

Potenzialanalysen Professionell planen und durchführen

Ralf Riekehof
d3 consulting training coaching gmbh

POTENZIALANALYSEN PROFESSIONELL PLANEN UND DURCHFÜHREN

Autor: Ralf Riekehof, d3 consulting training coaching GmbH

1 Umgang mit dem Potenzialbegriff

Potenzialanalysen gehören zu den schillernden Instrumenten in der Personalentwicklung: Obwohl jeder ganz selbstverständlich davon spricht, gibt es – wie wir sehen werden - unterschiedlichste Begriffsverständnisse und methodische Herangehensweisen.

Potenziale sind nicht direkt mit den Sinnen erfassbar – wie dann messbar? Kompliziert wird das Ganze noch dadurch, dass sich Potenziale – im herkömmlichen Verständnis auf etwas beziehen, das zwar „irgendwie“ in der Person angelegt ist aber noch nicht voll ausgeprägt ist (sonst könnte man sich z. B. auf die Leistungsbeurteilung beschränken). Wie können wir etwas erfassen, was zumindest teilweise noch gar nicht an die „Oberfläche“ gedrungen ist und was überdies nicht seh-, hör-, riech-, schmeck- oder tastbar ist? Lee Iacocca bringt es auf den Punkt, wenn er klagt: *„it is difficult to measure the fire in a person's belly“*.

2 Zugänge zu Potenzialen - methodische Empfehlungen für die Entwicklung von Potenzialanalysen

Bei Potenzialanalysen, die wir für unsere Kunden entwickeln und realisieren, lassen wir uns - auch wegen der Vielschichtigkeit des Potenzialbegriffs - u. a. von nachfolgenden Überlegungen leiten, die wir in 4 Basisregeln zusammenfassen.

REGEL 1:
Spezifiziere den Zweck der Potenzialanalyse und kommuniziere die Ziele eindeutig!

Es macht erhebliche Unterschiede, ob eine Potenzialanalyse durchgeführt wird, um

- einem Unternehmen zu helfen, eine Auswahlentscheidung zu treffen oder
- geeignete Qualifizierungsmaßnahmen einzuleiten oder
- ein Team bzw. eine Abteilung potenzialgerecht zusammen zu stellen oder
- einer Person eine individuelle Beratung über den geeigneten Karriereweg zu geben oder um
- Persönlichkeitsentwicklungen zu initiieren u. a.

Vom Zweck der Potenzialanalyse hängt ab, welches Format die Potenzialkriterien haben, wie der inhaltliche, soziale und organisatorische Rahmen in der Potenzialanalyse ist und in welcher Form und Offenheit Ergebnisse rück gemeldet werden.

In der Praxis erstreckt sich das Feld der Zwecke zwischen 2 Polen:

- Die Potenzialanalyse mündet in Entscheidungen einer Organisation (die Potenzialanalyse birgt dann oft aus Sicht der Betroffenen nicht nur Chancen, sondern auch Risiken, z. B. eine Position nicht zu erhalten, weil die Organisation verschiedene Optionen gegeneinander abwägt) bzw.
- Die Potenzialanalyse ist Teil einer Beratung, bei der der Teilnehmer im Vordergrund steht bzw. selbst der Auftraggeber ist und seine persönlichen Optionen auslotet.

Inbesondere in der betrieblichen PE ist es im Sinne der Glaubwürdigkeit und der Akzeptanz des Verfahrens unverzichtbar, dass für alle Beteiligten klar definiert ist, welchen Zwecken die Potenzialanalyse dient (und welchen nicht!) und wie mit Ergebnissen umgegangen wird.

Laut Duden handelt es sich beim Potenzial um die *Gesamtheit aller zu einem Einsatzzweck vorhandenen, verfügbaren Mittel, Möglichkeiten, Fähigkeiten, Energien bzw. um das Vermögen*. Für die Entwicklung und Durchführung von Potenzialanalysen ergibt sich daraus folgende Regel:

**REGEL 2:
Spezifiziere die Fragestellung,
wenn Du Potenziale ermitteln willst!**

Der Einsatzzweck der Potenziale und damit die Fragestellung kann mehr oder wenig klar umrissen sein. Vergleichsweise einfach ist es dann, wenn es z. B. um das Potenzial für eine klar abgegrenzte Position geht. Dann kann auf klassischem Weg ein Anforderungsprofil erstellt und dagegen getestet werden. So sieht bspw. Schiefer (2000) die Potenzialanalyse *als Instrument, um die Leistungsfähigkeit vorhandener oder zukünftiger Führungskräfte und Mitarbeiter festzustellen*. Dabei werde auf der Basis eines „exakten Anforderungsprofils“ von einem jetzigen Iststand der Leistung und Befähigung auf die zukünftige Ausprägung der Leistung geschlossen.

Komplexer wird es, wenn es bei der Potenzialerhebung gerade darum geht, herauszufinden, für welche verschiedenen möglichen Einsatzzwecke eine Person welche Potenziale mitbringt, z. B. als Führungskraft, Fachspezialist, Verkäufer, Berater, Repräsentant, Coach u. a.. Entsprechend stellt das Online-Portal des Manager Magazins die Potenzialanalyse dar als ein *Instrument, das individuelle Stärken und Schwächen bewusst macht*. Zur Erfassung wird ein Online-Fragebogen angeboten, mit dem 40 „Schlüsselqualifikationen“, Motive und Interessen ermittelt werden.

Vor der Potenzialanalyse ist deshalb zu klären, wie weiträumig das Feld des/der Einsatzzwecke für die gefragten Potenziale abzudecken ist. Daraus ergibt sich wie breitbandig und wie offen das Verfahren anzulegen ist. **Es gilt: Je enger der in Aussicht stehende Ein-**

satzzweck (die Fragestellung) definiert ist, desto differenzierter sind die Potenzialkriterien operationalisierbar und durch spezifische Messverfahren abzubilden. Je weiter das Feld der möglichen Einsatzzwecke ist, desto breitbandiger und allgemeiner (oder zeitlich/inhaltlich aufwendiger) wird die Potenzialanalyse gestaltet.

**REGEL 3:
Definiere und simuliere das Praxisumfeld, in dem
sich die Potenziale zeigen sollen!**

Ein simples Alltagsbeispiel führt zu dieser Regel: Einem Teebeutel kann man seinen Geschmack von außen nicht ansehen. Es gibt zwar chemische Testverfahren, mit denen man das Teepulver untersuchen kann – aber mit begrenzter Gültigkeit. Teebeutel entfalten ihre geschmacklichen Potenziale erst voll im Milieu heißen Wassers. Analog gilt: Menschliche Potenziale entfalten sich erst voll im Milieu der Praxis. Es gibt allgemeine Testverfahren, die Potenziale generell – also losgelöst von konkreten anforderungsrelevanten Situationen/Aufgaben abgreifen – aber unserer Erfahrung nach mit begrenzter Gültigkeit für den speziellen Kontext.

Dies bedeutet für die Praxis der Potenzialerhebung: Wenn immer möglich, beziehen wir das Praxisumfeld, in dem sich die Potenziale zeigen sollen, so gut es geht, mit ein. Praxisumfeld meint: Ziele, Aufgaben, Erfolgsstandards, Rahmenbedingungen, inhaltliche und soziale Komplexität, Dynamik, Zielgruppen auf die man in dem Praxisumfeld trifft. Daraus ergeben sich im Zusammenspiel mit dem/den Einsatzzwecken die Inhalte und die Anforderungen als Bezugspunkte für die Potenzialerhebung. So können wir die dort gültigen Anforderungen und Inhalte mit entsprechender Komplexität abbilden. Wobei es bei der Potenzialanalyse immer nur Annäherungen an die Praxis sind – nie die Praxis selbst.

Die Einbeziehung des Praxisumfelds erfordert, dass man – sofern möglich - konkretes Verhalten in diesem Umfeld simuliert und sich nicht mit Selbstaussagen, z. B. in Tests oder Interviews zufriedengibt (es macht einen Unterschied über Verhalten zu sprechen oder es zu zeigen) oder auf Standardlösungen zurück greift, die die Potenziale zwar breit aber nur abstrakt und daher im Schrotschussverfahren erfassen. Abweichungen von dieser Regel gibt es zwangsläufig dann, wenn die Fragestellung lautet: In welches Praxisumfeld passt das Individuum am Besten? Dann geht es darum, in der Potenzialanalyse möglichst verschiedenartige Umfelder abzubilden.

Aufgrund unserer Erfahrungen ist es sinnvoll, eine weitere Regel zu beachten:

REGEL 4:
Lerne die subjektiven Kriterien kennen, die später den Ausschlag geben, ob Merkmale/Verhalten als produktiv oder hemmend bewertet werden.

Um beim Beispiel des Teebeutels zu bleiben: Teetrinker haben ihre geschmacklichen Vorlieben und Abneigungen. Blindtests führen immer wieder zu erstaunlichen Ergebnissen: Die einen sagen so, die anderen so ... Und selbst die einzelne Person verändert ihre Vorlieben: Morgens schmeckt der eine Tee besser als der andere. Geschmack ist subjektiv und unterliegt Schwankungen. Ähnliches gilt für menschliche Potenziale: Das Potenzial von Künstlern wird bspw. von nachfolgenden Generationen oft ganz anders eingeschätzt als zu den Lebzeiten des Künstlers. Und auch heute sind sich nicht alle einig, ob z. B. ein Joseph Beuys ein hervorragendes künstlerisches Potenzial hatte. Die PE-Praxis zeigt: Manager x wird in dem einen Konzern als visionär, im mittelständischen Unternehmen als abgehoben erlebt. Mitarbeiter y wird in dem einen Unternehmen als durchsetzungsstark bezeichnet, in dem Nächsten als aggressiv.

Folglich müssen wir in Potenzialanalysen die psychologischen „Landkarten“ derjenigen berücksichtigen, die die Qualität des Potenzials definieren. Wir müssen die Sichtweisen des Auftraggebers bzw. des Systems kennen und bei der Potenzialermittlung durch deren Brille schauen.

Wenn Peter etwas über Paul sagt, dann sagt er bekanntlich mehr über sich aus als über Paul! Hierin können wir die Quelle für Messfehler sehen. Wir vertreten aus systemischer Sicht eine andere Haltung und **nutzen die Subjektivität, um sicher zu stellen, dass das Potenzial zum Umfeld passt: Wir integrieren gezielt kulturelle Voraussetzungen, Besonderheiten der Zielgruppen, dort geltende Menschenbilder u. a..** Denn meistens sind es genau diese Faktoren, die letztlich über Erfolg oder Misserfolg entscheiden – d. h. ganz reale und objektivierbare Auswirkungen haben. Eine Person kann ein „an sich“ noch so gutes Potenzial haben. Wenn sie nicht zum Umfeld passt und die Person von seinem Umfeld als Fremdkörper betrachtet wird, ist ein Scheitern wahrscheinlich. Wichtig ist jedoch, dass die Potenzialmessung nicht zur Geschmacksfrage verkommt und die „Bauchentscheidung“ (oft das Synonym für die nicht rational begründbare Entscheidung) bemüht oder gar zur Tugend stilisiert wird. Vielmehr sind Voraussetzungen/Erfordernisse des Systems zu spezifizieren und in messbare Verhaltenskriterien zu übersetzen. Dabei gilt es abzuwägen, wo das System von Konformität und wo von Andersartigkeit profitiert.

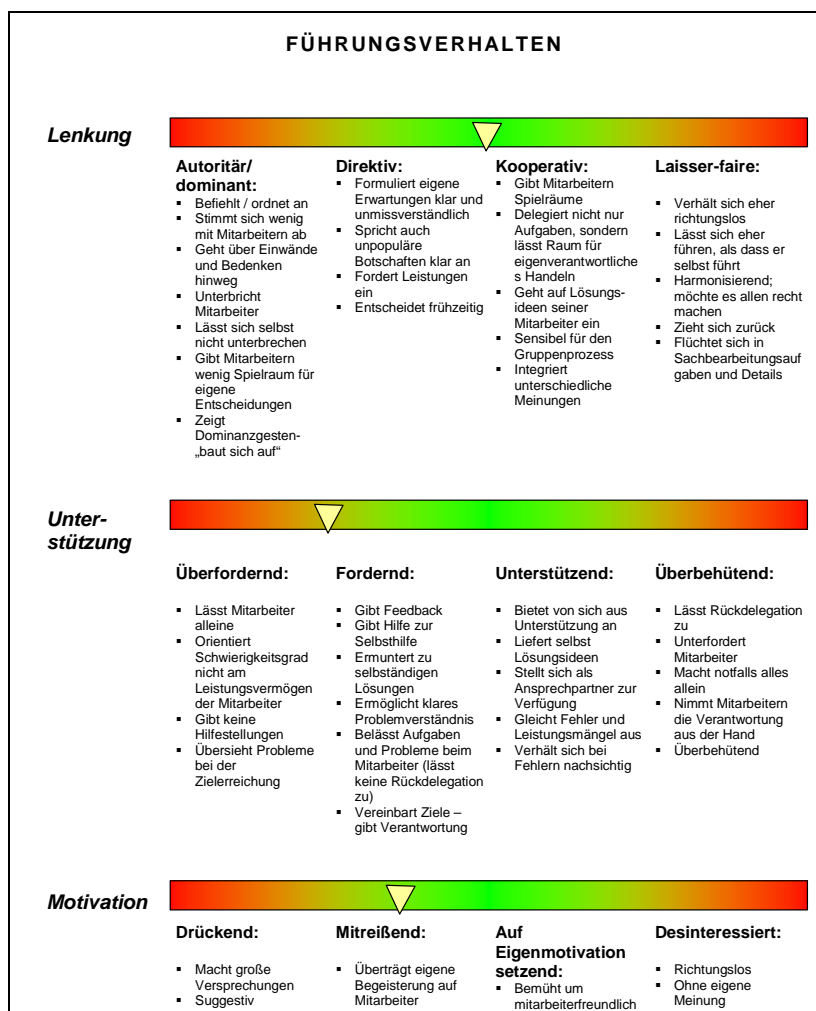
Ein Instrument, das wir neben anderen (z. B. Kulturanalysen) zur Erhebung der psychologischen Landkarten und kulturell geprägter Verhaltenserwartungen nutzen, ist das Rating von Verhaltenstendenzen.

Aufgrund von Interviews bzw. mittels Fragebogen werden erwünschte bzw. kritisch beurteilte Tendenzen im Sinne von Verhaltensqualitäten für relevante Verhaltensbereiche ermittelt, z. B.

- Führungsverhalten
- Selbstpräsentation
- Sozialverhalten
- Teamverhalten
- Verarbeitung von Situationen
- Handlungsbereitschaft/Aktivität
- Stress-/Konfliktverhalten

Für das Rating der Verhaltenstendenzen werden polare Begriffe genutzt, deren Abmilderungen erst im jeweiligen Kontext eine positive/negative Bedeutung erhalten.

Der nachfolgende Auszug aus dem Instrument enthält beispielhaft die polaren Verhaltenstendenzen im Bereich des Führungsverhaltens zu den Führungsaspekten Lenkung, Unterstützung und Motivation.



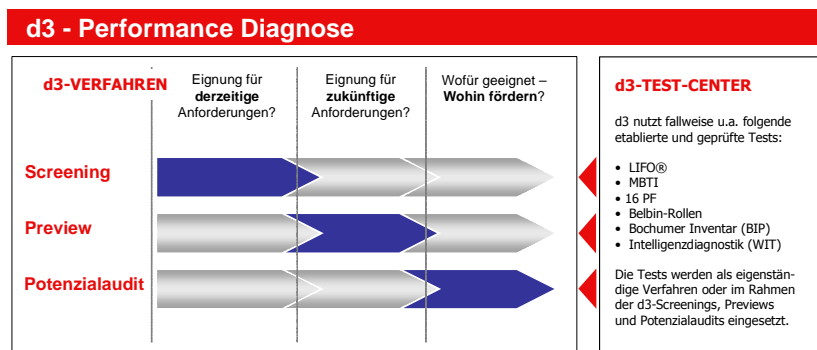
Auszug: Instrument zur Abbildung polarer Verhaltenstendenzen und psychologischer „Landkarten“ im Umfeld der Potenzialträger

3 Typische Fragestellungen bei der Potenzialanalyse – pragmatische Verfahrensvarianten

In unserer Praxis begegnen uns drei Hauptfragestellungen, wenn es – meistens aus Sicht des *Auftrag gebenden Unternehmens* - darum geht, Auswahl-, Plazierungs-, Förder- und Qualifizierungsentscheidungen zu treffen.

- Wie gut ist die Eignung bzgl. *derzeitiger* Aufgaben und Anforderungen?
- Wie adaptierfähig sind Mitarbeiter bzgl. *zukünftiger* Anforderungen?
- Wie können Mitarbeiter *potenzialgerecht* eingesetzt und gefördert werden?

Für diese verschiedenen Fragestellungen nutzen wir drei verschiedene jedoch überlappende Verfahrenstypen: Screenings, Previews und Potenzialaudits. Bei den Verfahrenstypen steht jeweils eine der drei Fragestellungen im Mittelpunkt – wobei es bzgl. der Anwendungsbereiche und der genutzten Instrumente Überschneidungen gibt.



3.1 Screenings

Potenzialanalysen für definierte Aufgaben

Screenings kommen dann zum Einsatz, wenn zu klären ist, inwieweit Einzelne in der Lage sind, Aufgaben und gestellte Anforderungen einer Position adäquat zu erfüllen. Beim Screening geht es um die Potenziale für definierte Aufgaben bzw. die Anforderungen in einer Position. Auf dieser Grundlage werden Mitarbeiter eingestellt, eingesetzt und gefördert.

Screenings können als Einzel- oder als Gruppenassessment realisiert werden.

Das d3-Screening beinhaltet verschiedene Module mit Testaufgaben aus dem Praxisumfeld der Position, Einzel- und Teamaufgaben sowie Planungs- und Konzeptionsübungen. Als Ergebnis resultiert eine Detailanalyse mit Stärken-/Schwächenprofilen des Einzelnen bzw. ein Gesamtportfolio für das Personal. Screenings eignen sich als Entscheidungshilfe für die Einstellung neuer Mitarbeiter und um die Weiterqualifizierung der Mitarbeiter punktgenau am definierten Bedarf auszurichten.

3.2 Previews

Potenzialanalysen für den Umgang mit Veränderungen

Previews gehen davon aus, dass sich Unternehmen in einem dynamischen Umfeld bewegen und sich die Anforderungen stetig verändern). Previews kommen dann zum Einsatz, wenn geklärt werden soll, wie bereit und fähig Mitarbeiter sind, neue Herausforderungen zu meistern und sich veränderungsintelligent auf Zukunftsanforderungen einzustellen. Anhand des d3-Indikatorenmodells der Veränderungsintelligenz (s. u.) sowie geeigneter Aufgaben und Simulationen ermitteln wir im Preview die Potenziale, um überdauernd in einem dynamischen Umfeld hohe Leistungen zu erbringen.

3.3 Potenzialaudit

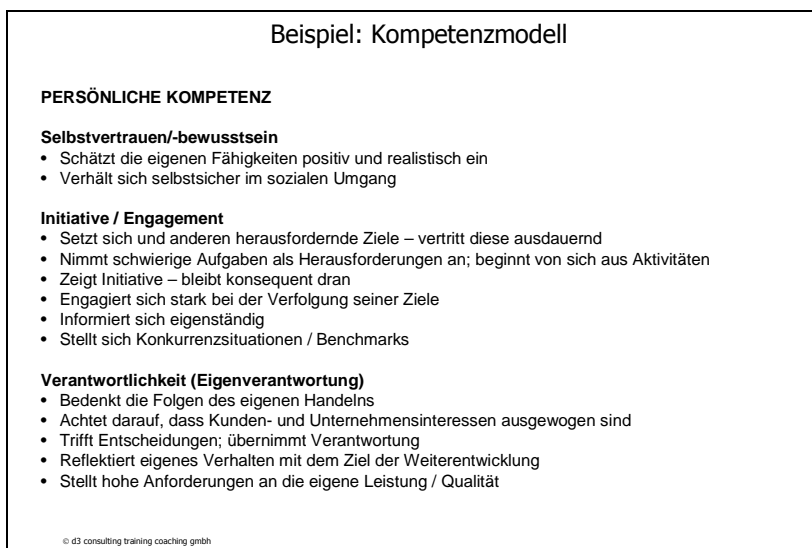
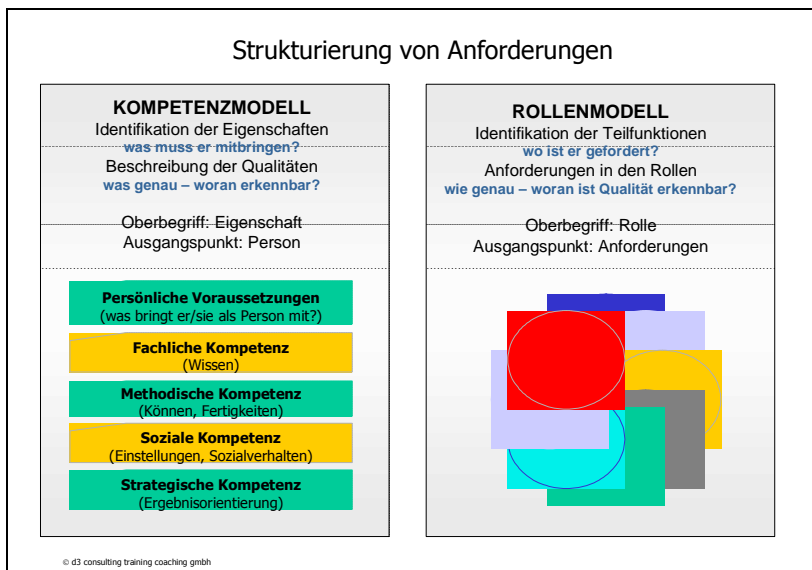
Potenzialanalysen zur Klärung individueller Begabungsschwerpunkte

Dieses Verfahren kommt dann zum Einsatz, wenn Unternehmen bei einem oder mehreren Mitarbeitern vermuten, dass diese neben den bekannten Fähigkeiten (z. B. in der aktuellen Position) über weitere – bisher noch nicht erschlossene bzw. genutzte - Begabungen und Talente verfügen. Bevor das Unternehmen und der Einzelne in die längerfristige Entwicklung investieren, ist zu klären, wo die individuellen Potenziale liegen und welche Förderung die Begabungen am besten zur Entfaltung bringen.

Mit Hilfe von breitbandig angelegten Tests, Aufgaben und Praxissimulationen aus verschiedensten Anforderungssituationen und Umfeldern werden mit dem Potenzialaudit die individuellen Fähigkeiten und Potenziale erschlossen. Daraus resultieren Aussagen über Stärken/Schwächen, Begabungen und Talente, potenzialgerechte Einsatzfelder/Umfelder sowie über geeignete Fördermaßnahmen zur Entfaltung der größtmöglichen persönlichen Erfolgswirkung.

4 Die Messlatte: Potenzialkriterien und –raster

Es gibt unterschiedlichste Gliederungsmöglichkeiten für die Potenzialerfassung, z. B. nach Persönlichkeits-/Temperamentsfaktoren, nach Kompetenzen, Rollen u. a. Der Klassiker ist das Kompetenzmodell, bei dem zunächst danach gefragt wird, welche Eigenschaften die Person mitbringen muss, um Potenzial für eine bestimmte Position zu haben. Hierfür gibt es in der Literatur entsprechende Kompetenzlisten (vgl. z. B. von Rosenstiel/Erpenbeck: Handbuch Kompetenzmessung; Sarges: Management Diagnostik). Das Kompetenz- bzw. Eigenschaftsmodell bietet z. B. eine gute Basis in breit gefächerten Potenzialaudits.

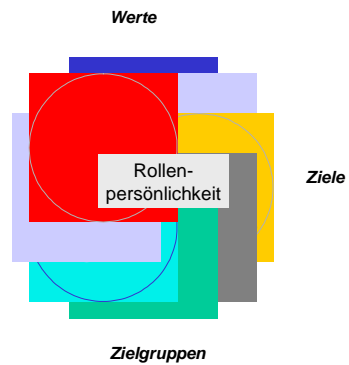


Das Rollenmodell geht von den Teilfunktionen (den unterschiedlichen *Einsatzzwecken*) aus, in denen Potenziale gefordert sind. Das Rollenmodell stellt die Anforderungen der Aufgabe/Funktion in den Vordergrund.

Wir bevorzugen das Rollenmodell, wenn es in der Potenzialanalyse um definierbare (Teil-)funktionen geht. Der Vorteil des Rollenmodells besteht darin, dass erfahrungsgemäß verschiedenste Funktionen eines Unternehmens durch eine überschaubare Anzahl von Rollen abgebildet werden können. So ist es möglich, Potenziale positionsübergreifend zu betrachten und im Rahmen der Potenzialanalyse sowohl Potenziale für eine definierte Position aber genauso die Potenziale „benachbarter“ Funktionen (vertikal und horizontal) zu erfassen:

Rollenvielfalt - Rollenpersönlichkeit

- Innovator/Initiator
- Strategie
- Planer/Organisator
- Controller
- Qualitätsmanager
- Repräsentant
- Dienstleister
- Akquisiteur
- Personalentwickler/Förderer
- Teamentwickler
- Motivator
- Infomanager
- Konfliktmanager
- Verhandler



© d3 consulting training coaching gmbh

Modularer Aufbau

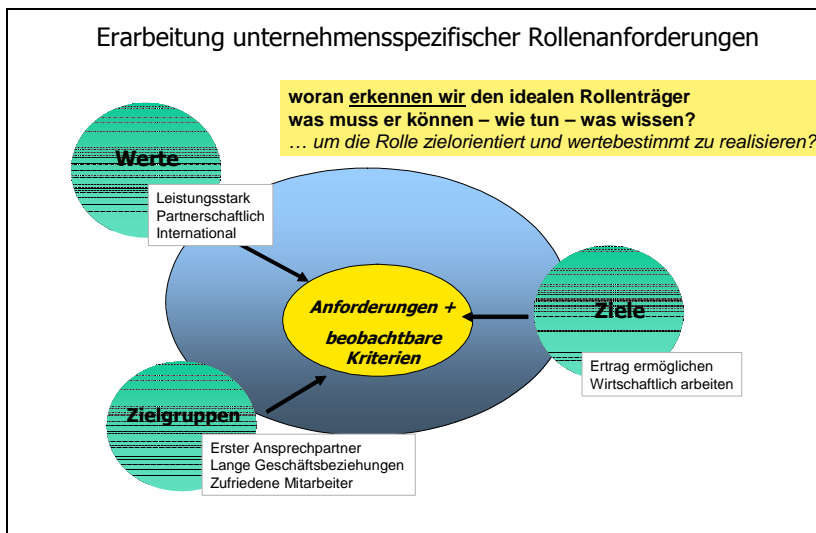
Annahme:

Die meisten Funktionen lassen sich aus einem Baukasten von Rollen „zusammen setzen“ (Modularität).

	POSITION					
	1	2	3	4	5	6
ROLLE						
A	■	■	■		■	
B		■	■			■
C		■	■			■
D		■	■		■	■
E	■		■	■	■	
F			■	■	■	
G	■			■	■	
H				■		
I	■	■	■		■	■
				■	■	

© d3 consulting training coaching gmbh

Um die speziellen Voraussetzungen und die subjektiven Kriterien im relevanten Umfeld einzubeziehen, ist es notwendig, dass die jeweiligen Ziele, Werte und die Erwartungen der Zielgruppen bei der Potenzialermittlung berücksichtigt werden:



Die Rollen Anforderungen bzw. Potenzialindikatoren werden möglichst verhaltensnah beschrieben.

Erarbeitung unternehmensspezifischer Rollen Anforderungen

<p>Initiator & Changemanager Die Führungskraft vertritt offensiv die Strategie und sorgt für klare gemeinsame Ziele. Sie sichert ein wirksames Controlling der vereinbarten Targets, und sie initiiert Prozessoptimierungen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trifft Entscheidungen und führt mit klaren Zielen; vermittelt Ziele und vertritt Unternehmensinteressen ▪ Setzt unternehmerisch sinnvolle Prioritäten und sorgt für umsetzbare Vereinbarungen ▪ Initiiert und begleitet internationale Projekte; nutzt Methoden des Projektmanagements ▪ Sorgt für Schnelligkeit, Nachhaltigkeit und Konsequenz bei der Maßnahmenverwirklichung; optimiert Prozesse ▪ Sorgt für wirkungsvolles Controlling und nutzt Frühwarnindikatoren; spricht Abweichungen bzw. Probleme direkt an ▪ Führt Gespräche ergebnisorientiert; treibt notwendige Verbesserungen konsequent voran ▪ Geht flexibel und konstruktiv mit Unvorhergesehenem um; wirkt in schwierigen Situationen als Stabilitätsanker ▪ Kennt und aktiviert die Motive der Mitarbeiter; fördert eigenverantwortliches Handeln
<p>Motivator Die Führungskraft gewinnt Mitarbeiter zur zielorientierten Mitarbeit und schafft die Basis für eine konstant hohe Leistungsbereitschaft.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Löst Sog zur Zielerreichung aus und gewinnt Mitarbeiter für Veränderungsprozesse

© d3 consulting training coaching gmbh

5 Fallbeispiel: Screening und Potenzialaudit

Im Folgenden skizzieren wir den Aufbau einer Potenzialanalyse bei einem Automobilzulieferer. Die Potenzialanalyse richtete sich an Hochschulabsolventen, die als Junior-Projektingenieure eingesetzt waren. Die Potenzialanalyse wurde in diesem Fall als Screening gestaltet, um die Potenziale für die Projektmanagerfunktion einzuschätzen. Daneben sollte erfasst werden, inwieweit besondere Potenziale, z. B. im Führungs- bzw. Key Account-Bereich vorhanden sind (Potenzialaudit).

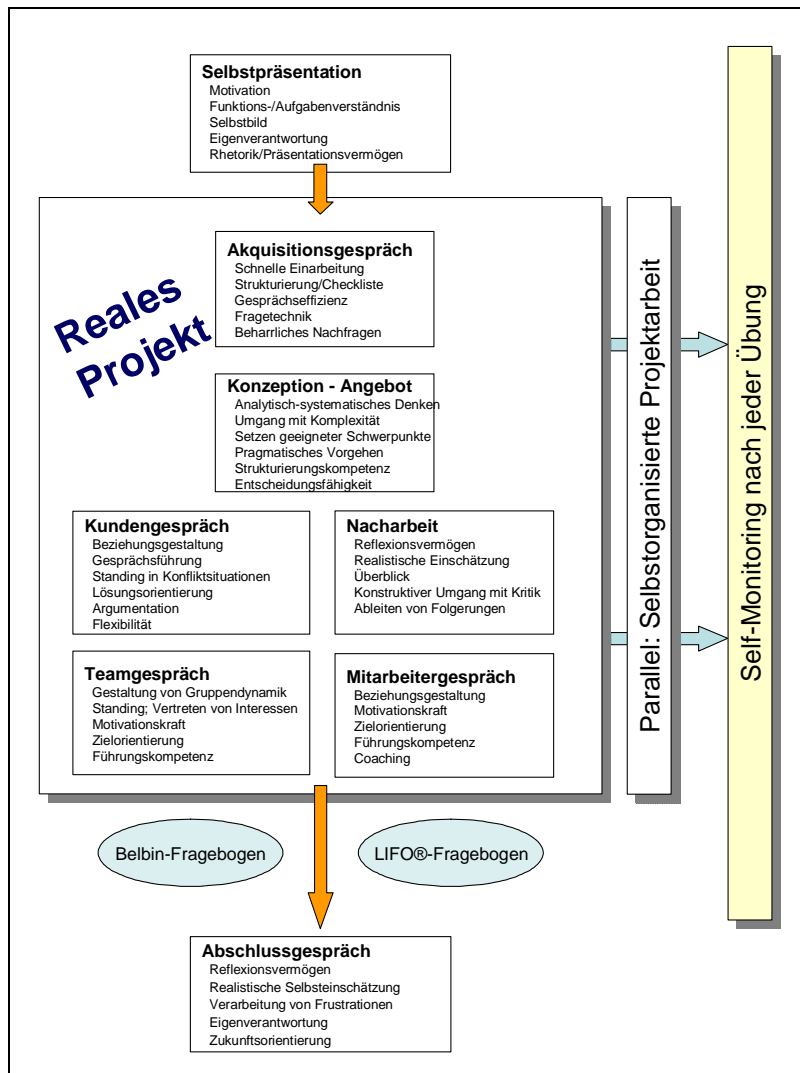
So wie vorstehend beschrieben, wurden zunächst die Rollen und Anforderungen ermittelt.

Bewusst wurden in die Potenzialanalyse Aufgaben/Übungen integriert, die die Teilnehmer bis zu diesem Zeitpunkt nur aus der Beobachterrolle her kannten, selbst aber bisher noch nicht realisiert hatten. So wurde erreicht, dass nicht nur schon ausgeprägte Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Anwendung gebracht wurden, die den aktuellen Qualifizierungsstand und ausgeprägte Fertigkeiten spiegeln, sondern **Potenziale bzgl. neuer Rollen und Anforderungssituationen sichtbar werden** konnten.

Fallbeispiel: Potenzialanalyse-Ansatz

- ▶ Erfolgskritische Fallsituationen und Aufgaben aus relevanten Praxisumfeldern
- ▶ Konzentration auf spezifische/wichtige Rollen und Anforderungen
- ▶ Potenzialcheck im Hinblick auf vertikal/horizontal benachbarte Funktionen
- ▶ Rollen werden durch mehrere Aufgaben abgedeckt (um stabile Verhaltensmuster sichtbar zu machen)
- ▶ Alle Aufgaben/Übungen orientieren sich am Rollen-/Anforderungsprofil
- ▶ Durchgängiges Kriterienraster – verhaltensnahe Operationalisierung
- ▶ Beobachtung durch mehrere Beobachter – Objektivierung

Im Vordergrund der Potenzialanalyse stand ein komplexes Praxisbeispiel, das die Teilnehmer über 1,5 Tage in mehreren Stufen/Aufgaben begleitete.



Die Gestaltung der Übungen erfolgt nach folgenden Prinzipien:

Prinzipien zur Gestaltung der Übungen

- Grundprinzip: Bezug zu definierten Anforderungen / Realitätsnähe
- **Anleitung für die Teilnehmer**
 - Vorinformation zum Rahmen/Anlass/Vorgeschichte
 - Eigene Rolle des Teilnehmers
 - Ziele + ggf. geprüfte Anforderungen
 - Zeitrahmen für Vorbereitung + Durchführung
- **Anleitung für Rollenspieler/Gesprächspartner**
 - Rolle/Grundhaltung/Blickwinkel
 - Zusatzinformationen
 - Standardisierung: Aussagen/Fragen/Antworten – Schwierigkeitsgrad
- **Beobachtungsbogen**
 - Anforderungen + beobachtbare Verhaltensweisen

Nachfolgendes Beispiel enthält eine Übung/Aufgabe aus dem Screening für die Projektmanagerfunktion/Automobilzulieferer:

Teamgespräch

Aufgrund des bisherigen Verlaufs im Entwicklungsprojekt Fensterheber Renault und der Ergebnisse des letzten Gesprächs mit dem Kunden ist ein internes Gespräch mit dem Projektteam erforderlich. Sie haben den Eindruck, dass die Projektmitarbeiter demotiviert sind und nur noch „Dienst nach Vorschrift“ machen.

Sie lassen es offenbar auch an der notwendigen Termintreue, Koordination und nachhaltigen Bearbeitung fehlen. Darauf führen Sie den Verzug einiger Arbeitspakete zurück.

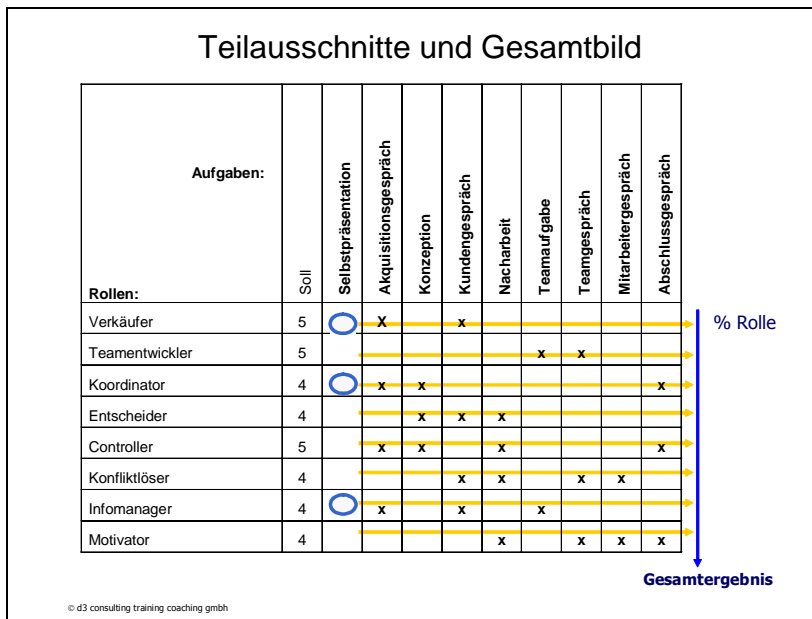
Angesichts der angespannten Projektsituation und des Zeitverzugs ist es erforderlich, dass jeder im Projekt sein Bestes gibt. Sie wollen daher das Teamgespräch nutzen, um das Team neu auszurichten, notwendige Vereinbarungen zur Verbesserung der Projektarbeit zu treffen und um das Team auf Top-Leistungen einzuschwören.

Dazu gehören auch Überstunden/Mehrarbeit. Ihr Geschäftsführer hat dem Kunden verbindlich zugesagt, dass das Projektteam auch an den Wochenenden arbeiten wird, um den Zeitverzug wieder auszugleichen.

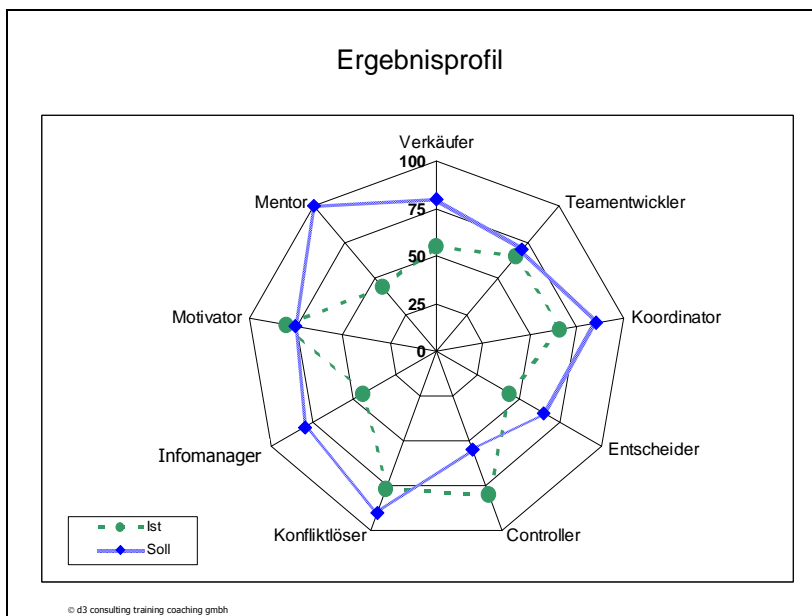
Besprechen Sie mit dem Team die Situation und gelangen Sie zu Vereinbarungen, wie das Projekt weiter geführt wird.

Vorbereitung: 15 Minuten
Dauer des Teamgesprächs: 15 Minuten

In der Potenzialanalyse wurde in jeder Aufgabe/Übung ein begrenzter Ausschnitt der Rollen/Anforderungen beobachtet. Über die verschiedenen Potenzialanalyse-Stationen hinweg kann auf die Ausprägungen in den Potenzialkriterien geschlossen werden.



Am Ende der Potenzialanalyse liegen für jede Rolle mehrere Einschätzungen vor. Der Mittelwert aus diesen Einschätzungen entspricht der ermittelten Potenzialausprägung für die Rolle. Diese wird z. B. in einem Radardiagramm visualisiert.



Um Entwicklungsrichtungen zu ermitteln, können verschiedene Funktionen mit ihren Rollenausprägungen über das Istprofil des Teilnehmers gelegt werden. Daraus wird deutlich, wie groß die aktuelle *Passung* (=Eignung), der *Förderbedarf* bzw. der *Potenzialüberschuss* im Hinblick auf verschiedene Funktionen sind.

6 Schwierigkeitsgrad und Stress in der Potenzialanalyse

Eine Frage, die insbesondere bei dem Assessment-Center-Ansatz oft gestellt wird, ist die nach dem Schwierigkeitsgrad – und damit zusammenhängend nach dem Stressniveau.

Potenziale zeigen sich besonders in Grenzsituationen. Wenn die Teilnehmer über die Grenzen ihrer bisherigen Routine hinaus gefordert werden, können sich Potenziale jenseits bereits ausgeprägter Fähigkeiten und Fertigkeiten zeigen.

Jede Grenzsituation beinhaltet schon an sich genug Stress. Deshalb macht es wenig Sinn, diesen Stress noch weiter zu steigern. Der Teilnehmer braucht gerade in der neuen bzw. in der Grenzsituation innere Freiräume, um flexibel agieren und Potenziale zeigen zu können. Zu viel Stress macht eng – über ein mittleres Aktivierungsniveau hinaus kann schließlich nur noch Stressstabilität beobachtet werden, weil der Stress dann alles andere überlagert und nur noch eingeschliffene Reaktionsmuster abgerufen werden können.

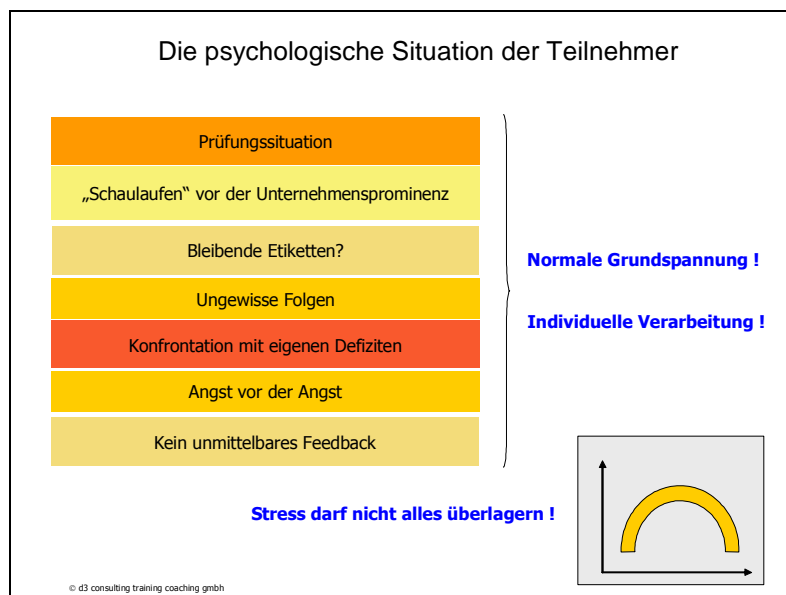


Abb.: Die psychologische Situation von Teilnehmern in betrieblich veranlassten Potenzialanalysen

Potenziale zeigen sich besonders in Situationen, die für die Person neu sind: Die Kunst bei der Potenzialerfassung – vor allem in Potenzialaudits und Previews - besteht darin, Verhaltensansätze zu erfassen und nicht auf Perfektion (die kann erst ein ausgebildetes, erschlossenes Potenzial bewirken) abzuheben. Die Frage ist:

- Wie geht der Potenzialträger an die Aufgabe heran?
- Zeigt er z. B. Verhaltensflexibilität in unbekanntem Terrain?
- Wie spontan und mit welcher Leichtigkeit agiert er?
- Zeigt er Affinität für die Anforderungssituationen und das Umfeld?
- Wie schnell kann er Hinweise und Lernimpulse aufgreifen und umsetzen?
- Wie ist seine Lernkurve?

7 Varianten und Systeme der Potenzialanalyse

Aufgrund des Fallbeispiels mag der Eindruck entstanden sein, dass Potenzialanalysen vornehmlich als Assessment-Center konzipiert werden. Dem ist natürlich nicht so.

Andere Zugänge, wie Tests, Interviews, 360 Grad-Feedback sind – je nach Einsatzzweck/Fragestellung - genauso gut oder als Ergänzung geeignet.

Idealerweise ist die Potenzialerfassung keine Einmalaktion – nach dem Motto: ein Potenzial-Assessment und dann sind die Mitarbeiter für immer sortiert.

Potenziale können sich verändern und Potenzialentwicklung erfordert einen langen Atem. **PE-Verantwortliche tun gut daran, Systeme zu entwickeln, die durchgängig von der Personalauswahl über regelmäßige Potenzialbeurteilungen und Potenzialanalysen ein Tracking der Potenziale ermöglichen – und zwar analog dem Hologramm: Aus unterschiedlichen Perspektiven aber mit denselben Potenzialkriterien:**

- 1 Der **Vorgesetzte** erlebt den Mitarbeiter in Alltagssituationen. Er kann ihn nicht nur im Hinblick auf Standardsituationen, sondern bewusst auch in neuen Anforderungssituationen fordern und einschätzen. Diese Erkenntnisse sollten bei der Mitarbeiterbeurteilung genutzt werden.
- 2 Das **Beurteilungssystem** sollte Kriterien enthalten, die über die geforderte Leistung hinausgehen und Potenziale für weiter gehende Aufgaben berücksichtigen.
- 3 Im **Fördergespräch** sollte Raum dafür sein, dass Führungskraft und Mitarbeiter vereinbaren können, welche neuen Aufgaben/Situationen von dem Mitarbeiter realisiert werden (z. B. Projektleitung, Stellvertreteraufgaben in der Führung, Auslandsaufenthalt, Präsentationen) um Potenziale zu erproben. Die gemachten Erfahrungen können dann in folgenden Gesprächen erörtert und ausgewertet werden.
- 4 In **Personalkonferenzen** sollte eine unternehmensweite systematische Sichtung der Potenzialträger erfolgen.
- 5 **Potenzialanalysen** geben den Potenzialträgern die Möglichkeit, eigene Potenziale zu erproben und sich einem Benchmarking zu unterziehen. Daraus werden individuelle Fördermaßnahmen zur Potenzialentwicklung vereinbart.
- 6 **Entwicklungsleitkarten** sollten genutzt werden, um Potenziale systematisch durch Qualifizierungsmaßnahmen zu fördern. Der Mitarbeiter kann dann gezielt durch solche Übungen gefordert werden, die seiner Potenzialentwicklung dienen. Das Trainerfeedback wird auf der Leitkarte dokumentiert.

8 Perspektiven in der Potenzialanalyse (Plädoyer für Previews)

Sich verändernde Markt- und Wettbewerbssituationen, globale Marktplätze, Sprünge in der Informationstechnologie und Intransparenz bei gleichzeitig hohem Entscheidungsdruck sind heute völlig normale Erscheinungen. Eine riesige Chance für die Unternehmen, deren Führungskräfte und Mitarbeiter souverän Neues mit Bewährten, Kontinuität mit schneller Veränderung verknüpfen. Eine ernste Bedrohung für die Existenz derer, die in Resignation und Verdrängung verfallen und Angst gesteuert im Bestehenden verharren.

Untersuchungen zeigen, dass sich solche Personen, die als „High-Potenzials“ etikettiert werden, besonders durch Merkmale auszeichnen, die einen veränderungswirksamen Umgang mit sich, mit anderen und mit Systemen ermöglichen.

Ganz entscheidend ist das persönliche Potenzial, ein aktives Veränderungsmanagement zu betreiben. Dazu gehören u. a.

- Proaktivität und persönliche Flexibilität
- Erfolgreiches Krisen- und Konfliktmanagement
- Souveränität bei neuen und unklaren Situationen
- Lernfähigkeit und Entwicklungsmotivation
- Selbstorganisationsfähigkeiten
- Fähigkeit zur erfolgreichen Einflussnahme

Weil diese und andere Fähigkeiten notwendig sind, um die ständige Veränderung erfolgreich zu meistern, sprechen wir hier zusammenfassend von Veränderungsintelligenz.

Fast alle Potenzialanalysen und Assessment-Center fokussieren noch allein auf herkömmliche, nach wie vor wichtige aber nicht mehr hinreichende Leistungsparameter. Systematisch erfasst und gefördert wird die Veränderungsintelligenz noch zu wenig (vgl. Sarges).

Um die Zukunftskompetenz von Führungskräften/Mitarbeitern zu erfassen und gezielt zu fördern, berücksichtigen wir in Previews die Kernelemente der Veränderungsintelligenz.

Potenzialanalysen, die die Veränderungsintelligenz außer Acht lassen, ignorieren die heutige gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungsdynamik. Zur Potenzialmessung sind sie ungefähr so angemessen wie die 2-dimensionale Berechnung eines 3-dimensionalen Raumes.

Die Potenzialfaktoren der Veränderungsintelligenz lassen sich folgendermaßen beschreiben:

GEISTIGE KAPAZITÄT

Umfang, Leichtigkeit und Nachhaltigkeit mit der neue Impulse aufgenommen und verarbeitet werden

- Schlussfolgerndes Denken
- Geistige Beweglichkeit
- Helicopter View
- Komplexitätsmanagement

FLEXIBILITÄT

Fähigkeit, sich auf neue oder unvorhergesehene Situationen einzustellen und sich situationsangemessen zu verhalten

- Vorausschau - Antizipationsfähigkeit
- Änderungs-/Umstellungsbereitschaft
- Verhaltensbandbreite

MENTALE OFFENHEIT

Die Bereitschaft und Fähigkeit, neue Erfahrungen zu machen, Ungewissheit zu tolerieren, sich veränderten und unklaren Situationen zu stellen, sowie die Offenheit für neue Perspektiven und Methoden

- Neugierde
- Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung - Feedbackfähigkeit
- Einfühlung in Situationen
- Grundoptimismus
- Souveräner Umgang mit Unsicherheit

AGILITÄT

Widerstandsfähigkeit und Robustheit; starke Bereitschaft, sich auch außergewöhnlichen Belastungen auszusetzen; die Fähigkeit, Frustrationen, Rückschläge und Misserfolge rasch zu überwinden.

- Vitalität und Robustheit
- Mut
- Stabilität/Belastbarkeit
- Frustrationstoleranz
- Risikobereitschaft
- Ausdauer

FÄHIGKEIT ZUR EINFLUSSNAHME

Der Wille und die Fähigkeit, auf Personen, Prozesse und Strukturen Einfluss zu nehmen und nach eigenen Vorstellungen gestalten; Orientierungsmaßstab für andere sein

- Gestaltungswille; Zielorientierung
- Soziale Einflussnahme/Interventionskompetenz
- Eigenmotivation – Initiative
- Konsequenz und Beharrlichkeit
- Konfliktfähigkeit

Erfassung der Veränderungsintelligenz

Das d3-Konzept der Veränderungsintelligenz wurde ursprünglich für Branchen bzw. Systeme entwickelt, die hochgradig veränderungsaktiv sind, z. B. Autozulieferer, Medizintechnik, IT. Die Erfahrungen zeigen jedoch, dass heute jedes Unternehmen von, mit und in Veränderungen lebt – die Veränderungsintelligentesten immer die Innovationsführer sind, die die Benchmarks setzen und sich erfolgreich behaupten. Deswegen profitieren Unternehmen sämtlicher Branchen vom Konzept der Veränderungsintelligenz und von Previews.

Im Kern enthalten Previews (DV-gestützte) Fallstudien, die den Praxisanforderungen in der Realität entsprechen und folgende Features zeigen:

- komplex, dynamisch, vernetzt, realitätsnah
- skalierbar: an das Umfeld und an Konstellationen in der jeweiligen Kundenwelt anpassbar
- berücksichtigt das Branchen- bzw. Unternehmensumfeld mit seinen Daten und Kennziffern, Kunden- und Wettbewerbsstrukturen

Die Aufgabe des Teilnehmers besteht darin, sich immer wieder neu in die simulierten Situationen hineinzudenken, sich erforderliche Daten zu besorgen und Entscheidungen zur Veränderung der Situation zu treffen. Der Teilnehmer erhält Rückmeldungen, an denen er seine Vorgehensweise ausrichten kann.

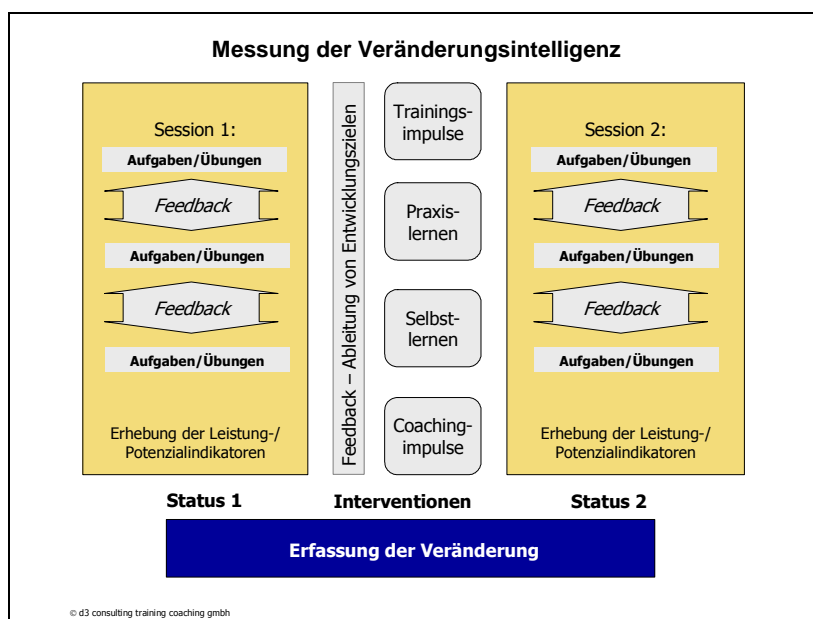
Sämtliche Aufgabenstellungen sind im Unterschied zu herkömmlichen Potenzialanalysen so angereichert, dass der Teilnehmer neben „klassischen“ Fähigkeiten und Fertigkeiten auch in seiner Veränderungsintelligenz gefordert ist.

Veränderungsintelligenz beinhaltet Lern- und Entwicklungsfähigkeit

Bei klassischen Ansätzen der Potenzialerfassung ergibt sich ein grundlegendes Problem: Potenziale entsprechen nicht dem, was schon als aktuelles Leistungsvermögen ausgeprägt ist.

Ein Beispiel: Zwei Tennisspieler, die zum Zeitpunkt x gleich gut spielen, können unterschiedliche Potenziale haben. Was wir durch eine zukunftsorientierte Potenzialanalyse erfahren wollen, ist doch vor allem: Spielt der eine schon am Limit, weil er seine Potenziale weitgehend „ausgereizt“ hat bzw. inwieweit bestehen bei ihm noch nicht ausgeschöpfte Reserven, die durch gezielte Förderung erschlossen werden können. Wo ist das persönliche Limit? Wenn wir uns nur die Leistung zum Zeitpunkt X anschauen, dann wird Potenzial nicht sichtbar.

Previews berücksichtigen, inwieweit die Teilnehmer in der Lage sind, Feedback aufzunehmen, Entwicklungsziele abzuleiten und mit Hilfe gezielter Impulse umzusetzen. Übungen folgt daher ein direktes Feedback und gezielte Trainings-/Coaching-/Selbstlerninputs. Verändertes Verhalten wird gemessen und zeigt die Lernkurve:



Die Kompetenzen der Veränderungsintelligenz werden verhaltensnah erfasst und eingeschätzt. Das d3-Verhaltensanker-Modell wird als Grundraster genutzt aber spezifisch an die jeweiligen Unternehmensbedingungen und –erwartungen angepasst.

9 Quellen

Erpenbeck, J. / Von Rosenstiel, L. (Hrsg.) (2003): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart. Schäffer Poeschel.

Rückle, H. / Mutafoff, A. / Riekehof, R. (1994): Personalentwicklung. Düsseldorf. Econ.

Sarges, W. (Hrsg.) (1995): Management Diagnostik. Göttingen. Hogrefe.

Potenzialanalyse: Modetrend oder Hilfsmittel zur Personalauswahl und -förderung? Interview mit H. Schiefer (INFO 1583, Februar 2000)