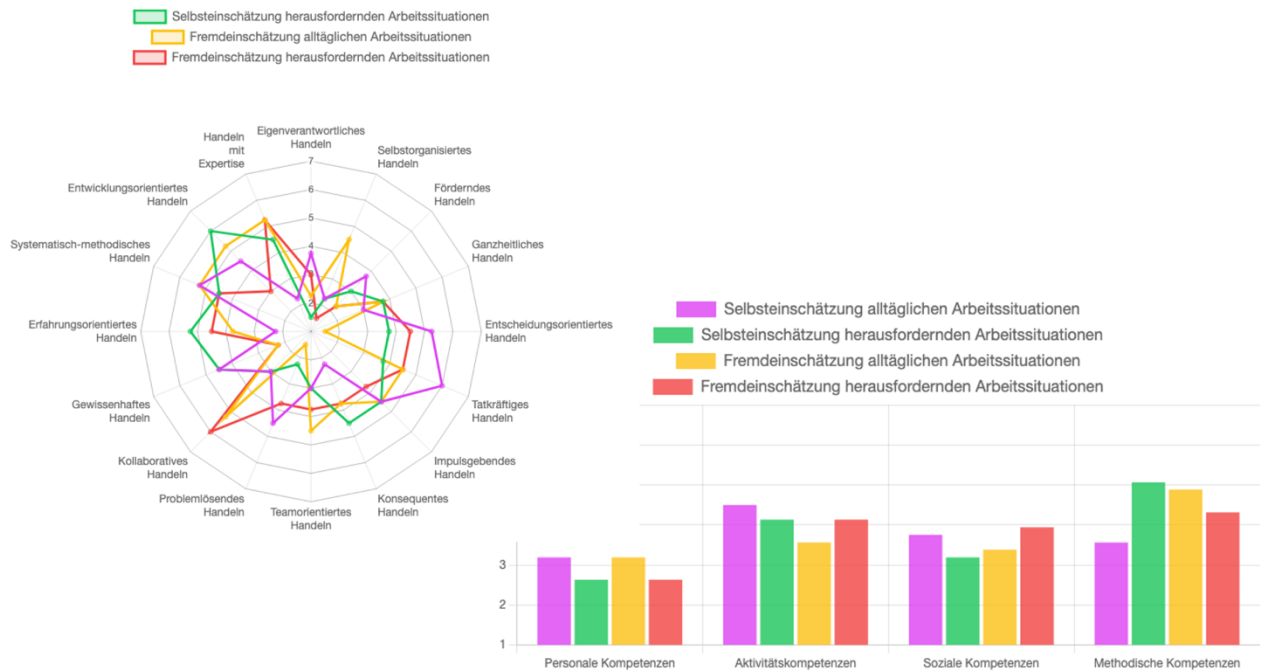
Welche Werte und Kompetenzen ein Kandidat mitbringt und wie stark deren Ausprägungen auch in unterschiedlichen Arbeitssituationen sind, sollte darum bei der Personalauswahl im Mittelpunkt stehen. Aus den Erkenntnissen lassen sich ausserdem Rückschlüsse auf das Entwicklungspotential eines Mitarbeitenden ziehen. Wir empfehlen Ihnen deshalb, für Ihren Rekrutierungsprozess ein «360-Assessment» für Ihre Bewerbern zu ordern.

² Schermuly, C: C: New Work – Gute Arbeit gestalten, Freiburg (2. Aufl. 2019)

Das «360-Assessment» beinhaltet folgende Auswertung:

- die grundlegende **Selbsteinschätzung von Werten** über ein Ranking von Ausprägungen unter alltäglichen und unter herausfordernden Bedingungen,
- die grundlegende **Selbst- und Fremdeinschätzung von Kompetenzen** über ein Ranking von Ausprägungen unter alltäglichen und herausfordernden Bedingungen.

Zu bearbeiten sind jeweils 16 Frageblöcke mit vier Elementen, die zu aussagefähigen Ergebnissen führen:



Grafik: ValCom

Die für Ihre Bewerbenden erstellten Auswertungen bieten vielfältige Möglichkeiten zur Analyse und Bewertung, aber auch zur Ableitung geeigneter Entwicklungsmaßnahmen:

- Gegenüberstellung von Werte- und Kompetenzausprägungen, um ein umfassendes Bild über die jeweilige Person zu erhalten:
 - Motivation
 - Orientierung
 - Handlungsausführung
 - Handlungsergebnisse und Erfahrungen
- Gegenüberstellung der Selbst- und Fremdeinschätzungen
 - Größte Abweichungen
 - Höchste Übereinstimmung
- Gegenüberstellung der Werte- und Kompetenzausprägungen in alltäglichen, sowie herausfordernden Arbeitssituationen
 - Größte Abweichungen
 - Höchste Übereinstimmung
- Ableitung individueller Werte- und Kompetenz-Entwicklungsziele für die Onboardingphase
- Identifikation von geeigneten Praxisaufgaben oder -projekte im Onboardingprozess

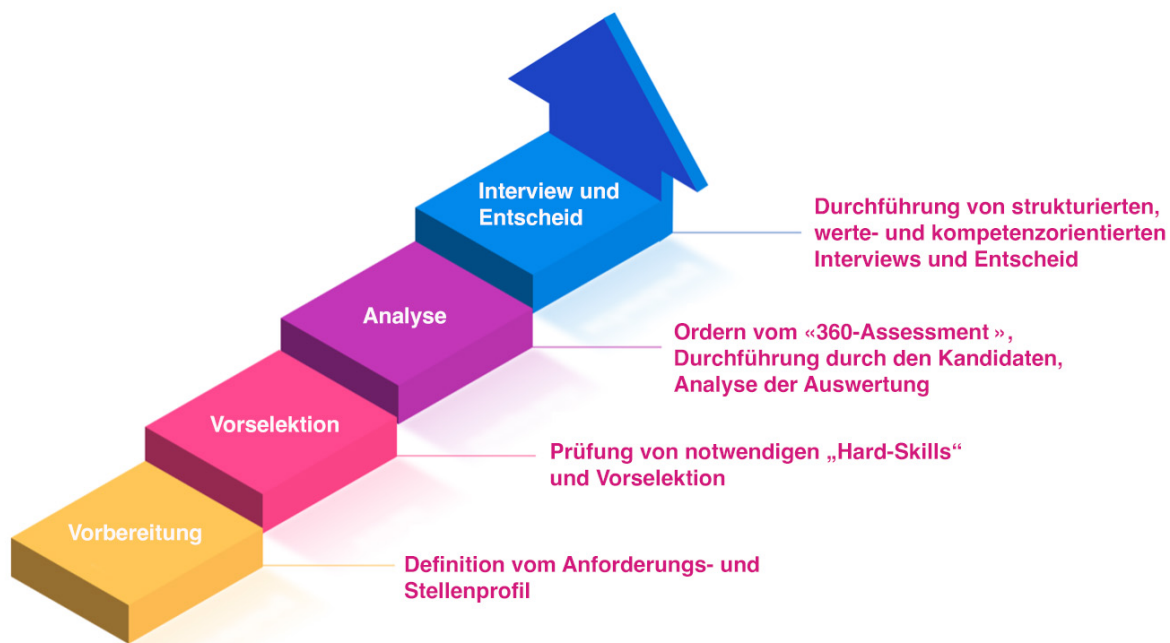
Wie kann der Auswahlprozess werte- und kompetenzorientiert gestaltet werden?

Ein «360-Assessment» bietet die Möglichkeit, die Prognosequalität der strukturierten Interviews mit Hilfe des Werte- und Kompetenzen-Rankingverfahrens entscheidend zu steigern.

Das strukturierte interview auf Basis der Werte- und Kompetenzerfassung bezieht sich damit auf tatsächlich erfahrene, konkrete Herausforderungen, denen der Kandidat ausgesetzt war. Gewünschte und weniger gewünschte Handlungen aus der Praxis können reflektiert und es kann in Erfahrung gebracht werden, wie sich Bewerbende unter alltäglichen und unter belastenden Arbeitssituationen verhält. Besonders aufschlussreich ist zusätzlich die Gegenüberstellung der Selbst- und Fremdeinschätzung.

Die 360-Grad Perspektive auf einen Kandidaten ermöglicht ein Optimum an Genauigkeit und Validität der erfassten Werte- und Kompetenzen.

Für den Rekrutierungsprozess hat sich folgender Ablauf bewährt:



▪ Nachfolgend erhalten Sie Beispiele von Fragen, die sich aufgrund der Gegenüberstellung der Selbst- und Fremdeinschätzung Ihres Bewerbenden ergeben:

- Gibt es Auffälligkeiten zwischen dem Eigen- und dem Fremdbild?
- Kann sich Ihr Bewerbender die allfälligen Differenzen erklären?
- Wie selbstreflektiert ist Ihr Bewerbender tatsächlich?
- Ist Ihr Bewerbender daran interessiert, seine Kompetenzen zu entwickeln?
- Möchte er lieber bei der Ist-Situation bleiben?
- Passt der Bewerbende zu Ihrer Unternehmenskultur?
- Passt der Bewerbende in das bestehende Team?

Das Ziel des werte- und kompetenzorientierten Interviews ist, die einzelnen Werte und Kompetenzen am Beispiel von erlebten Herausforderungen und des erfahrenen Lösungsprozesses zu reflektieren. Dafür

können Fragen zur Strukturierung der Interviews entwickelt werden, die sich auf prägnante Erfahrungen des Bewerbers beziehen (z.B. zur Kompetenz).

- Nachfolgend erhalten Sie Fragebeispiele eines strukturierten Interviews bezüglich der Teamfähigkeit (Teamorientiertes Handeln) Ihres Kandidaten:

Erinnern Sie sich bitte an eine Situation in Ihrem Team, in welchen unterschiedliche Sichtweisen und Meinungen aufeinandergeprallt sind. Beschreiben Sie dieses Erlebnis kurz.

- *Wie haben Sie sich in dieser Situation gefühlt? Fühlten Sie sich angegriffen?*
- *Haben Sie sich eher zurückgezogen oder wurden Sie aktiv?*
- *Wie sind Sie vorgegangen, um die Argumente beider Seiten zu verstehen?*
- *Was hat Sie motiviert, die Situation zu bewältigen?*
- *Wie sind Sie mit emotionalen Spannungen im Team umgegangen?*
- *Was haben Sie getan, um eine Lösung herbeizuführen?*
- *Ist es Ihnen gelungen, ein Ergebnis zu erzielen, mit dem alle Teammitglieder leben konnten?*

Mit diesen Fragen kann das Erfahrungsniveau der Bewerbenden tiefgehend erkundet werden, weil deutlich wird, ob sie solche Herausforderungen bereits selbst erlebt haben und wie sie grundsätzlich damit umgehen.

Die Antworten der Bewerbenden können mit der Selbst- und Fremdeinschätzung abgeglichen werden, um eine aussagekräftigere Prognose über das zukünftige Handeln im Team abzuleiten.

Ihr Nutzen

Ein «Revolutionized Recruiting» bietet einen vielfältigen Nutzen:

- **für Kandidat*innen, respektive Bewerbende**
 - persönliche Standortbestimmung in Bezug auf das berufliche Umfeld
 - Abbildung von Werteausprägungen und Reflektion von Handlungskompetenzen in alltäglichen, sowie belastenden Arbeitssituationen
 - eigene Stärken und Schwächen sowie Begabungen erkennen und sich selbst zu reflektieren
 - die passende Stelle zu finden
 - falls gewünscht, eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, eine nachhaltige Arbeit zu finden
 - ein weiterführendes Coaching ist möglich, um sich selber weiterzuentwickeln

- **für Recruiter, respektive HR-Fachpersonen in Unternehmen**
 - Identifizieren, gewinnen und halten von Kandidat*innen mit der passenden Werthaltung und den erforderlichen Handlungskompetenzen (Soft-Skills)
 - Reduktion von kostspieligen Fehlrekrutierungen
 - signifikant höhere Prognosequalität über die Passung von Kandidaten
 - potenzielle Talente können besser erkannt werden
 - nachhaltigere und produktivere Arbeitsverhältnisse
 - Reduktion von Beurteilungsfehlern (z.B. unconscious biases)
 - Verankerung der gewünschten Unternehmenskultur
 - Förderung des Teamworks

- **für Personaldienstleistende, respektive Personalvermittler**
 - identifizieren und gewinnen von Kandidat*innen mit der passenden Werthaltung und den erforderlichen Handlungs-Kompetenzen (Soft-Skills)
 - Reduktion von kostspieligen Fehlrekrutierungen
 - signifikant höhere Prognosequalität über die Passung von Kandidat*innen
 - potenzielle Talente können besser erkannt und vermittelt werden
 - zufriedener Kund*innen und Kandidat*innen
 - Reduktion von Beurteilungsfehlern (z.B. unconscious biases)
 - Konkurrenzvorteil aufgrund der erhöhten Dienstleistungs-Qualität

Wir sind für Sie da

- Werte- und Kompetenzerfassung mit dem «360-Assessment» (*powered bei ValCom®*)
- browserbasiert, keine Software-Installation notwendig
- einfach anzuwenden, intuitiv bedienbar, überschaubar, aussagefähig, wirtschaftlich
- einfache Bezahlung pro Assessment
- ein Zugang zum Assessment kann jederzeit geordert werden unter: www.360-talents.ch
- verschiedene Zahlungsmöglichkeiten
- Sicherheit und Datenschutz: Wir respektieren das Recht jedes Menschen, grundsätzlich selbst darüber zu entscheiden, wem wann welche seiner persönlichen Daten zugänglich sein sollen. Wir fördern eine transparente Datenverarbeitung und Kontrollmöglichkeiten durch die betroffenen Personen und setzen Verfahren ein, die technischen Sicherheitsstandards Rechnung tragen.
- Auf Wunsch: Beratung für eine gezielte Werte- und Kompetenzentwicklung.
Gerne vermitteln wir Ihnen eine Ausbildung oder Beratung durch ausgewiesene Experten
- Kontakt: info@neocleus.ch

Dieses Whitepaper basiert auf unseren Praxiserfahrungen sowie auf folgenden unserer Publikationen:

- ERPENBECK, J.; SAUTER, W. (2021): Future Learning und New Work. Das Praxisbuch für gezieltes Werte- und Kompetenzmanagement, Haufe Freiburg
- ERPENBECK, J.; SAUTER, W. (2020): Die Wertegesellschaft. Formen, Folgerungen, Fragen, Springer Verlag Berlin
- ERPENBECK, J.; SAUTER, R.; SAUTER, W. (2020): Werteerfassung und Wertemanagement - Essential, Springer Verlag Berlin
- SAUTER, W.; SAUTER, R.; WOLFIG, R. (2018): Agile Werte- und Kompetenzentwicklung. Wege in eine neue Arbeitswelt. Springer Verlag Berlin