

---

Uta Rohrschneider, Sarah Friedrichs, Michael Lorenz, Erfolgsfaktor Potenzialanalyse, Aktuelles Praxiswissen zu Methoden und Umsetzung in der modernen Personalentwicklung  
Gabler Verlag/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010, 1. Auflage 2010  
ISBN: 978-3-8349-2260-1

Klar ist das der Traum eines jeden Personalverantwortlichen, die richtigen Mitarbeiter auszuwählen und zu fördern. Die Frage, wer das nötige Potential für Spitzenkräfte hat, beantworten nicht die Sterne. Dafür gibt es ein solides Methodenrepertoire. Wer das kennt und anwenden kann, hat die größten Chancen, in die richtigen Mitarbeiter zu investieren. Das beginnt natürlich mit der Planung einer solchen Maßnahme.

Im ersten Kapitel erfährt der Leser von der Bedeutung der Potentialanalyse. Ein Unternehmen kann es sich demnach gar nicht mehr leisten, nicht die talentiertesten seiner Mitarbeitenden zu identifizieren und zu fördern. Der „war of talents“ führt sonst dazu, dass diese Leistungsträger abwandern und nicht mehr zur Verfügung stehen. Auf Dauer ein klarer Wettbewerbsnachteil. Hintergrund dafür ist vor allem die demographische Entwicklung. Durch gelingende Potentialanalyse gelingt eine höhere Mitarbeiteridentifikation. Das ist eine Aufgabe von Personalabteilungen und Führungskräften gleichzeitig. Um gleich dem Eindruck vorzubeugen, Potentialanalysen seien lediglich ein Instrument der Mitarbeiterausbeutung durch gezielte Auswahl der leistungsfähigsten für den Nutzen des Unternehmens stellt das Kapitel „Was hat der Mitarbeiter davon?“ klar, dass auch für den einzelnen Mitarbeiter Profit daraus entsteht. Er erfährt ein unabhängiges und differenziertes Feedback, das in unternehmerischen Alltag sonst viel zu kurz kommt. Anhand einer Stärken- und Schwächen-Analyse wird ihm klar, wo er sich weiterentwickeln kann um seine eigenen beruflichen Ziele zu erreichen. Mitarbeiter lernen die Erwartungen ihres Unternehmens besser kennen. Die Teilnahme an einem solchen Verfahren ist wie ein Lob, dokumentiert es dem Mitarbeiter doch eine vermutete Kompetenz und hebt ihn auf diese Weise aus der normalen Mitarbeiterschaft heraus. Die Funktion der Selbstreflexion ist ebenfalls nicht zu unterschätzen. Was noch nicht an dieser Stelle benannt wird, für mich aber in diesem Zusammenhang ein wesentliches Argument darstellt ist die Möglichkeit, dass im Zusammenhang einer Potentialanalyse Mitarbeitenden auch klar wird, dass ihre berufliche Perspektive unter Umständen in einem anderen Unternehmen zu finden ist. Sicherlich wird kaum ein Unternehmen froh darüber sein auf Grund einer kostspieligen Potentialanalyse einen Mitarbeiter abgeben zu müssen, was ist aber mit dem finanziellen Schaden eines unzufriedenen Mitarbeiters, der lustlos seinen Job macht?! Die Autoren beschönigen nicht, sondern sind diesbezüglich ehrlich und decken die möglichen Facetten der beschriebenen Methoden auf.

Das zweite Kapitel stellt die notwendigen Vorarbeiten für die Überlegungen zur Auswahl einer geeigneten Methode zur Potentialanalyse dar. Dazu gehören unter anderem die Beschreibung des Ziels der überlegten Maßnahme und die Identifikation der Interessierten. Grundlage ist in jedem Fall eine umfassende Analyse der Ausgangssituation. Nicht zu vergessen ist die Einbeziehung der Mitarbeitendenvertretung und die Überlegung, ob ausreichend Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind, die Potentialanalyse eigenständig zu konzipieren und durchzuführen. Nicht unerheblich sind natürlich die Kriterien zur Auswahl der Kandidaten, denen eine Potentialanalyse angeboten werden soll. Als Möglichkeit wird beschrieben, dass anhand der aktuellen Leistung eine Führungskraft einen Mitarbeitenden vorschlägt, dies durch den Vorgesetzten überprüft wird. Anschließend könnte eine Entwicklungskonferenz im Management eine Auswahl bestätigen. Danach ist die Personalentwicklung an der Reihe. Eventuell sollte der vorgeschlagene Mitarbeiter ein Motivationsschreiben verfassen um seine eigene Bereitschaft zu signalisieren. Die Beschreibung dieser einen Möglichkeit, der leider keine weiteren als Alternative folgen, lässt bereits erahnen, dass die Zielgruppe dieses Buches eher nicht in kleineren Unternehmen zu suchen ist. Für die Teilnahme an Potentialanalysen als Beobachter wird vorgeschlagen, dass es vor allem Führungskräfte der übernächsten Ebene sein sollten, um eine zu große Nähe und Beeinflussung in die Entscheidung

auszuschließen. Daneben können/sollten Mitarbeiter der Personalabteilung oder externe Berater hinzugezogen werden. Vor allem die internen Beobachter aus dem Kreis der Führungskräfte sollten sich mittels einer Beobachterschulung ausreichend auf die Potentialanalyse vorbereiten. Desweiteren wird über das Feedback an die Teilnehmenden gesprochen und über eine Dokumentation.

Das dritte Kapitel stellt die Anforderungsanalyse an eine Potentialanalyse in den Focus. Ohne saubere Anforderungen muss das Verfahren scheitern. Nur so kann es gelingen, die richtige Methode zu wählen, die zu den richtigen Ergebnissen führen kann. Dazu können als top-down-Vorgehensweise Interviews mit den Entscheidungsträgern geführt werden. Diese haben zu beschreiben, welche Kompetenzen sie von einem zukünftigen erfolgreichen Positionsinhaber erwarten. Es ist festzulegen, welches Verhalten gewünscht ist und welche Herausforderungen es gibt.

Konkrete Ideen zur Identifikation der Anforderungen werden in drei Schritten gegeben:

Für die Positionsziele sind die folgenden Fragen interessant: Was soll mit der Position erreicht werden? Warum wird so viel Geld investiert, die Position zu besetzen? Welche aktuell relevanten Erfolgskriterien gibt es? Welche Aussagen der Unternehmensstrategie beziehen sich auf die zu besetzende Position?

Für die Beschreibung der Kernaufgaben ist die Frage hilfreich, was der Inhaber der Position tun muss, um die Ziele der Position zu erreichen.

Die Definition der Anforderung erfolgt mittels der Frage, was der neue Inhaber können und wollen muss, um die definierten Aufgaben gut erfüllen zu können. Vor allem die Frage nach dem Wollen ist hier nicht zu vernachlässigen.

Schließlich gilt es, aus dieser Anforderungsanalyse ein Anforderungsprofil zu gestalten. Entsprechende Verhaltensanker sind zu kreieren und in einer Bewertungsskala festzuschreiben. Dem Beobacherteam dient dies als Grundlage für vergleichbare Beurteilungen.

Mit einem kurzen Kapitel zur Bedeutung der Persönlichkeit für den beruflichen Erfolg endet der Teil über die Vorüberlegungen. Da Persönlichkeitsmerkmale nur schwer zu verändern sind, ist es wichtig, in der Potentialanalyse auch ein Augenmerk darauf zu legen, um eine möglichst hohe Passgenauigkeit herstellen zu können.

Die Potentialanalyse findet klassisch in einem Assessment-Center statt und entsprechend umfangreich ist der Teil zu diesem Thema. Werden einige Leitlinien berücksichtigt, ist das ein geeignetes Verfahren. Dazu gehören die genaue Beschreibung der zu beurteilenden Kompetenzen und Potentialkriterien, die Notwendigkeit, dass die Simulation auch die Aufgaben der Zielposition möglichst genau spiegelt. Die Aufgaben haben eine möglichst hohe Diagnostik zu gewährleisten. Die Beurteilung erfolgt nur durch gut geschulte Beobachter und in jedem Fall nach dem Mehr-Augen-Prinzip. Jede Kompetenzdimension muss in mindestens zwei Simulationen beobachtet werden. Während für den weitaus größten Teil der Potentialanalysen ein Gruppenverfahren denkbar ist, wird das für das oberste Management in der Regel ausgeschlossen. Dennoch ist neben anderen Verfahren auch ein Einzelassessment vorstellbar.

Die Aufgabenstellung im Assessment sollte in jedem Fall mit den realistischen Anforderungen zu tun haben. Eine „Mondreise“ scheidet dafür aus. Einzige Ausnahme sind Assessment-Center für die Auswahl von Auszubildenden, die auf keine Erfahrung im konkreten betrieblichen Kontext gemacht haben können. Das Format des Assessment-Center ist vielfältig gestaltbar. Neben einer lockeren Anordnung unterschiedlicher Methoden über einen beliebig langen Zeitraum ist auch eine teildynamische Variante oder gar dynamische machbar. Das Konzept eines teildynamisierten, bzw. dynamischen Assessments besteht darin, dass die unterschiedlichen Module mehr oder weniger in einem Zusammenhang stehen, also Teil einer „Geschichte“ sind. Informationen aus der ersten

Simulation werden in der nächsten vorausgesetzt.

Assessment-Center sind über die reine Diagnostik auch in der Lage Lernen zu ermöglichen, wenn zwischendurch Feedbackrunden eingeplant werden. Dabei sind sowohl Beobachterfeedbacks denkbar, als auch Teilnehmerfeedback.

Zu den Methoden im Assessment-Center gehören die folgenden Bausteine, die je nach Anforderung ausgewählt und miteinander kombiniert werden:

Fallstudien und Postkorbsimulationen zur Beurteilung von analytischen Denken, vernetztem Denken, Problemlösungsqualität, Innovationskraft ...

Präsentation und Vortrag um Arbeitsorganisation, Analysefähigkeit, Ergebnisorientierung ... zu beobachten.

Gesprächssituation, damit die Beobachter dich über zwischenmenschliche Kompetenzen, Konfliktlösungskompetenz ... klar werden können

Gruppenübung und Gruppendiskussion zur Wahrnehmung der Kontakt- und Kooperationsfähigkeit, kommunikativer Fähigkeiten, Verhandlungskompetenz ...

Das Interview für Informationen zur Biografie, den Werten und Motiven, Fachkompetenz ...

Selbstbeschreibungsfragebögen und Persönlichkeitstest

Testverfahren zur Feststellung von kognitiven und fachspezifischen Kompetenzen.

Computer-Planspiele und Unternehmenssimulationen zur Beurteilung von unternehmerischem Denken, Handlungsorientierung ...

Es folgt eine Anleitung zur Gestaltung einer unternehmensspezifischen Konstruktion der Simulationen. Dazu werden 10 Punkte aufgeführt, darunter so wichtige Hinweise wie die Zugrundelegung des Anforderungsprofils – nach den bisherigen Kapiteln sollte das dem Leser klar sein – bis hin zu trivialen Anregungen, eine Anleitung für die Teilnehmer zu verfassen, in der nicht nur die klare Aufgabenstellung beschrieben ist, sondern auch das Rahmenszenario.

Ein weiterer Punkt wird in der organisatorischen Begleitung des Assessment-Centers abgehandelt. Keine ganz leichte logistische Aufgabe, vor allem wenn die Teilnehmenden sich zwischendurch nicht gegenseitig Informationen zukommen lassen sollen, bzw. die Bewerber sich überhaupt nicht begegnen dürfen, weil es nicht offenbar werden soll, wer zu diesem Kreis gehört. Die Praxisrelevanz dieses Kapitels ist eher marginal und geht über ein „bitte daran denken“ kaum hinaus.

Nun folgt die knappe Dokumentation eines erfolgten Assessment-Centers.

Die kritische Betrachtung der Methode Assessment zeigt, dass bei solider Planung und Durchführung ein sehr gutes Ergebnis erwartet werden kann.

Es folgt ein eigenes Kapitel zu Alternativen zum klassischen Assessment-Center, wie beispielsweise eine Kombination aus Indoor- und Outdoor-Situationen. Oder die Möglichkeit des Feedbacks aus unterschiedlichen Perspektiven, das vorher bereits angedeutet wurde. Weiterhin sind auch Führungsplanspiele denkbar. Zur Vollständigkeit der Übersicht über das Thema gehört dieses Kapitel sicherlich dazu, einen besonderen Lerneffekt kann ich aber nicht feststellen außer dem, dass das

---

Autorenteam scheinbar gute Erfahrungen in diesem Gebiet hat.

Es geht weiter mit der Methode des Management Audits. Vor allem für die erste und zweite Führungsebene wird das häufig genutzt. Gerade dieser Personenkreis hat in seiner Karrieregeschichte vermutlich einige Assessment-Center hinter sich gebracht und hat deshalb zu viel Erfahrung damit. Eine „neutrale“ Beobachtung scheint deshalb nicht mehr möglich. Auch ist die Beobachtung durch Führungspersonen, die mindestens der übernächsten Ebene angehören für den beschriebenen Personenkreis nicht mehr vorhanden.

Zum Management Audit gehören ein tiefenorientiertes Interview, oder auch eine Erweiterung um situative Elemente um behauptete Kompetenzen überprüfen zu können. Dazu gehören dann bereits beschriebene Bausteine wie Rollenspiele, Präsentationen oder ähnliches.

Im folgenden Kapitel werden innovative Persönlichkeitstest für die Potentialdiagnostik beschrieben. Eine Auflistung stellt das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP), das Insights Discovery®, das DISG-Persönlichkeitsprofil und den Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI) mit ihren Eignungen für Einsatzgebiete vor. Genauer beschrieben wird dann allerdings lediglich die Motivationsstrukturanalyse nach Steven Reiss. Hier hätte sich der Leser gewünscht, auch für die anderen Persönlichkeitstest entsprechend ausführliche Hinweise zu bekommen. Gut gefällt mir die Warnung vor einer Überbewertung solcher Testmaßnahmen. Es geht nicht darum, Bewerber mittels dieser Tests in Schubladen einzuordnen. Wenn bei der Erwartungskklärung, in welchem Bereich welche Ergebnisse für eine Position notwendig sind, beachtet wird, dass ein Korridor festgelegt wird, dann sind die Ergebnisse in ihrer Aussagekraft gut zu verwenden. Einige Beispiele aus dem Reiss-Profil helfen dem Verständnis.

Die nächsten 30 Seiten stellen Kombinationen verschiedener Verfahren, also Praxisbeispiele vor. Es berichtet vor allem aus der Arbeit der Autoren und dokumentiert deren Kompetenzen.

Am Schluss steht dann noch die Frage danach was ist, wenn jemand durch die Potentialanalyse als ungeeignet erscheint. Wenn darauf geachtet wird, offen und ehrlich mit den Personen umzugehen, ihnen (andere) Personalentwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und vor allem wenn das Assessment-Center eine hohe Qualität hat, dann sind nach den Erfahrungen der Autoren die Verletzungen nicht so hoch, wie landläufig befürchtet wird. Um eine Verlierer-Problematik erst gar nicht entstehen zu lassen ist auch die Kommunikation im Vorfeld eines Potentialanalyse-Verfahrens ein wichtiger Schlüssel. Wenn klar gemacht wird, dass es sich nicht um eine Auswahlentscheidung handelt, sondern um eine Ermittlung von Entwicklungspotential, dann ist im Anschluss auch die mögliche Enttäuschung über eine ausbleibende Beförderung nicht so groß. Im Gegenteil stellt der Bewerber dann fest, welche Entwicklungsmöglichkeiten er realistisch hat und kann motiviert die nächsten Schritte seiner Persönlichkeitsentwicklung gehen. Auch die sorgsame Auswahl der Personen, die eine Potenzialanalyse mitmachen sollen sorgt dafür, dass anschließend die Frustration minimal ist.