

Vom Wert und Unwert der Potenzialanalyse

Frage nicht nach Stärken – frage nach der Person

Jeder Mensch hat seine Aura, seine Einzigartigkeit und seine Authentizität. Diese zu enthüllen und im Kontext bestimmter Anforderungen zu untersuchen, ist der Zweck von Potenzialanalysen im Personalbereich. Der Vergleich mit einer Norm bedeutet dabei immer auch die Steigerung der Sensibilität gegenüber Abweichungen. Abweichungen mit Blick auf den ganzen Menschen zu würdigen – das macht den Wert guter Potenzialanalysen aus.

Von Tobias Heisig, Alfred Lackner und Alexander Wittwer

Die allermeisten Menschen machen es nicht wie Oskar Matzerath in der «Blechtrommel» von Günter Grass, der in einer Welt voller Widrigkeiten das Wachsen einstellt. Die allermeisten Menschen wollen wachsen, sich entwickeln, sich entfalten, weiterkommen. Sie sind bereit, sich an Anforderungen anzupassen, und wollen dabei aber auch authentisch sein. Potenzialanalysen sollen und können dabei helfen. Sie sind in den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts in Mode gekommen. Ein längerer Hype spülte viele Instrumente und Ansätze auf den boomenden Markt. Plötzlich war jeder Persönlichkeitstest eine «Potenzialanalyse». Doch wo Potenzialanalyse draufsteht, ist nicht immer Potenzialanalyse drin. Nicht selten erzeugen solche Testsysteme Klischees und allzu einfache Antworten: Du bist eine bestimmte Farbe, ein bestimmter Typ, du bist geeignet oder nicht. Im Sinne des Bestätigungseffekts suchen die Beteiligten dann danach, warum das Ergebnis richtig sein könnte. Manche Ergebnisse sind so allgemein formuliert, dass sie immer richtig sind. Dies führt zu Schubladendenken, Fehlbesetzungen oder Kränkungen. Damit hätte Oskar Matzerath recht, wenn er die Kontrolle über sein Schicksal einfordert und den Protest gegen die Konvention mit seiner Trommel artikuliert. Dabei liegen in Potenzialanalysen grosse Chancen. Wenn sie richtig angewendet werden.

Unterscheidungen

«Haben sie schon mal ein «Potenzial» gesehen?», fragt ein bekannter Unternehmensberater spöttisch. Zu Recht – denn der

Begriff ist schillernd. Was also sind «Potenziale»? Wenn wir auf die Welt kommen, ist alles, was wir in die Welt bringen können, schon angelegt. Allerdings geht die Kompetenzausstattung noch gegen null. Wir dürfen unterstellen, dass alle Menschen so viele Anlagen und Talente haben, dass ihr ganzes Leben nicht ausreicht, diese zu entfalten. Mangels situativen Gefordertseins kann es dazu kommen, dass viele Anlagen nicht wirksam werden. Denn zu Potenzialen werden Anlagen und Talente nur, wenn sie in einem Anforderungskontext stehen. Wenn z.B. eine Person über die geeignete Körpergrösse und eine gute Visuomotorik verfügt, kann das im Kontext Basketball ein Potenzial sein, das durch Training zur Entfaltung gelangt und damit zur Kompetenz wird.



Vom Talent zum beruflichen Erfolg

Damit aus einem Potenzial Kompetenz entsteht, braucht es Lernerfahrungen. Soll diese Kompetenz in die Welt kommen, braucht es Motivation. Wir sprechen dann von Leistungsverhalten bzw. von Performance. Auf einem anderen Blatt steht, ob damit auch Erfolg einher-

geht, denn dieser ist kontextabhängig: In einer schlechten Mannschaft kommt auch ein hochperformanter Basketballspieler irgendwann nicht mehr weiter. Potenzialanalysen beschreiben also die Entfaltungsmöglichkeiten, die eine Person in einer Anforderungssituation hat.

Gute Potenzialanalysen sind aufwendig. Sie sollten

1. mit einer relevanten Fragestellung verbunden sein,
2. Interessen, Bedürfnis- und Motivationsstrukturen erfassen,
3. multimethodal vorgehen,
4. auf einer wissenschaftlichen Basis aufbauen,
5. die beruflichen Anforderungen als Rahmen nutzen,
6. Transparenz, Akzeptanz und Sicherheit fördern.

1. Eine relevante Fragestellung definieren

Die Ausgangsfrage ist eine ökonomische: «Hat eine Person ausreichend ungenutztes Potenzial, um mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen (Begleitung seitens des Umfelds und der Vorgesetzten, Lernschritte) in einer gewünschten Zeit ein bestimmtes Kompetenzniveau zu erreichen, welches einer bestimmten beruflichen Anforderung entspricht?» Eine strukturierte Standortbestimmung kann hierbei helfen. Beispiele:

- 1) Ein Vertriebsleiter beschwert sich über seine Geschäftsführung: «Hier werden Entscheidungen getroffen, die

unseren Kunden schaden – und wir dürfen es dann ausbaden.» Da der Vertriebsleiter sich häufig ärgert und es immer wieder zu Reibungen in der Zusammenarbeit kommt, wäre eine Potenzialanalyse im Hinblick auf seine Persönlichkeitsreflexe hilfreich. Diese könnte ihm helfen, seinen eigenen Anteil am Zustandekommen der Reibungen besser auszusteuern.

- 2) Ein Manager im Bereich eCommerce leidet unter seinem CEO. Den Workload empfindet er als erdrückend. Welche Seiten seiner Persönlichkeit müsste er in sich stärken, um die Anforderungen besser zu bestehen? Oder wäre es für ihn vielleicht sogar besser, das Feld zu räumen? Eine Potenzialanalyse kann also für die Person selbst zur Grundlage einer Entscheidungsfindung werden.

Sehr häufig begegnet uns auch die Frage nach der Passung «individueller Mensch» – «unternehmerisches Anforderungsprofil». Beispiel:

- 3) Eine Gruppenleiterin ist für eine nächste Karrierestufe als Abteilungsleiterin vorgesehen. Sie wurde vorgeschlagen, weil sie im Unternehmen als Leistungsträgerin gilt. Aber hat sie tatsächlich das Zeug, von einer operativen Führungsrolle in eine strategische zu wechseln? Eine Potenzialanalyse macht Chancen und Risiken sichtbar. Gleichzeitig ist im Vorfeld zu prüfen, welche Botschaften die Mitarbeiterin erhalten sollte, wenn erkennbar würde, dass der Entwicklungsaufwand für beide Seiten (Arbeitgeber und Mitarbeiterin) im Verhältnis zur Erfolgswahrscheinlichkeit zu hoch ist.

Am häufigsten begegnet uns die Frage nach zwar vorhandenem, aber noch ungenutztem Potenzial bei Spezialist*innen, die einen guten Job machen, also gut «performen». Die Frage lautet: «Sind diese auch in der Lage, mehr Verantwortung bzw. Führungsverantwortung zu übernehmen?»

2. Interessen, Bedürfnis- und Motivationsstrukturen erfassen

Eine Potenzialanalyse muss «wirklich» Potenziale messen. Dies «wirklich» zu

tun, ist diagnostisch anspruchsvoll. Es setzt ein passendes theoretisches Modell voraus. Da Potenziale Anlagen und (noch) keine Kompetenzen sind, können sie nicht allein mit den klassischen verhaltensorientierten Instrumenten gemessen werden. Ein Beispiel: Das Führungspotenzial (ganz allgemein) steht in direktem Verhältnis zum Interesse für Menschen (Arbeit in Beziehungen). Potenziale im Bereich der sozialen Kompetenz stehen in Verbindung mit Bedürfnisstrukturen (Gemeinschaft, Gerechtigkeit, Macht und Dominanz, Autonomie ...). Nicht jede Person, die ein Interesse an Gemeinschaft hat, ist eine Führungsperson. Eine Potenzialanalyse sollte in der Lage sein, Interessens-, Bedürfnis- und Motivationsstrukturen zu unterscheiden und präzise darzustellen. Diese sind die Antriebskräfte für die möglichen Entwicklungen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch das bereits realisierte Kompetenzniveau: Verhaltensmuster, die häufig auftreten bzw. in jüngerer Vergangenheit wiederholt sichtbar geworden sind (wenn auch vielleicht noch nicht dauerhaft oder stabil), deuten auf Potenziale für künftige Anforderungen hin.

3. Multimethodal vorgehen

Häufig werden zum Zwecke der Potenzialanalyse Persönlichkeitstests eingesetzt. Sie haben ihre Vorzüge in der Ökonomie. Ihr größter Nachteil jedoch liegt darin, dass sie durch die strukturierte, bewertende Ergebnisdarstellung so etwas wie Objektivität vortäuschen. Ein Persönlichkeitstest ist immer nur eine «Selbsteinschätzung». Das Ergebnis sagt uns, wie sich eine Person im Vergleich zu anderen Personen der Vergleichspopulation einschätzt. Eine Selbsteinschätzung ist eine Selbsteinschätzung und nur eine Selbsteinschätzung.

Professionelle Diagnostik setzt deshalb auf Methodenvielfalt und misst Potenziale auf unterschiedliche Weise. Niemals allein in Form eines Fragebogens. Hilfreiche Instrumente sind beispielsweise tiefenpsychologische, biografische Analysen oder strukturierte Interviews (die mit dem Persönlichkeitstest abgestimmt sind) sowie Assessments in Form von Übungen, die beobachtet werden. Auch die Eindrücke von Vorgesetzten, Kolleg*innen oder

Mitarbeitenden dürfen eine Rolle spielen (z.B. in Form eines 360-Grad-Feedbacks).



Potenzialeinschätzung

Auf einer wissenschaftlichen Basis aufbauen

Kommt ein Persönlichkeitstest zum Einsatz, ist die wissenschaftliche Basis essenziell. Ein Persönlichkeitstest sollte idealerweise auch Kriterien der modernen Testtheorie erfüllen (z.B. mittels der sog. Rasch-Homogenität, nach der sichergestellt ist, dass alle Items ein bestimmtes Merkmal messen). Darüber hinaus sollte sich das Augenmerk auf die wissenschaftliche Entwicklung der Testtheorie über die Jahre und die Berücksichtigung von zeitgemässen Anforderungen in den beruflichen Kontexten richten.

Eine wichtige Fragestellung für die Praxis lautet: Wie wird mit dem Phänomen der sozialen Erwünschtheit umgegangen? Also der Tendenz, so zu antworten, dass es der Erwartung entspricht (z.B. durch sog. Forced-Choice-Vorgabeformate, bei denen aus vorgegebenen Antwortmöglichkeiten ausgewählt wird).

Ein Persönlichkeitstest sollte zudem mit aktuellen Normen ausgestattet sein. Diese machen es möglich, die Selbsteinschätzung der einzelnen Person mit den Selbsteinschätzungen vieler anderer zu vergleichen. Die sichtbar werdenden Unterschiede, also die Abweichungen von der Norm, geben wertvolle Hinweise. Extremwerte werden im Verhalten oft als prägnante Charaktermerkmale wahrnehmbar. Voraussetzung ist, dass die Norm für die Zielgruppe der Teilnehmenden entsprechende Relevanz besitzt.

4. Die beruflichen Anforderungen als Rahmen nutzen

Eine Potenzialanalyse sollte sich strikt an den Business-Anforderungen des Unter-

nehmens orientieren. Das beginnt beim Persönlichkeitstest und betrifft auch alle anderen eingesetzten Instrumente wie Interviews oder Assessmentcenter. Dies bezieht sich nicht nur auf die qualitative und prozessuale Seite, sondern auch auf die Inhalte: Welche Zielfunktion steht im Raum? Wie lautet die Jobdescription? In welchen Kontexten soll dieser Job ausgeführt werden? Welches Entwicklungsziel wird in Betracht gezogen?

Professionelle Anbieter sind in der Lage, die Anforderungen in ein angemessenes Gesamtverfahren zu übersetzen. Dafür ist es wichtig, bei Konzeption und Planung möglichst früh mit internen und externen Dienstleistern zusammenzuarbeiten.

Transparenz, Akzeptanz und Sicherheit fördern

Dass die positive Wirkung und der Nutzen für die Teilnehmenden und die Entscheider*innen sichtbar werden, dürfen wir nicht voraussetzen. Ängste (was passiert mit den Daten?), Sorgen (werde ich gut

abschneiden?), Kritik (ist das Vorgehen fair und zuverlässig?) stehen im Raum. Es braucht (nicht zuletzt aus Gründen des Datenschutzes) Verbindlichkeit und Transparenz als Grundlage für Akzeptanz. Eine gut eingeführte und durchgeführte Potenzialanalyse generiert «Erkenntnisgewinn» bei den Teilnehmenden sowie «Verständnisgewinn» bei den Vorgesetzten und unterstützt durch Dialogprozesse die Kulturentwicklung im Unternehmen. Jobkenntnis und Menschenkenntnis werden gleichermaßen vertieft.

Mit Menschen für Menschen

Der Begriff «Potenzialanalyse» schreckt manche ab. Klingt er doch technisch und in den Ohren mancher unseriös. Pauschal dagegen zu trommeln, nimmt uns aber Wachstums- und Entscheidungschancen. Seriös ist ein Verfahren dann, wenn es nicht unterschätzt wird: Es erzeugt Aufwände. Es bildet keinen Automatismus. Potenziale können nicht allein von einer Maschine, also einem psychologischen Testsystem erfasst werden. Ein solches

umfassendes Röntgensystem existiert nicht. Ein wesentlicher Bestandteil bleibt der Dialog zwischen Menschen.



Dr. Tobias Heisig ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.



Mag. Alfred Lackner ist Geschäftsführer bei der LACKNER & KABAS KG (www.management-ssessments.com) sowie Personal- und Organisationspsychologe in Wien.



Dr. Alexander Wittwer ist geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) und Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.

LEADERSHIP

Mit Wertschätzung zum Erfolg



«Positiv führen» von Alexander Hunziker ist aktueller denn je!

Erleben Sie dank einfachen Übungen und Tools, wie Sie Ihre eigene Führungspraxis transformieren können. Forschungsergebnisse werden leicht verständlich zugänglich gemacht.

Erscheinungsdatum: 5. Dezember 2024

Jetzt via QR-Code bestellen >



VERLAG:SKV