

# Kienbaum High Potentials

**Der Anspruch ist hoch – Erwartungen an Absolventen**

**» Vortrag Universität Kaiserslautern am 7. Mai 2003**

**Referentin: Susan Bauer**



# Organisation

## Struktur nach Gesellschaften

**Kienbaum Consultants International GmbH (KCI)**

**Kienbaum  
Executive  
Consultants  
GmbH  
(KEC)**

**Kienbaum  
Management  
Consultants  
GmbH  
(KMC)**

**Kienbaum  
Management  
Service  
GmbH  
(KMS)**

**Internationale  
Niederlassungen**

# Organisation

## Strategische Geschäftsfelder

### Executive Consulting

- » **Suche und Auswahl von Führungskräften und Spezialisten durch Direktansprache und über Anzeigen**
- » **High-Potential-Beratung und Karrieremanagement**

### Management Consulting

- » **Human Resource Management**
  - Personalentwicklung/-management
  - Vergütungsberatung
- » **Öffentlicher Sektor**
- » **Strategy & Change**
  - Energiewirtschaft
  - Information Management
  - Industrie
  - Finanzdienstleister
  - Gesundheitswesen
  - Pharma & Life Science

# Hintergründe zur High Potentials Studie

## Fragebogen

Der Bereich High Potentials der Kienbaum Executive Consultants führte von Mai bis Juli 2002 eine schriftliche Befragung zum Thema „High Potentials“ durch.

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden 950 deutsche und schweizerische Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branche angeschrieben und um ihre Mitarbeit an der Studie gebeten.

230 Unternehmen beteiligten sich an der Studie und sandten einen ausgefüllten Fragebogen zurück.

# Definition High Potential

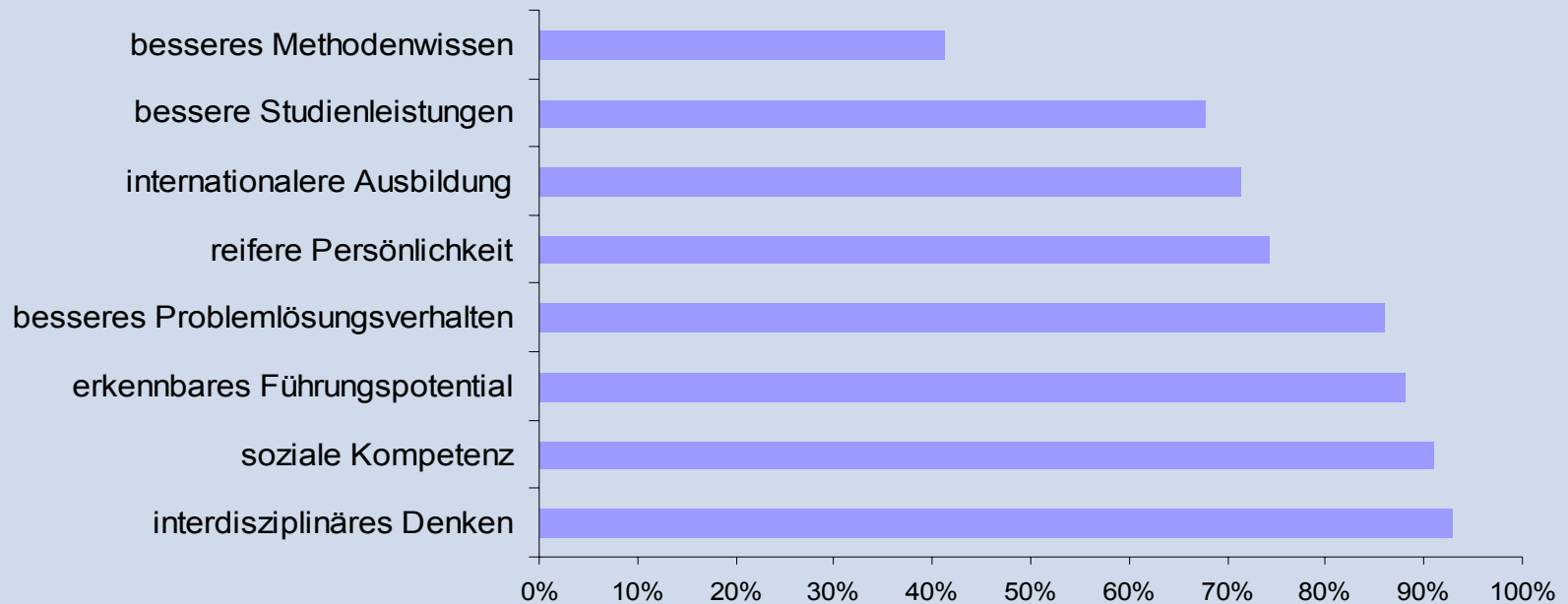
## Wie definieren Unternehmen den Begriff „High Potential“?

In den Definitionen der Unternehmen werden folgende Merkmale am häufigsten genannt:

- » Hohe fachliche, soziale, emotionale, methodische, kommunikative Kompetenz
- » Überdurchschnittliche akademische und berufliche Leistungen
- » Potential für höhere Führungs- oder Spezialistenpositionen
- » Mehrsprachig
- » Praktische Erfahrung im Rahmen von Praktika oder erster Berufserfahrung
- » Lern-, team-, durchsetzungsfähig
- » Analytisches, zielorientiertes, vernetztes, interdisziplinäres, unternehmerisches Denken
- » Sehr hohes Engagement, Eigeninitiative und Selbstmotivation
- » International mobil und flexibel
- » Überdurchschnittlich belastbar
- » Fähig zur Selbstreflektion und Selbstkritik

# Definition High Potential

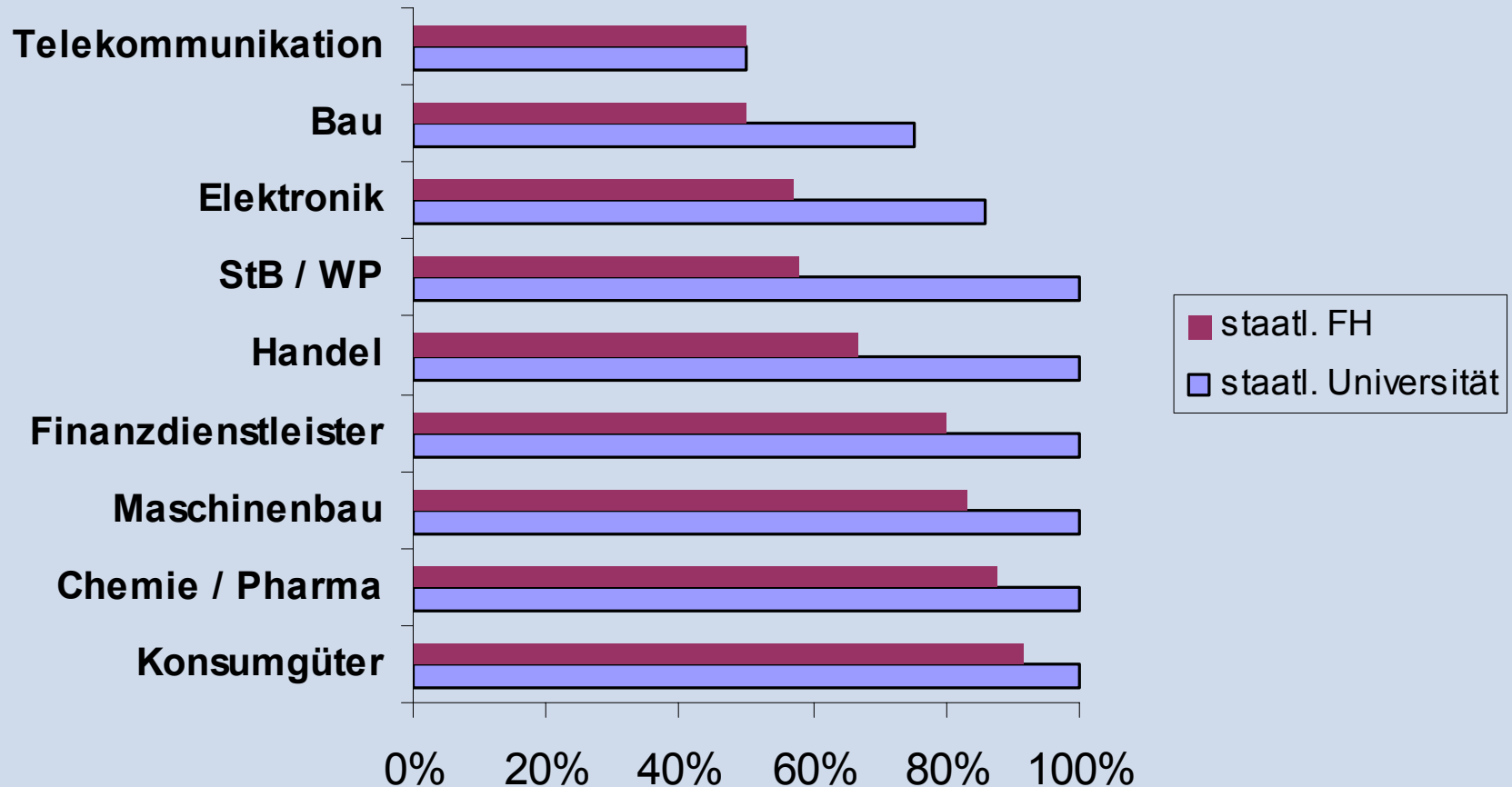
## Worin unterscheiden sich High Potentials von anderen Absolventen?



Für Unternehmen unterscheiden sich High Potentials von Absolventen vorrangig in der überdurchschnittlichen Ausprägung der „Soft Skills“ und erst an letzter Stelle im Methoden- und Fachwissen.

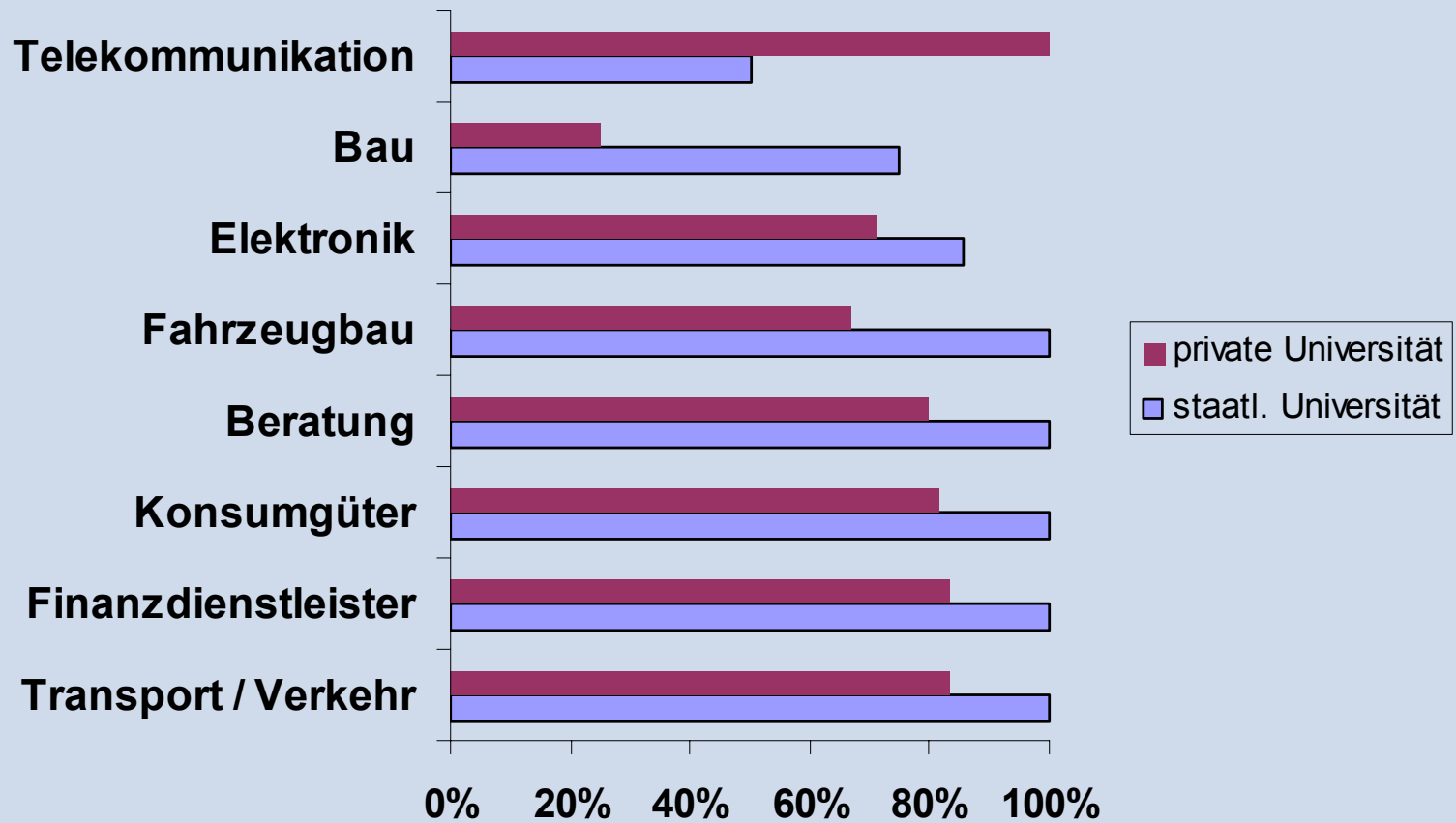
# Erwartungen an High Potentials

## Welchen Hochschulabschluss erwarten Unternehmen?



# Erwartungen an High Potentials

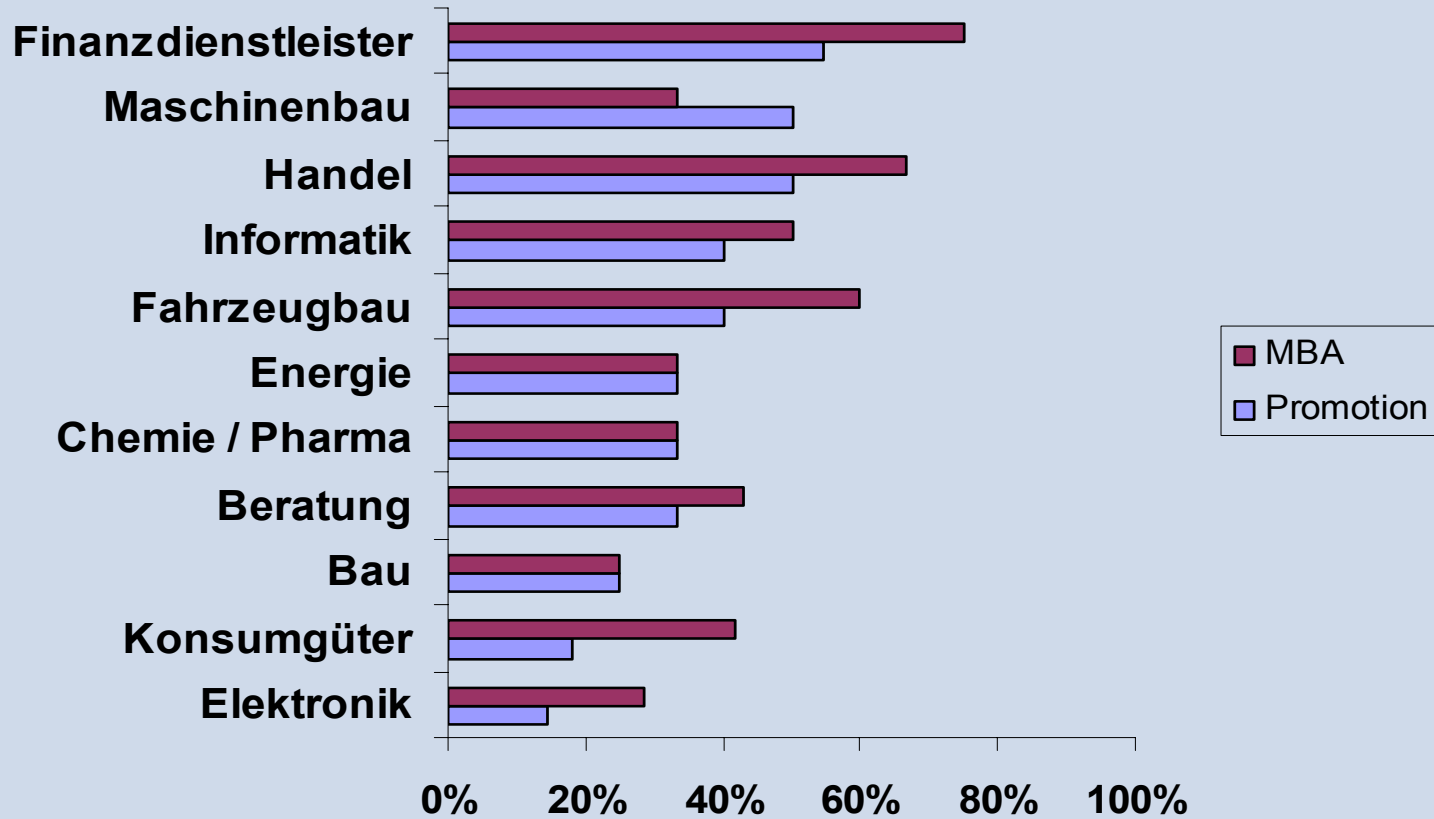
## Welchen Hochschulabschluss erwarten Unternehmen?





# Erwartungen an High Potentials

## Welche Zusatzqualifikationen wünschen sich Unternehmen?



# Erwartungen an High Potentials

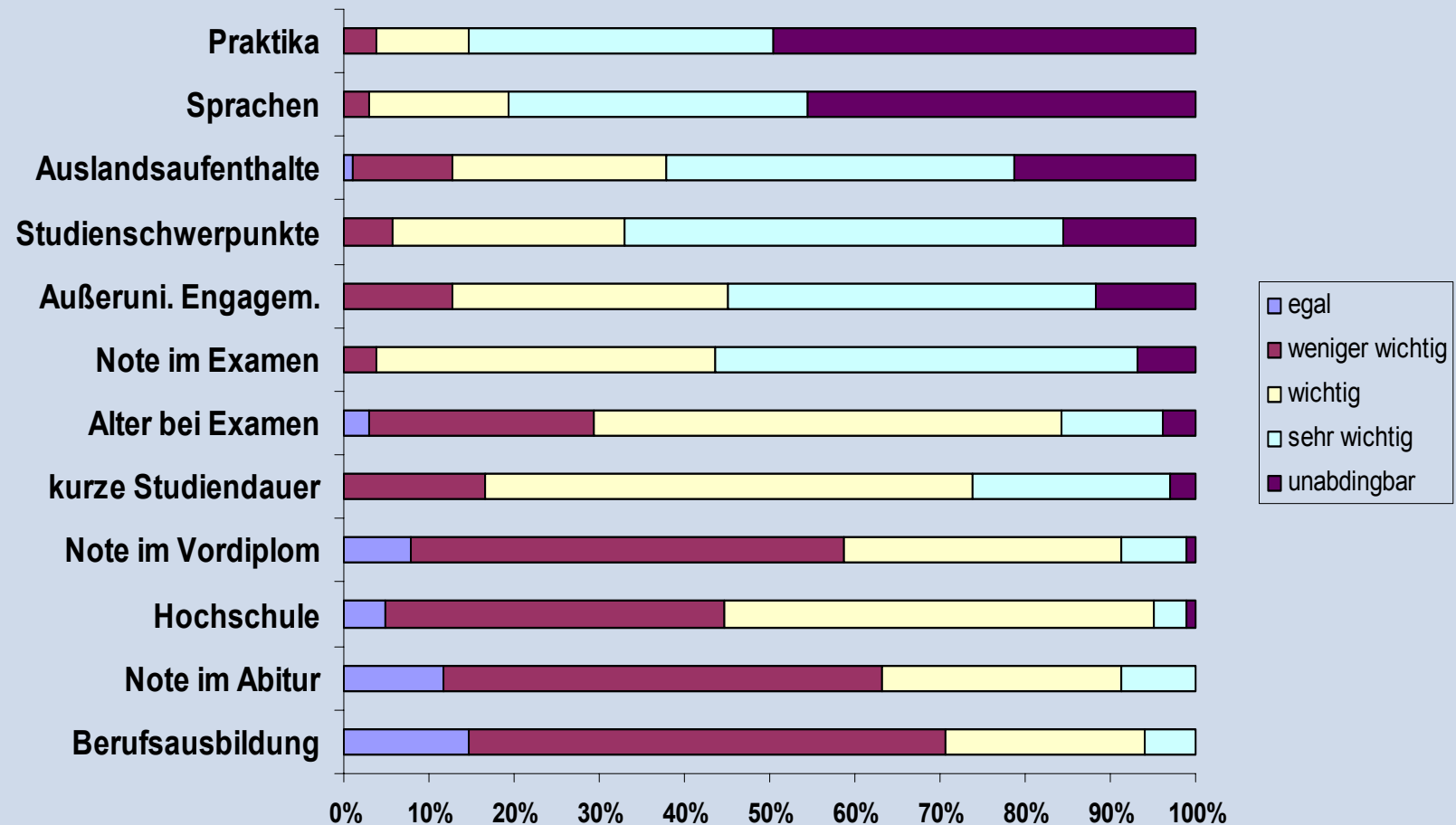
## Welche persönlichen Eigenschaften sind am wichtigsten?

Wichtige persönliche Eigenschaften	Mittelwert *
Eigenmotivation	4,58
Lernbereitschaft	4,49
Teamfähigkeit	4,44
Zielorientierung	4,38
Kommunikationsstärke	4,37
Belastbarkeit	4,24
Flexibilität	4,17
Kontaktfähigkeit	4,17
Konfliktfähigkeit	4,11
Führungspotential	4,02
Analytische Fähigkeiten	3,98
Entscheidungsfreude	3,90
Urteilsvermögen	3,86
Durchsetzungsvermögen	3,84
Selbstkritik	3,82
Mobilität	3,82
Internationalität	3,55
Karriereorientierung	3,17
Risikobereitschaft	3,01

\*) Auf einer Skala von 1 (egal) bis 5 (unabdingbar)

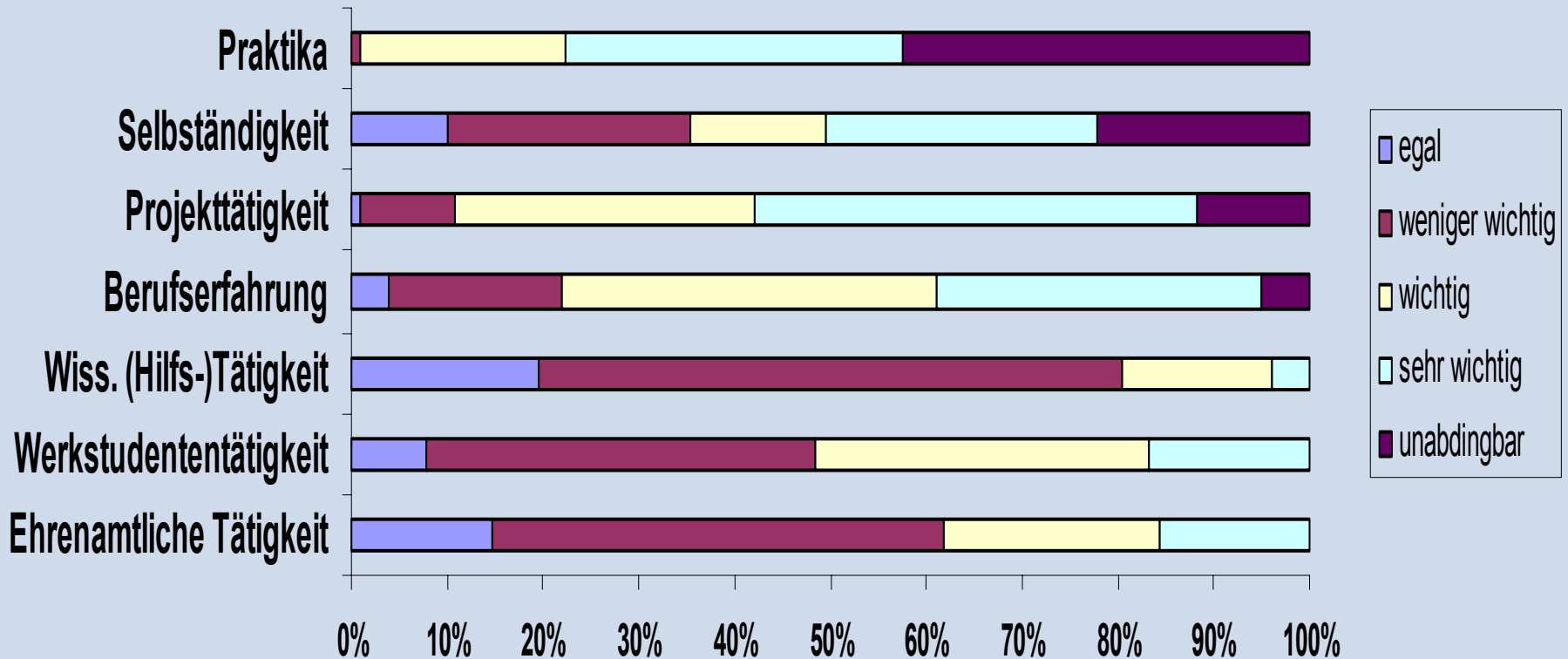
# Erwartungen an High Potentials

Nach welchen Kriterien wählen Unternehmen ihre High Potentials aus?



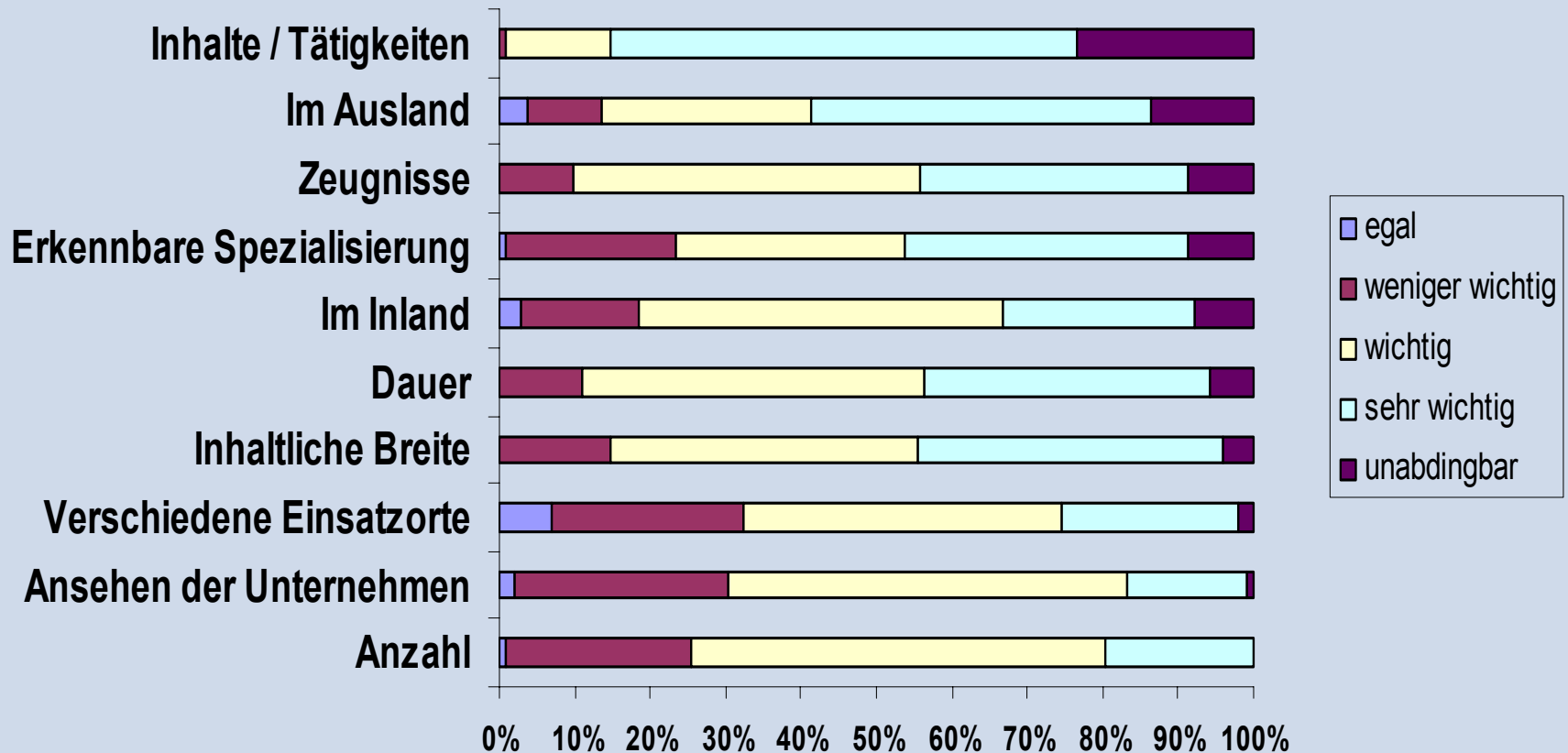
# Erwartungen an High Potentials

Wie wichtig sind praktische Erfahrungen bei High Potentials?



# Erwartungen an High Potentials

## Welche Beurteilungskriterien gelten für Praktika?



# Erwartungen an High Potentials

## Welche Qualifikationen werden an Bedeutung gewinnen?

Zukünftig wichtiger werdende Kriterien	Mittelwert *
Sozialkompetenz	2,73
Auslandserfahrungen während des Studiums	2,65
Praxisorientierung im Studium	2,64
Mobilität	2,62
Interdisziplinäre Ausbildung	2,59
Generalistische Ausbildung	2,34
Fachkenntnisse	2,17
Ansehen der Hochschule	2,10
Studiendauer	2,05
Noten	1,89
Berufsausbildung vor dem Studium	1,89

\*) auf einer Skala von 1 (geringe Bedeutung) bis 3 (hohe Bedeutung)

# Erwartungen an High Potentials

## Wo sehen Unternehmen persönliche Defizite bei High Potentials?

Persönliche Defizite	Mittelwert *
Selbstkritik	2,09
Konfliktfähigkeit	2,04
Führungspotential	2,01
Kommunikationsstärke	1,80
Entscheidungsfreude	1,77
Mobilität	1,75
Risikobereitschaft	1,73
Durchsetzungsvermögen	1,73
Flexibilität	1,69
Urteilsvermögen	1,65
Internationalität	1,64
Teamfähigkeit	1,59
Zielorientierung	1,58
Eigenmotivation	1,57
Kontaktfähigkeit	1,55
Belastbarkeit	1,42
Analytische Fähigkeiten	1,39
Lernbereitschaft	1,31
Karriereorientierung	1,27

\*) Auf einer Skala von  
1 (keine Defizite) bis 3 (starke Defizite)

# Rekrutierung und Auswahl von High Potentials

## Welche Auswahlinstrumente setzen Unternehmen bei Absolventen ein?

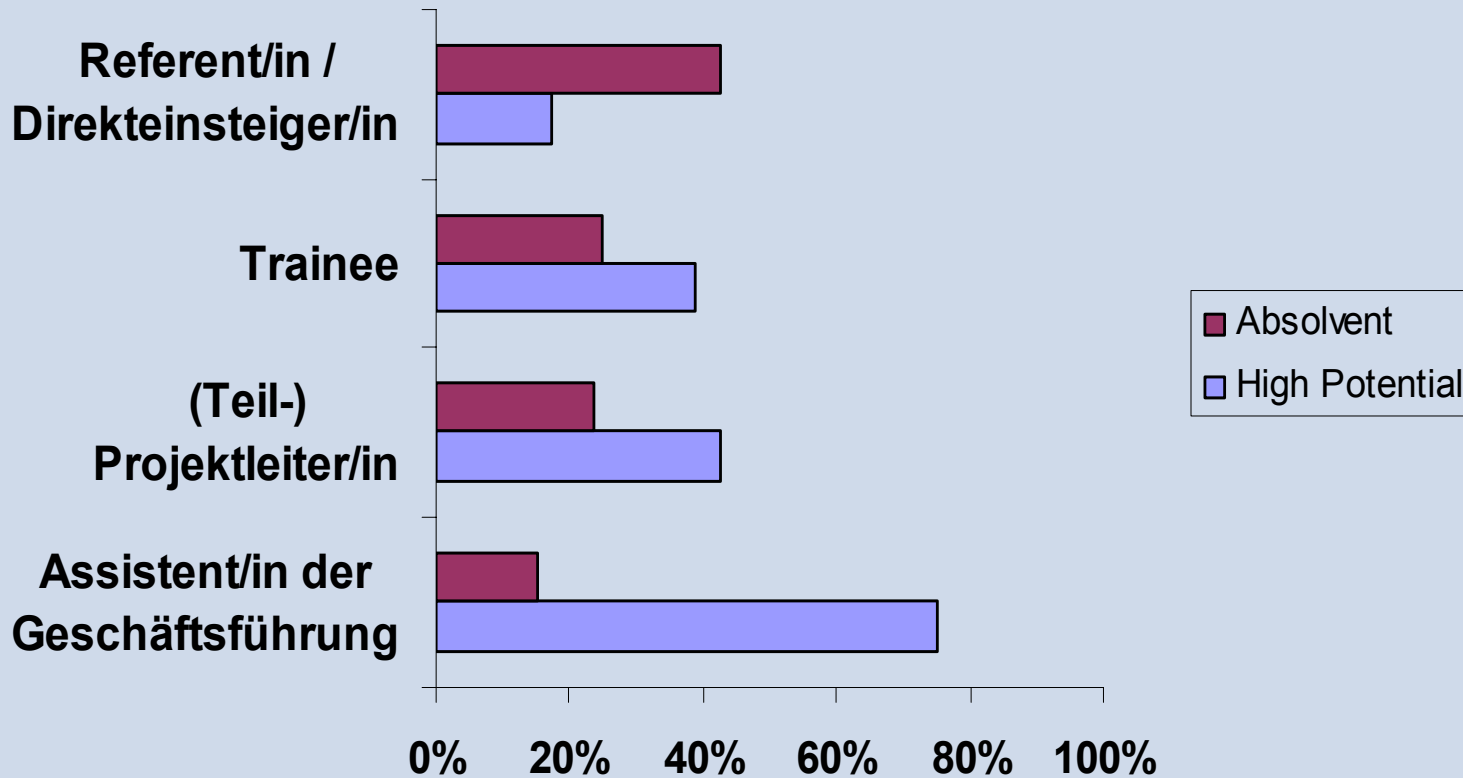
<b>Persönliches Interview</b>	<b>100,0</b>
<b>Telefoninterview</b>	<b>64,1</b>
<b>Gruppen-Assessment Center</b>	<b>45,7</b>
<b>Fallstudien</b>	<b>39,8</b>
<b>Workshops</b>	<b>32,6</b>
<b>Schnuppertage</b>	<b>30,9</b>
<b>Einholen von Referenzen</b>	<b>18,9</b>
<b>Einzel-Assessment Center</b>	<b>15,1</b>
<b>Persönlichkeitstests</b>	<b>8,6</b>
<b>Outdoor-Assessment Center</b>	<b>2,2</b>
<b>Graphologische Gutachten</b>	<b>0,0</b>

Mehrfachnennungen sind enthalten, da ein Großteil der Unternehmen mehrere Instrumente verwendet.



# Rekrutierung und Auswahl von High Potentials

Für welche Funktionen wird rekrutiert?



# Merkmale im Berufseinstieg

## Welche Spannen bestehen bei den Einstiegsgehältern (in €)?

	Minimum	Maximum	Durchschnitt
Einstiegsgehalt High Potential: untere Grenze	27.300,-	80.000,-	39.639,-
Einstiegsgehalt High Potential: obere Grenze	35.000,-	130.000,-	51.173,-
<b>Einstiegsgehalt High Potential: Durchschnitt</b>	<b>45.680,-</b>		
Einstiegsgehalt Absolvent: untere Grenze	27.300,-	60.000,-	34.288,-
Einstiegsgehalt Absolvent: obere Grenze	35.000,-	90.000,-	41.511,-
<b>Einstiegsgehalt Absolvent: Durchschnitt</b>	<b>37.895,-</b>		

# Merkmale im Berufseinstieg

## Wie unterscheiden sich die Einstiegsgehälter zwischen den Branchen?

Branche	Einstiegsgehalt High Potential Min. (in €)	Einstiegsgehalt High Potential Max. (in €)	Einstiegsgehalt High Potential Ø (in €)	Einstiegsgehalt Absolvent Min. (in €)	Einstiegsgehalt Absolvent Max. (in €)	Einstiegsgehalt Absolvent Ø (in €)
Beratung	40.855	52.070	<b>46.462</b>	33.931	38.905	<b>36.666</b>
Chemie / Pharma	43.505	51.486	<b>47.496</b>	32.811	41.484	<b>37.147</b>
Elektronik	40.686	52.290	<b>46.491</b>	35.649	43.549	<b>39.599</b>
<b>Energie</b>	47.222	61.236	<b>54.229</b>	38.241	44.665	<b>41.453</b>
Fahrzeugbau	38.958	45.698	<b>42.328</b>	34.302	39.235	<b>36.769</b>
Finanzdienstl. / Banken / Versicherungen	38.387	51.730	<b>45.058</b>	34.672	42.116	<b>38.394</b>
Handel	36.863	45.088	<b>40.976</b>	33.346	38.547	<b>35.947</b>
Informatik	36.901	44.890	<b>40.900</b>	32.466	39.809	<b>36.137</b>
Konsumgüter	35.873	47.134	<b>41.504</b>	34.760	37.498	<b>36.129</b>
Maschinen- / Anlagenbau	36.668	44.327	<b>40.498</b>	33.269	39.878	<b>36.573</b>

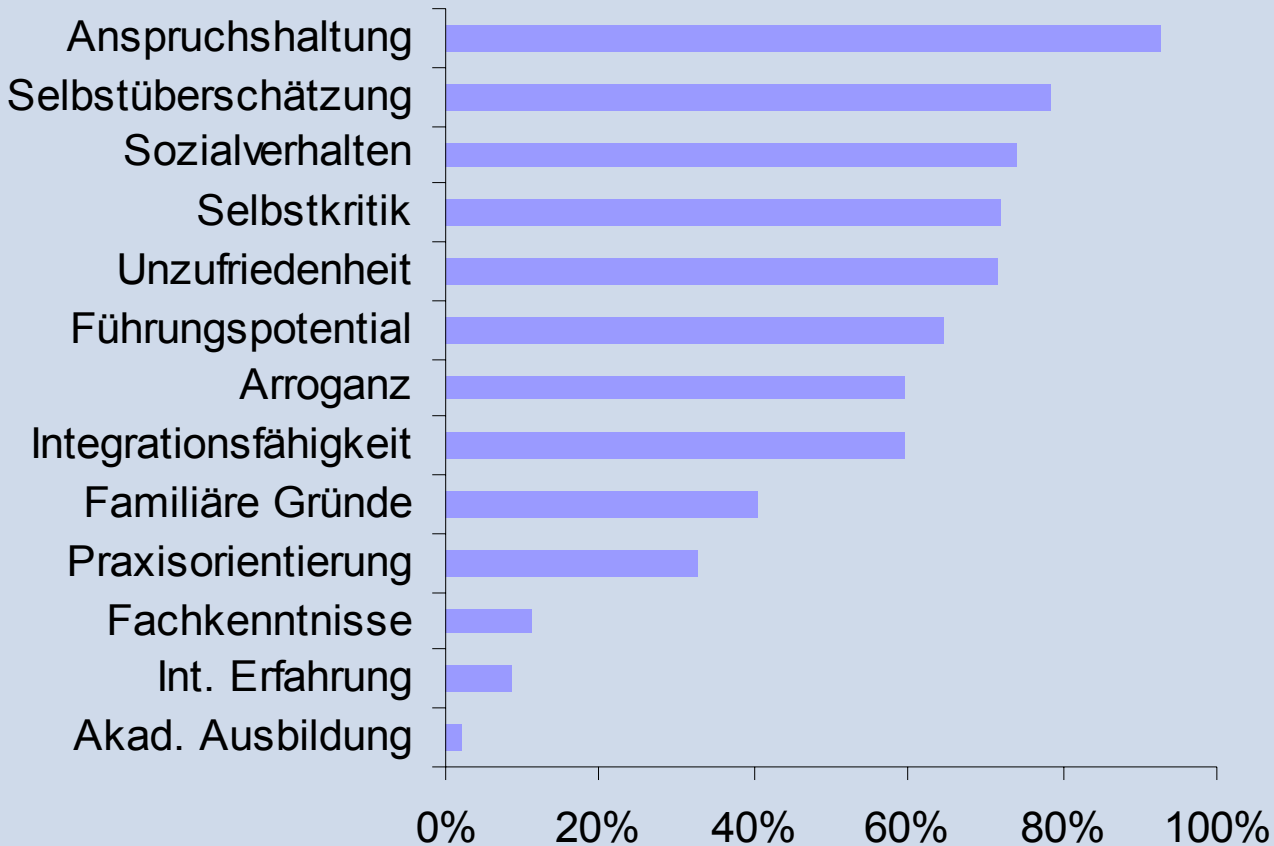
# Merkmale im Berufseinstieg

## Welche Faktoren beeinflussen das Einstiegsgehalt?

	Gar keinen Einfluss	Geringen Einfluss	Mittleren Einfluss	Großen Einfluss	Sehr großen Einfluss
Alter	44,7	27,7	22,3	5,3	
Hochschule	58,5	28,7	11,7	1,1	
Ausland	29,3	22,8	27,2	16,3	4,3
Außeruni. Engagement	44,7	22,3	23,4	9,6	
Berufsausbildung	23,7	26,9	34,4	14,0	1,1
Note im Examen	29,0	25,8	33,3	11,8	
Praktika	24,5	18,1	25,5	25,5	6,4
Sprachen	28,7	17,0	23,4	23,4	7,4
Studiendauer	35,5	26,9	22,6	14,0	1,1
Studienschwerpunkte	25,6	14,4	26,7	25,6	7,8

# Weiter- und Fehlentwicklungen - High Potentials im Unternehmen

## Woran scheitern High Potentials im Unternehmen?



Anteil der befragten Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)

# Zusammenfassung

## Was hat sich im Vergleich zum Ergebnis der letzten Studie verändert?



- » Die Soziale Kompetenz hat im Vergleich zu den Vorjahren als Auswahlkriterium bei den Unternehmen weiter an Bedeutung gewonnen.
- » FH-Abschlüsse werden zunehmend öfter akzeptiert. Auch private Hochschulen werden in den meisten Bereichen als gleichwertig anerkannt.
- » Die Bedeutung von Praktika hat immens zugenommen. Es ist mit das wichtigste Auswahlkriterium geworden.
- » Die durchschnittlichen Einstiegsgehälter für High Potentials und Absolventen stagnieren. Hier macht sich der momentan gute Bewerbermarkt deutlich bemerkbar.



- » Gute schulische und akademische Leistungen sind weiterhin nur Voraussetzung, um in einen Selektionsprozess zu gelangen. In diesem entscheiden dann andere Faktoren.
- » Die Unternehmen sehen die Defizite der Kandidaten fast ausschließlich in persönlichen, weniger in fachlichen Defiziten.
- » Die Bedeutung von Spezialkenntnisse hat – außer in den technischen Berufsfeldern – weiter an Bedeutung verloren.
- » Die Kosten für die Rekrutierung von Absolventen und High Potentials haben um 8 % bzw. 13 % zugenommen.

**Für Rückfragen stehen wir gerne zur  
Verfügung:**

**Kienbaum Executive Consultants GmbH**

**High Potentials**

**Susan Bauer**

**Ahlefelder Straße 47**

**51645 Gummersbach**

**Telefon: +49 (2261) 703 - 568**

**Telefax: +49 (2261) 703 - 539**

**Email: [susan.bauer@kienbaum.de](mailto:susan.bauer@kienbaum.de)**