

Potenzialanalyse

- über die Kunst, Begabungen zu entdecken -

Stellenabbau und Kostenreduktion, die in der Unternehmensplanung zur Zeit hoch im Kurs stehen, führen zu einer Konzentration und Verlagerung von Aufgaben auf weniger Mitarbeiter. Die erhoffte Produktivitätssteigerung lässt sich aber nur erreichen, wenn die Qualität der Mitarbeiter dies zulässt. Dies gilt vor allem für Mitarbeiter in Schlüsselfunktionen z. B. Führungskräfte und Spezialisten, durch deren Verhaltensweisen und spezielles Know-how die besonderen Leistungen eines Unternehmens erst zustande kommen. Im Falle der Übernahme, Fusion oder der Umorganisation stellt sich die Problematik noch drängender. Das neue Unternehmen kann sich nicht zwei IT Leiter oder Leiter F&E leisten. Wer aber ist geeigneter für die Aufgabe? Wer wird auf Dauer mehr erreichen? Wer hat das bessere Potenzial?

In den Anfängen der Potenzialanalyse ging es vor allem um die Entwicklung des Führungsnachwuchses. Man wollte wissen, wer welche Talente mitbringt, die sich nicht in den Schul- und Examensnoten widerspiegeln. Die Suche konzentrierte sich z. B. auf Mitarbeiter mit ausgeprägter Sozialer Kompetenz, die für die Führungs-, Beratungs- und Verkaufsaufgaben immer bedeutsamer werden. Mit der gesteigerten Taktzahl der Umwandlungen in den Unternehmen kommen auch andere Gruppen unter die Lupe. Anlass ist häufig die Umorganisation von Bereichen, die im Strategischen Konzept eines Unternehmens eine besondere Rolle spielen, z. B. der Vertriebs-, der Beratungs- oder der Entwicklungsbereich. Mit Verlängerung der Lebensarbeitszeit wird auch bei älteren Mitarbeitern die Frage nach ihrem Potenzial in den Vordergrund rücken.

Bei der Analyse des Potenzials geht es um die Wachstumsmöglichkeit der Person bei veränderten (höheren) Anforderungen. Nicht, was sie schon bewiesen hat, steht zur Diskussion, sondern wozu sie in Zukunft noch in der Lage sein wird. Man schaut auf die Schlüsselfähigkeiten und die Motivationsstruktur des Mitarbeiters. Wie sind seine Soziale Kompetenz, seine Informationsverarbeitung und Lernfähigkeit, sein Arbeits- und Entscheidungsverhalten, sein Konzeptionelles Denken und seine Belastbarkeit ausgeprägt. Welche Besonderheiten und Verknüpfungen ergeben sich. Welche Motive treiben ihn an, welche hemmen seine Produktivität. So trifft man z. B. auf den Intellektuellen, der mit seinem scharfen Verstand die Situation voll in allen Verzweigungen überblickt. Nur entscheiden kann er sich nicht, weil alles viel zu kompliziert ist und man noch mehr Information braucht. Oder den Cleveren, der stets auf seinen Vorteil bedacht, schon weiß, wie er durchkommt, und der plötzlich sein Interesse für die Führung von Mitarbeitern entdeckt. Beide haben ihre Stärken, die dem Unternehmen nützen können. Aber es sind auch Schwächen erkennbar, an denen zu arbeiten sich empfiehlt, weil sie einem nachhaltigen Erfolg im Wege stehen. Das Unternehmen muss entscheiden, welche Anforderungen es an den Mitarbeiter stellen will und wie weit es sich bei der Vorbereitung auf die Aufgaben engagiert.

Die Methoden, mit denen das Potenzial erfasst wird, sind vielfältig. Manche glauben, wenn man ein längeres strukturiertes Gespräch mit seinem Mitarbeiter geführt habe, hätten sie schon genug über dessen Potenzial erfahren. Das mag in Ausnahmefällen so sein, gab es doch schon immer begabte Menschenkennner mit einer glücklichen Hand bei der Förderung von Mitarbeitern. Doch diese Methode hat bei den immer komplexer werdenden Anforderungen Grenzen.

Weit verbreitet ist eine Kombination von Leistungstests, Assessment-Center Aufgaben und einem Interview zu Berufsmotivation. Als Assessment-Center Aufgaben werden meist die Bearbeitung von sogenannten Postkörben, Rollenspiele zu Führungs-, Beratungs- und Verkaufssituationen, Planspiele und Fallbearbeitungen gewählt. Die Lösung dieser Aufgaben geschieht unter Beobachtung von sachkundigen Vorgesetzten, die auf ihre Beobachterrolle vorbereitet wurden. Der Vorteil von Assessment Center Übungen ist ein vierfacher:

1. Der Kandidat redet nicht darüber, was er in welcher Situation unter Umständen tun würde, sondern er muss handeln, oder er handelt nicht. Seine Reaktionen sind direkt beobachtbar.
2. Die Diskussion über die Ausprägung seiner Talente wird angereichert mit konkreten Verhaltensbelegen. Damit kann man dem Kandidaten bei der Rückmeldung des Ergebnisses auch konkrete Verbesserungshinweise geben.
3. Die Führung des Mitarbeiters wird leichter, weil der Vorgesetzte sofort erkennt, worauf er bei diesem Mitarbeiter in Zukunft besonders achten muss.
4. Die Teilnahme eines Kandidaten an einer Potenzialanalyse ist in der Regel ein einschneidendes Erlebnis. Es erzeugt bei ihm Betroffenheit. Schon während der Potenzialanalyse beginnen die meisten über die gezeigten Leistungen nachzudenken. Sie werden selbstkritischer und für Feedback empfänglicher als in Alltagssituationen.

In der Gestaltung des Gesamt-Ablaufes, der Konstruktion der Aufgaben und in den Erfahrungen, die man mit der Bearbeitung der Aufgaben durch die Teilnehmer gesammelt hat, steckt das wesentliche Know-how, das für die Durchführung einer Potenzialanalyse erforderlich ist. Zwischen den möglichen Anforderungsprofilen und den angewandten Methoden und Verfahren muss ein logischer und empirischer Zusammenhang bestehen. D. h. die Anforderungen der Aufgaben müssen den Anforderungen entsprechen, die den Kandidaten in seiner späteren Funktion erwarten werden. Es geht um die Validität (= Tauglichkeit der Aufgabe, das was sie zu erfassen vorgibt, auch tatsächlich zu erfassen) und um ihre Repräsentativität (wie repräsentativ für das zukünftige Aufgabenspektrum des Kandidaten ist die gestellte Aufgabe in der Potenzialanalyse). Letztlich hängt die Qualität einer Potenzialanalyse von der einwandfreien Beantwortung dieser Fragen ab. Wer beabsichtigt, eine Potenzialanalyse durchzuführen, sollte auf folgende Qualitätsmerkmale achten:

- Eine Potenzialanalyse sollte sich immer an Soll-Profilen oder Competencies orientieren. Sie muss die spezifischen Usancen einer Branche berücksichtigen. Eine Potenzialanalyse im Bankenbereich wird sich sowohl in der Aufgabenstellung als auch in den Auswertungsmaßstäben von einer Potenzialanalyse im Metallbereich unterscheiden.

- Die Verwendung einer einzigen Methode (z. B. Interview oder Fragebogen) reicht für eine solide Potenzialanalyse nicht aus. Es sollte immer eine Mischung von Verhaltensstichproben und Einstellungsmessungen vorhanden sein.
- Eine Einzel-Potenzialanalyse dauert in der Regel 6 bis 8 Stunden. Dies ist schon allein wegen der Prüfung der Belastbarkeit sinnvoll. Eine Gruppenpotenzialanalyse dauert etwa 1,5 bis 3 Tage, je nach Gruppengröße und Programm. Verfahren, die ein Potenzialprofil in ein oder zwei Stunden versprechen, kann man getrost als unseriös abhaken.
- Die Potenzialanalyse muss klare Definitionen der Beobachtungskriterien sowie bei Assessment-Center Aufgaben zusätzlich entsprechende Beobachtungshilfen vorsehen. Mit einer Aufgabe sollten nicht mehr als 3 Beobachtungsdimensionen erfasst werden. Denn erfahrungsgemäß korrelieren die Einschätzungen der Dimensionen miteinander und können zu einem falschen Bild über den Teilnehmer führen.
- Fragebögen, ob in Papierform oder per Computer dargeboten, können kein Verhalten erfassen, obwohl das immer wieder versprochen wird. Sie können Einstellungen und Selbsteinschätzungen abfragen. Die Ergebnisse basieren aber letztlich auf der Fähigkeit des Probanden, sich selbst korrekt zu beobachten, das Beobachtete angemessen zu bewerten und dann auch noch ehrlich zu antworten. Dies ist gerade bei problematischen Fällen kaum zu erwarten. So stoßen wir beim Vergleich von Fragebogendaten und Fremdbeobachtungsdaten häufig auf Diskrepanzen.
- Die Qualität einer Potenzialanalyse zeigt sich vor allem bei den Aufgaben, die Problemlösungskompetenzen erfassen sollen. Eine Aufgabe zu konstruieren, bei der stufenweise die Analysefähigkeit oder das konzeptionelle Denken erfasst wird, bereitet bei weitem größere Schwierigkeiten als die Konstruktion eines Verkaufs- oder Mitarbeitergespräches.
- Die Teilnehmer einer Potenzialanalyse haben Anspruch auf eine ausreichende Einführung, in der ihnen erläutert wird, was auf sie mit welchen Konsequenzen in der Veranstaltung zukommt und wie mit den entstehenden personenbezogenen Daten umgegangen wird. Sie haben darüber hinaus ein Recht, in einem ausführlichen Rückmeldegespräch ihre Ergebnisse zu erfahren und entsprechende Fragen stellen zu können.