

Potenzialanalyse als Basis strategischer Personalentwicklung¹

Roland Steindl

1. Dynamische und strategierorientierte Potenzialanalysen
2. Instrumenten und Methoden der Potenzialanalyse
 - 2.1. Tests
 - 2.2. Interviews
 - 2.3. Einzelassessment und Haering
 - 2.4. Assessment Center
 - 2.5. Self Assessment
 - 2.6. 360° Feedback
 - 2.7. Management Audits
3. Sieben Aspekte erfolgreicher Implementierung
 - 3.1. Potenzialentwicklung ist strategische Führungsaufgabe
 - 3.2. Für systematische und professionelle Potenzialeinschätzung /-entwicklung sorgen
 - 3.3. Kooperative, dialogische und empathische Wege bevorzugen
 - 3.4. Schlanke und vielfältige Verfahren
 - 3.5. Objektivität gibt es nicht
 - 3.6. Interkulturelle Differenzen beachten
 - 3.7. Ethik von Potenzialdiagnoseverfahren

Der Artikel „**Potenzialanalyse als Basis strategischer Personalentwicklung**“ liefert Überlegungen unter drei Gesichtspunkten:

- **Strategieorientierung von Potenzialanalysen** und ein dynamisches Verständnis von Potenzialen skizziert eine sinnvolle Basis für sämtliche Methoden, Instrumente und Implementierungen
- **Instrumenten und Methoden** der Potenzialanalyse ist der zweite Teil gewidmet, der zu den wichtigsten Verfahren einen kurzen Einblick bietet. Hearing, Assessment, 360° Feedback Management Audits und strukturierte Interviewmethoden werden unter anderem besprochen.
- **Aspekte erfolgreicher Implementierung** fokussiert zentrale Fragen der Umsetzung in der Unternehmenspraxis.

¹ Vom Autor überarbeitete Fassung des Artikels: Steindl, R., Potenzialanalyse als Basis strategischer Personalentwicklung, in: Vogelauer, W., Risak, M. (Hg), Management Handbuch für Führungskräfte, Wien (Manz) 2003, II/151-168

Einstimmen auf die folgenden Überlegungen können Sie sich mittels folgender Fragen zur persönlichen Standortbestimmung:

1.	Wir haben ein klares Bild künftiger strategischer Herausforderungen für unsere Organisation und alle Bereiche. Aus diesem ergibt sich ein deutliches Profil künftig benötigter Fähigkeiten, Qualifikationen und Entwicklungsprozesse im Management und Personal. <i>Anmerkungen:</i>
2.	Wir beobachten und entwickeln unsere Sicht unseres Human Resource (HR)-Bedarfes und die Entwicklung unserer HR-Potenziale kontinuierlich. Die vielfältigen Veränderungen durch neue Herausforderungen, geänderte Rahmenbedingungen und persönliche Entwicklungen von Personen werden systematisch, zuverlässig und erfolgreich wahrgenommen und gemanagt <i>Anmerkungen:</i>
3.	Wir verfügen über effiziente, treffsichere und akzeptierte Methoden der Potenzialdiagnose. Die Verfahren und Instrumente sind gut aufeinander abgestimmt und unterstützen Mitarbeiter, geben Orientierung und tragen zu erfolgreichen Karrieren und Entwicklungen entscheidend bei. <i>Anmerkungen:</i>
4.	Führungskräfte sehen Potenzialerschaffung und -entwicklung als ihre Aufgabe und delegieren dies nicht an HR. HR seinerseits unterstützt diesen Prozess auf höchstem professionellem Niveau. <i>Anmerkungen:</i>
5.	Die Professionalität unseres Umganges mit HR-Potenzialen verstehen wir als Visitenkarte unseres Unternehmens. <i>Anmerkungen:</i>
6.	Wir haben kein Problem mit der erfolgreichen Nachbesetzung von Führungs- und Schlüsselpositionen. <i>Anmerkungen:</i>
7.	Die bei uns eingesetzten Instrumente der Potenzialdiagnose sind „state of the art“. Umstrittene Instrumente wie graphologische Gutachten oder unstrukturierte Interviews gehören nicht zu unserer Praxis. Hohe Transparenz, Mitvollziehbarkeit und Respekt vor Personen zeichnen unser Handeln aus. <i>Anmerkungen:</i>
8.	Wir können weitere Verbesserungspotenziale in der Potenzialerschaffung und -entwicklung sehr genau benennen. Wir beschäftigen uns konsequent mit der Professionalisierung unseres HR-Managements. <i>Anmerkungen:</i>

Potenzialanalyse als Basis strategischer Personalentwicklung

Instrumente – Implementierung - Trends

Ein Unternehmen kann langfristig nur so gut sein, wie seine Mitarbeiter. In Zeiten steigenden Wettbewerbsdruckes wurde daher längst ein „war for talents“ ausgerufen. Fähige, talentierte, leistungs- und zukunftsorientierte Mitarbeiter und Führungskräfte anzuziehen und den optimalen „fit“ von Person – Aufgabe – und Organisation zu entwickeln lautet die Herausforderung. Dies beinhaltet beispielsweise ein aktives und vorausschauendes Recruiting, hohe Attraktivität des Unternehmens (Image, Herausforderungen, Entwicklungsperspektiven, Kultur, ...), kontinuierliche Personalentwicklung und - als Basis – eine treffsichere Einschätzung von Mitarbeiter- und Managementpotenzialen während des gesamten Karriereverlaufes.

1. Dynamische und strategieorientierte Potenzialanalysen

„Potenzial wozu?“ lautet die Grundfrage, die – soll Potenzialerhebung effizient durchgeführt werden – unter mehreren Gesichtspunkten zu beantworten ist.

Bezogen auf das **Unternehmen** erfordert Potenzialerfassung Klarheit über

- die eigene **strategische Entwicklung** (Trends, Szenarien, ...)
- daraus abgeleitete, **zukunftsorientierte Anforderungsprofile**
- Grundwerte, bezogen auf die gewünschte **Organisationskultur**

Auf Seiten des **Mitarbeiters** zielt Potenzialerfassung prinzipiell auf:

- bereits **entfaltete Fähigkeiten** und Qualifikationen
- künftig mögliche **Entwicklungsschritte** und Lernpotenzial
- Interessen, Motive und **persönliche Zielsetzungen**

Potenzialaussagen beziehen sich daher immer auf die mögliche Passung einer Person für antizipierte Situationen. Damit wird erst die zentrale Herausforderung für Potenzialanalysen deutlich, nämlich dem dynamischen Zusammenspiel von Person und Situation gerecht zu werden.

Künftige Situationen, Aufgaben und Handlungsfelder werden durch vielfältige Einflüsse – zusätzlich zu den handelnden Person – gestaltet und beeinflussen ihrerseits die handelnden Personen (vgl. Sarges ³2000, S 3 - 6).

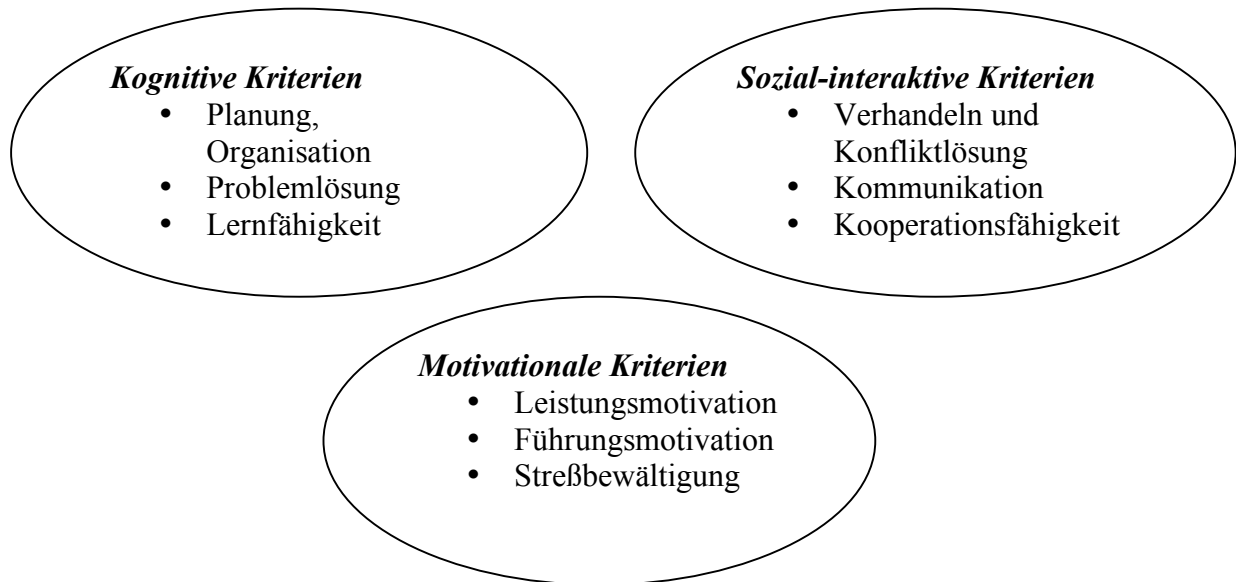
Der skizzierten Dynamik vermögen Potenzialanalysen zu entsprechen, wenn sie

- als kontinuierliches, systematisches Entwicklungsinstrumentarium konzipiert werden. (vgl. unten: erfolgreiche Implementierung).
- sorgfältig aus der Perspektive künftiger (strategischer) Herausforderungen und Situationen abgeleitet werden.
- Die lebendig-konkreten Situationen durch realitätsnahe Methodik, adäquaten Instrumenten-Mix und entsprechende Kriterienbildung berücksichtigen.

Der Entwicklung von **Kriterien zur Potenzialeinschätzung** kommt besondere Bedeutung zu. Diese stehen im Spannungsfeld theoretisch reflektierter Konzepte und praktisch handhabbarer, für die Situation des Unternehmens zugeschnittener Beurteilungskriterien. Die

professionelle Ableitung von Kriterien aus der Beschreibung künftiger (strategischer) Anforderungen und Situationen sollte das Management gemeinsam mit internen oder externen Experten vornehmen.

Die folgende, beispielhafte Darstellung reflektiert mögliche Kriterien in 3 Kategorien (Kognition – Motivation – Soziale Interaktion) und dient einer ersten Orientierung (vgl. dazu Sarges ³2000, S 207 – 217).



2. Instrumente und Methoden der Potenzialanalyse

Die nachfolgende Auswahl und Beschreibung einzelner Instrumente und Verfahren orientiert sich an der heute gängigen Praxis in Unternehmen. Umstrittene Verfahren wie astrologische und graphologische Gutachten werden hier nicht näher besprochen. Eben so seien medizinische Untersuchungen, das Einholen von Referenzen und die Beurteilung durch Vorgesetzte im Rahmen dieses Artikels nur der Vollständigkeit halber erwähnt.

Zu den angeführten Verfahren werden jeweils übliche Varianten, die Einsatzbereiche, Vor- und Nachteile so wie Qualitätsmerkmale professioneller Durchführung umrissen.

Fragen der Implementierung, Akzeptanz und professioneller Qualität werden im letzten Abschnitt vertieft.

2.1. Tests

werden zumeist in **Persönlichkeits-** (Messung emotionaler, motivationaler, interpersonaler Einstellungscharakteristika, z.B: Extraversion/ Introversion, Umgang mit Risiko, ...) und **Leistungstests** (Messung von Fähigkeiten, z.B: Reaktionsvermögen, Konzentrationsfähigkeit, räumliches Vorstellungsvermögen etc.) unterschieden. So ferne intellektuelle Fähigkeiten erfasst werden, (z.B: Kombinatorik, Sprache) firmieren diese als **Intelligenztests**.

Die bereits unüberschaubare Zahl an Tests erlaubt einerseits vielfältigen Einsatz, zugleich erfordert die Auswahl eines passenden und bewährten Instrumentes hohe Professionalität.

Generell werden Tests in aller Regel mit anderen Verfahren (Interviews, Einzel AC, Assessment, ...) kombiniert.

Ihre Vorteile liegen in

- der hohen Standardisierung und Überprüfbarkeit
- der ökonomischen Anwendung (auch für große Zielgruppen)
- ausdifferenzierten Messung spezieller Fähigkeiten

Als Nachteil gilt vorrangig

- die geringe Akzeptanz des Verfahrens seitens Management und Testkandidaten, die häufig in geringer Nachvollziehbarkeit (psychologische Konstrukte), unverständlicher Fachsprache, Sterilität, mangelnder Partizipations- und Handlungsfreiheit des Probanden etc. begründet ist.

Qualifizierter Umgang mit Testverfahren erfordert

- kritisches Bewusstsein über Möglichkeiten und Grenzen des psychologischen Konstruktes, der Theorie, die dem Test zu Grunde liegt. Nur in Relation dazu gibt das Ergebnis Auskunft.
- Exakte Definition der vom Testverfahren zu messenden Fähigkeiten oder Merkmale und Allgemeinbegriffe, wie beispielsweise Intelligenz (was ist unter Intelligenz zu verstehen, was definiert und misst das Verfahren?), vermeiden.
- Schaffen von Transparenz bezüglich des Verfahrens
- Erläuterung des Ergebnisses im Gespräch mit dem Kandidaten, Einbeziehen der Selbstinterpretation des Kandidaten in das Ergebnis.
- Testergebnisse eher als Hinweise und nicht als objektive Realität verstehen.

2.2. Interviews

sind in der Praxis der Personaldiagnostik weit verbreitet und erfreuen sich hoher Akzeptanz bei allen Beteiligten. Die Validität von Interviews schwankt erheblich, abhängig von der gewählten Methodik, den bewerteten Kriterien und den Fähigkeiten des Interviewers. So können beispielsweise rhetorischen Fähigkeiten eines Kandidaten unmittelbar beobachtet und eingeschätzt werden, während sich Aussagen zu seinem Führungsverhalten nur indirekt ableiten lassen. Generell weisen unstrukturierte Interviews niedrige prognostische Validität auf, dagegen bewähren sich halbstrukturierte und kooperative Formen wie **biografische** und **multimodale** Interviews.

Grundprinzip biografischer Interviews ist die Selbstinterpretation der eigenen Biografie bzw. ausgewählter Abschnitte derselben (z.B: Berufliche Wendepunkte, Höhen, Tiefen;) durch den Interviewten. Zumeist wird in drei Phasen vorgegangen, dem Anstoß zur Erzählung durch den Interviewer, die Erzählung des Interviewten und einer Nachbefragung im Sinne reflektierender Vertiefung. Dabei kann das Selbstkonzept, Einstellungen und Verhaltensmuster des Interviewten herausgearbeitet werden.

Das multimodale Interview verbindet eine Reihe bekannter Interviewtechniken zu einem umfassenderen Instrument. Ein Aufbau kann beispielsweise wie folgt aussehen (vgl. Schuler 1992):

1. Gesprächsbeginn: informell, offene Atmosphäre schaffen, Überblick zum Vorgehen
2. Selbstvorstellung des Bewerbers
3. Standardisierte Fragen zur Berufs- und Organisationswahl
4. Freie Fragestellungen zur Vertiefung der Selbstvorstellung
5. Biographiebezogene Fragestellungen (u.U. in der Methodik biografischer Interviews)
6. Informationen zur Tätigkeit und zum Unternehmen des Interviewers
7. Fragen bezogen auf künftiges Verhalten in konkret geschilderten, erfolgskritische Situationen
8. Gesprächsabschluß, Reflexion, Vereinbarungen

Vorteile des Einsatzes halbstrukturierter Interviews:

- Hohe Akzeptanz der Methodik durch alle Beteiligten
- Umfassende Informationsgewinnung
- Hohe Praktikabilität in der Unternehmenspraxis
- Überschaubarer Aufwand, ökonomisch durchführbar
- Gute Relation von Aufwand und Validität

Nachteile halbstrukturierter Interviews

- Zumeist nur ein Interviewer, hohe Abhängigkeit von diesem
- Sprachliche Fähigkeiten überlagern mögliche andere Qualitäten, nur eingeschränkte Verhaltensbeobachtungen möglich
- Quervergleich mehrerer Kandidaten oft schwierig

Der qualifizierte Einsatz von halbstandardisierten Interviews erfordert

- Systematische Erstellung und Überprüfung der Interviewmethodik (Struktur, Beurteilungskriterien, Fragen, ...)
- Kooperative Interviewtechniken (offene Fragen, dialogischer Prozess) – statt Streßerzeugung und „Überführung“
- Hohe Professionalität des Interviewers bezüglich Wahrnehmungsverzerrungen und Beurteilungsfehlern (vermeiden von Selbstbestätigungsstrategien, Trennung von Informationssammlung und Beurteilung etc.)

2.3. Einzelassessment und Hearing

sind mehrstündige, strukturierte Verfahren, die sich zumeist aus mehreren Instrumenten zusammensetzen und jeweils auf die Einschätzung von Einzelkandidaten für einen bestimmten Aufgabenbereich zugeschnitten sind. Hauptsächlich Einsatzbereich ist die Auswahl für höhere Managementfunktionen und die Suche von Fachexperten.

Im Hearing begegnet der Kandidat einem aus Vertretern des auswählenden Unternehmens gebildeten Gremium (z.B. künftige Vorgesetzte, Kollegen, Aufsichtsräte und Betriebsrat). Die methodische Varianz reicht hier von unstrukturierten Gruppengesprächen bis zu mehrstufigen, differenzierten Verfahren, die unterschiedliche Themenstellungen und Instrumente beinhalten.

Häufig findet sich eine Koppelung von Einzelassessment und darauffolgendem Hearing. Einzelassessments werden zumeist von Beratungsunternehmen durchgeführt, wobei eine Einbindung von Vertreter des Unternehmens durchaus sinnvoll ist.

Typische, mögliche Instrumente eines Einzelassessments sind:

- *Biografische oder multimodale Interviews*
- *Tests*
- *Rollenspiele*
- *Problemlösungsaufgaben, Case studies, Simulationen*
- *Expertengespräche*, hauptsächlich zur Überprüfung notwendigen Fachwissens oder Branchenkenntnisse
- *Präsentationen*, vorzugsweise zu - für die angestrebte Funktion und Situation – erfolgsentscheidenden Fragen (critical incidents)

Vorteile des Verfahrens sind:

- Mehrstufigkeit und unterschiedliche Instrumente erlauben differenziertere Einschätzung des Kandidaten

- Mehrere Assessoren bzw. Hearingpartner sind möglich, vielfältigere Perspektiven kommen zur Geltung
- Hohe Akzeptanz im oberen Management
- Vertraulichkeit kann gewährleistet werden
- Differenziertes Gutachten sowohl als Entscheidungsbasis als auch für Fördermaßnahmen ist die Regel

Nachteile liegen in:

- Das Verhalten des Kandidaten in Team- und Führungssituationen ist kaum beobachtbar
- Je nach Anlage des Verfahrens bereits mit größerem Aufwand verbunden

Aspekte qualitativ hochwertiger Verfahren sind:

- Vertreter des Unternehmens, des Managements und externe Berater arbeiten im Verfahren zusammen und bringen unterschiedliche Kenntnisse und Perspektiven zur Geltung. (Von ausschließlich extern und nur von einem einzelnen Fachpsychologen oder Berater durchgeführten Einzelassessments ist tendenziell abzuraten).
- Sorgfältige Konzeption von Struktur, Beurteilungskriterien, Instrumentenmix etc., methodische Trennung von Beobachtungsphase und Beurteilung
- Differenziertes Feedback Gespräch mit den Kandidaten, Nutzen einer persönlichen Standortbestimmung (auch bei Auswahlverfahren) sicherstellen.
- Fairness, dialogisch-kooperative Haltung und Vertraulichkeit sicherstellen.

2.4. Assessment Center

„ ... gelten in Wissenschaft und Praxis als die validesten eignungsdiagnostischen Instrumente für den Managementbereich“ (Sarges 1996, S 7)

Sie werden sowohl für die Auswahldiagnostik als auch zur Potenzialerhebung zwecks Fördermaßnahmen so wie zur Bildung strategischer Personalpools (z.B. Managementreserve) genutzt.

Während im klassische Assessment - gekennzeichnet durch hochstrukturierte Folgen voneinander unabhängiger Standard-Aufgaben - die Beobachter zumeist Fachpsychologen waren, setzen sich heute zunehmend Verfahren durch, die in Inhalt und Methodik den künftigen Aufgaben und Situationen der Teilnehmer nahe zu kommen trachten. Die Beobachter sind zumeist ein interdisziplinäres Team bestehend aus Management, Personalentwicklung und externen Beratern.

Konzeptionen moderner Assessments sind beispielsweise:

- Simulationen, z.B: Aufgabenfolgen die typische Tagesverläufe und Herausforderungen der künftigen Situation abbilden; Für einen Kandidaten zum Projektleiter im Baugewerbe könnte das miteinander verknüpfte Aufgaben wie Projektteambesprechung, Kundengespräch, Claimanalyse, Projektplanerstellung etc.bedeutet.
- Assessed Workshops: Die Kandidaten arbeiten gemeinsam – wie in einem Workshop – an einer erfolgsentscheidenden Problemstellung des Unternehmens, beispielsweise Planung der Abwicklung einer Fusion, Neugestaltung von Kundencentern etc. Auch hierbei lassen sich strukturierende Elemente wie Kundeninterviews etc. einbauen.

Zunehmend sind auch methodische Elemente, die die Selbstorganisation (die Kandidaten nehmen Einfluß auf den Verlauf und die Struktur der Veranstaltung) und Lern-/Veränderungsfähigkeit der Kandidaten herausarbeiten. Feedback wird dann im Prozess (statt nur am Ende) sowohl von Beobachtern als auch von Kandidaten untereinander (Peer

Feedback) gegeben. Beobachtung und Beurteilung wird in solchen Verfahren stärker kooperativ und dialogisch entwickelt.

Vorteile von Assessment-Centern

- Mehr-Augen-Prinzip gewährleistet hohe soziale Validität, Intersubjektivität
- Hohe Akzeptanz durch Kandidaten und Führungskräfte, zumal wenn praxisnahe Konzeption gegeben ist
- Vielfältigster Methoden- und Instrumentenmix möglich, direkte Verhaltensbeobachtungen ermöglicht
- Zugleich intensiver Lernprozess auf Seiten der beobachtenden Führungskräfte (Wahrnehmungsfähigkeit, differenzierte Beschreibung und Beurteilung von Verhalten etc.)
- Guter, direkter Quervergleich zwischen Kandidaten

Nachteile des Verfahrens:

- Großer Aufwand durch Beteiligung des Managements (moderne Verfahren sind deshalb selten länger als 1 – 2 Tage)
- Soziale Kompetenz und Auftreten eines Kandidaten kann andere Merkmale überschatten
- Komplexes Verfahren erfordert intensive Vorbereitung und Kompetenz in Konzeption und Durchführung

Qualifizierter Einsatz des Verfahrens erfordert unter anderem:

- Sorgfältige Konzeption, Ableitung von Kriterien und Inhalten aus künftigen Anforderungen
- Intensive Schulung der Beobachter (Wahrnehmungsverzerrungen, Bewertungsfehler, Verhalten im Verfahren, ...)
- Systematische Trennung von Beobachtung und Bewertung
- Beobachtbare Kriterien und differenzierte, sequenzielle Anwendung dieser (nicht alle Kriterien zugleich beobachten)
- Faires Setting, gleiche Ausgangsbedingungen für alle Teilnehmer, Transparenz des Verfahrens sicherstellen. Kandidaten die Kriterien zur Verfügung stellen (Verhaltenssicherheit)
- Effiziente Logistik und kompetente, glaubwürdige Moderation sicherstellen

2.5. Self Assessment

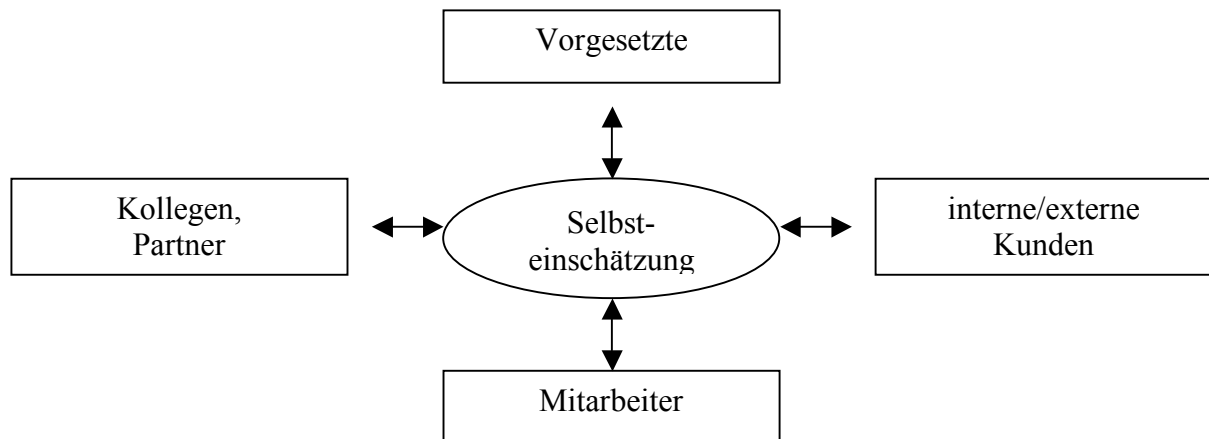
Bestehen aus einem – zumeist IT gestützten – Set von Fragebögen und Übungen zur Selbsteinschätzung persönlicher Fähigkeiten, Stärken und Grenzen. Sie finden als Instrument zur persönlichen Vorbereitung auf interaktive Verfahren (Assessments, Beurteilungs- und Fördergespräche, 360° Feedback, ...) oder zur individuellen Standortbestimmung Verwendung.

Vorteile dieses Verfahrens liegen in seiner individuellen und ökonomischen Anwendbarkeit und der differenzierten Ausarbeitung des eigenen Selbstbildes. Die Nachteile sind vornehmlich im Fehlen des Fremdbildes, der „Außensicht“ zu suchen. In so fern haben Selfassessments unterstützenden Charakter im Kontext von Potenzialerhebungsverfahren. Sie sollen die differenzierte Auseinandersetzung mit den eigenen Fähigkeiten vor dem Hintergrund definierter Beurteilungskriterien unterstützen und in diesem Sinne vorbereitend wirken.

Zu achten ist auf die Qualität der in ihnen eingesetzten Fragebögen und anderen Instrumente gleichermaßen wie auf die Verständlichkeit. Im betrieblichen Kontext ist auch auf die Konzeption schlanker und effizienter Selfassessments zu achten, da sonst die tatsächliche Anwendung und Auseinandersetzung mit den Instrumenten zumeist unterbleibt.

2.6. 360° Feedbacks

setzen sich im Regelfall aus Rückmeldungen von Kunden (intern/extern), Kollegen, aller direkten Mitarbeiter, des eigenen Vorgesetzten und einer Selbsteinschätzung zusammen.



Das Instrument zielt auf eine individuelle Beurteilung derzeitiger Leistung und Fähigkeiten. Vor dem Hintergrund der in einem standardisierten Fragebogen operationalisierten Beurteilungskriterien werden die Einschätzungen aller Personengruppen, mit denen eine Führungskraft zu tun hat, systematisiert. Die schriftliche Befragung ist die Grundlage (moderierter) Gespräche des Beurteilten mit den anderen beteiligten Gruppen. Entwicklung, neue Vereinbarungen, Steuerungsimpulse und besseres Verständnis füreinander sind dabei angezielt (für eine kritische Reflexion, vgl. Neuberger 2000)

Vorteile des 360° Feedbacks:

- Systematische Sammlung der Rückmeldungen des gesamten Umfeldes
- Verschiedene Perspektiven auf den Beurteilten ermöglichen differenzierte, konkrete, scharfe Aussagen
- Ökonomisches Instrument
- Hohe Validität und Praxisnähe

Nachteile des Instrumentes:

- Sehr sensibel, erfordert intensivste Vorbereitung und hohe Professionalität in der Anwendung
- Stark auf den Ist-Stand fokussiert, weniger zukunftsgerichtet
- Erfolg sehr abhängig von der Unternehmenskultur

Einige Merkmale qualifizierter Anwendung:

- Beurteilungskriterien sind beobachtbar operationalisiert
- Auswertung erfolgt extern und liefert übersichtliche und differenzierte Ergebnisse ad personam

- die Vorbereitung bezieht die Betroffenen intensiv ein, in der Organisation existieren klare Vereinbarungen zu Ziel, Zweck und Umgang mit den Ergebnissen. Allen Beteiligten ist der Gesamtverlauf klar.
- die „Anonymität“ der Befragung wird anschließend in professionell begleiteten Gesprächen in einen Dialog übergeleitet. Das 360° Feedback eröffnet einen Prozess in Richtung systematischen, persönlichen Feedbacks der betroffenen Partner im Unternehmen.

2.7. Management Audits

werden zunehmend zur systematischen Erfassung der Potenziale des Managements eines Unternehmens (oder seiner Teilsysteme) eingesetzt. Unterschiedliche Methoden kommen dabei zur Anwendung (360° Feedback, Einzelassessments, multimodale Interviews etc.) Bezeichnend ist dabei der Versuch, das Führungssystem großflächig in kurzer Zeit zu erfassen. Neben den individuellen Potenzialaussagen steht dabei das Managementpotenzial eines Unternehmens insgesamt auf dem Prüfstand. Vor dem Hintergrund strategischer Anforderungen sollen Aussagen über Managementbedarfe, Entwicklungsmaßnahmen etc. getroffen werden. Häufig kommt dieses Instrument bei Unternehmensakquisitionen bzw. strategischen Neuorientierungen zum Einsatz.

Für Verfahren die sich an Interviewmethodiken orientieren, hat sich eine Tandembildung (externer Berater und interner Partner aus dem Unternehmen) als zweckmäßig erwiesen. Dadurch werden Akzeptanz, Praxisnähe und Validität des Verfahrens deutlich verbessert. Die Aussagekraft des Audits hängt insgesamt von der eingesetzten Methodik ab. Besonders zu beachten sind interkulturelle Differenzen und ihre Auswirkungen auf die Potenzialbeurteilung!

3. 7 Aspekte erfolgreicher Implementierung

3.1. Potenzialentwicklung ist strategische Führungsaufgabe

Das Management kann sich zur Unterstützung externer Berater oder interner HR-Spezialisten bedienen, insgesamt bleibt die Potenzialeinschätzung und -entwicklung aber genuine Führungsaufgabe. Die kontinuierliche Auseinandersetzung mit strategischer Personalentwicklung fordert das Management in drei entscheidenden Prozessen:

- Ableitung des Bedarfes aus den künftigen Anforderungen. Voraussetzung ist, den Blick über das Tagesgeschäft hinaus zu richten.
- einbringen der eigenen Erfahrungen in den Prozeß der Potenzialdiagnose von Schlüsselpersonal (Managementnachwuchs, strategische Managementreserve, ...)
- für die konsequente Potenzialentwicklung sorgen.

Interne und externe HR-Experten sind ihrerseits gefordert, Führungskräfte in die Prozesse der Potenzialerhebung und -entwicklung einzubeziehen.

3.2. Für systematische und professionelle Potenzialeinschätzung und -entwicklung sorgen

Führungskräfte tragen die Verantwortung dafür, dass in ihrem Bereich Potenzialeinschätzung professionell gestaltet wird. Ein Check der eingesetzten Instrumente und die Einführung eines entsprechenden Standards sollte sichergestellt werden. Nicht zuletzt ist die hier sichtbare Qualität die Visitenkarte eines Unternehmens am Markt der Bewerber. Niedrige Qualität bei Interviews vertreiben „High Potentials“ und unsystematische Potenzialerfassung lässt Talente versauern oder flüchten. Die Anforderung lautet hier, ein transparentes, den gesamten

Karrierezyklus von Mitarbeitern im Unternehmen begleitendes, stimmiges und glaubwürdiges Instrumentarium zu entwickeln, das Potenzialerschließung und -entwicklung kontinuierlich ermöglicht.

3.3. Kooperative, dialogische und empathische Wege bevorzugen

Assessments, Interviews, Tests, alle genannten Instrumente können in unterschiedlicher Art gestaltet werden. Das gilt sowohl für die Einführung der Instrumente in Unternehmen, die von intensiver Information der Betroffenen und deren Beteiligung an der Entwicklung getragen sein sollte, als auch für die eingesetzten Instrumente selbst. Die Erfahrung zeigt, dass Methoden von Potenzialverfahren, die Teilnehmer unter Druck setzen, keineswegs höhere Ergebnisqualität zeitigen, im Gegenteil: Ein dialogischer Stil fördert Möglichkeiten und Grenzen des Einzuschätzenden wesentlich deutlicher und differenzierter zu Tage. Die Präzision des so gewonnenen Eindrucks ist häufig für Teilnehmer und Beobachter selbst erstaunlich. Schließlich ist die Annehmbarkeit und der Nutzen des daraus kreierten Feedbacks höher als bei Ergebnissen aus auf Misstrauen, Druck basierten Methoden.

3.4. Schlanke und vielfältige Verfahren

Glaubwürdigkeit und Akzeptanz von Potenzialdiagnosen in Unternehmen hängt auch an deren ökonomischen Gestaltung. Zu bevorzugen sind schlanke Verfahren, die durch weitere Instrumente abgestützt werden. Besser ist auch, in regelmäßigen Abständen bzw. bei entsprechenden Karriereschritten die Standortbestimmung zu wiederholen, als umfangreiche Ein-mal-Instrumente anzuwenden.

3.5. Objektivität gibt es nicht

... sondern zunächst nur individuell-subjektive Einschätzungen. Die Zuverlässigkeit von getroffenen Einschätzungen kann erhöht werden durch:

- den Einsatz unterschiedlicher Instrumente und Methoden
- den Einsatz mehrerer Beobachter
- Systematische Trennung von Beobachtung und Bewertung
- Systematischer Austausch von Bewertungen zwischen Beobachtern auf Basis von konkreten Verhaltenswahrnehmungen
- Bewusstsein über Wahrnehmungsverzerrungen und Bewertungsfehlern bei den Beobachtern und üben einer offenen, wahrnehmenden Grundhaltung
- Kriterien beschreiben beobachtbares Verhalten und sind klar definiert
- Bereitschaft, Einschätzungen zu revidieren. Menschen entwickeln sich, Anforderungen verändern sich. Potenzialeinschätzung liefern keine endgültigen Urteile, sondern Orientierung und Herausforderung zu weiteren Entwicklungsschritten

3.6. Interkulturelle Differenzen beachten

Globalisierung stellt heute die meisten Unternehmen vor die Herausforderung, in unterschiedlichen Kulturkreisen tätig zu sein. Zunehmend spiegelt sich dies innerhalb des Unternehmens wieder. Überlegungen bei der Potenzialeinschätzung müssen verstärkt konzentriert werden auf:

- welche kulturellen Unterschiede wirken sich in der Einschätzung eines Kandidaten wie aus?
- Sind die Anforderungen, die wir definieren, im anderen Kulturkreis überhaupt zutreffend?
- Werden bestimmte Anforderungen innerhalb einer anderen Kultur auf andere Weise eingelöst?
- Welche Fähigkeiten benötigt eine Person zur konstruktiven Kooperation mit Personen einer anderen Kultur? Wo bestehen Kompatibilitäten?

- Wodurch stellen wir die Interkulturalität des Verfahrens sicher? Aufgabenstellungen können sich aus den unterschiedlichen Kulturen herleiten, Beobachter sollten diese Vielfalt gleichermaßen abbilden, das Verfahren selbst kann zur „awareness“ aller Beteiligten beitragen.

3.7. Ethik von Potenzialdiagnoseverfahren

Die Einschätzung von Menschen durch Menschen bedarf der Sorgfalt. Nicht nur im Verfahren selbst, sondern vorab. Respektieren wir den anderen Menschen in seiner Individualität, so hat dies für unser Herangehen an ein solches Verfahren Auswirkungen:

- der andere ist Subjekt seines Lebens und Handelns, es bedarf daher immer seiner Zustimmung zur Potenzialeinschätzung und der Transparenz von Verfahren und Beurteilungskriterien
- als Beobachter können wir nur Ausschnitte des Verhaltens wahrnehmen und spiegeln. Aussagen, wie ein Mensch ist, „Seinsaussagen“, können daraus nie abgeleitet werden.
- Ein dialogischer Zugang, gemeinsames Herausarbeiten eines persönlichen Profils erhöht die Verlässlichkeit der Einschätzung
- Das Verfahren, seine Elemente und die handelnden Personen sind geprägt von Wertschätzung für die Teilnehmer.
- Mit den Informationen aus einer Potenzialdiagnose wird vertraulich umgegangen. Der Teilnehmer selbst hat Anspruch auf ein sorgfältiges, differenziertes und konstruktives Feedback.

Literaturverzeichnis

M. Kleinmann, B. Strauß (Hg.), Potentialfeststellung und Personalentwicklung, Göttingen 2000

O. Neuberger, Das 360° Feedback: Alle fragen? Alles sehen? Alles sagen? München 2000

Ch. Obermann, Assessment center : Entwicklung, Durchführung, Trends, Wiesbaden 1992

W. Sarges (Hg.), Management – Diagnostik, Göttingen 2000

H. Schuler, Das multimodale Einstellungsinterview. Diagnostica, 38, 281 - 300