

FACHBEITRAG 2014

Leitartikel: Potenzialeinschätzung

Eine der zentralen Aufgabe von Manager und Personaler ist das Thema der Potenzialeinschätzung von Mitarbeitern. Durch den steigenden Fachkräftemangel, schnelleren Veränderungszyklen und gewandelten Erwartungen (Generation Y) bekommt diese Herausforderung eine zusätzliche Dynamik und Wichtigkeit.



Wenige der Experten beschäftigen sich dabei allerdings mit der Kernfrage, wie man eigentlich Potenzial wirklich messen und beurteilen kann. In der Regel werden dabei die gleichen Methoden und Verfahren angewendet wie in klassischen Personalauswahlsettings, nämlich Interview und Assessment Center. Dabei wird allerdings nicht explizit auf noch nicht erkennbare Fähigkeiten, sprich Potenziale, geachtet, sondern „nur“ auf die Ist-Ausprägung von Kompetenzen.

Was ist eigentlich Potenzial, was eine Potenzialanalyse?

Potential (von lat. *potentia* „Stärke, Macht“), bedeutet Fähigkeit zur Entwicklung; eine noch nicht ausgeschöpfte Möglichkeit zur Kraftentfaltung. Eine Potenzialanalyse dient der Erfassung der Fähigkeitspotenziale für zukünftige Tätigkeiten. Sie ist ein Instrument zur Personalbindung, da Unter- oder Überforderung eines Mitarbeiters zu Demotivation führen können. Die Potenzialanalyse erfasst u. a. Wissen, Fähigkeiten, Motivation und Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter. Aus den erfassten Merkmalen wird ein Potenzialprofil erstellt. Dieses wird den betrieblichen Anforderungen gegenübergestellt. In einer folgenden Potenzialentwicklung können die festgestellten Schwächen des Mitarbeiters abgebaut und die Stärken gezielt gefördert werden.

Wie man Potenzial bisher gemessen hat

Der Fokus in der beruflichen Eignungsdiagnostik entwickelt und passt sich an die veränderten Anforderungen der Arbeitswelt an. Die Diagnose beruflicher Potenziale befindet sich aktuell wieder in einem Umbruch in eine neue Ära. Bis ins Jahr 1900 wurde die Eignung von Menschen für Berufe vor allem auf Basis deren physischer Konstitution festgemacht. Mit der Industrialisierung begann die zweite Ära, in der Intelligenz, Erfahrung und aktuelle berufliche Leistungen im Fokus der Betrachtung standen. Seit den 1980er Jahren geht es um die Messung von Potenzialen gleichgesetzt mit der Beurteilung von verschiedenen Kompetenzen. Typischerweise werden dabei folgende Kompetenzen erfasst und beurteilt:

1. Methodenkompetenz: betriebliche Zusammenhänge erfassen, Defizite erkennen und geeignete Lösungsvorschläge erarbeiten
2. Sozialkompetenz: Fähigkeit zum Umgang mit anderen Mitarbeitern
3. Fachkompetenz: Fähigkeit zu lösungsorientiertem Einsatz erlernten Wissens (z. B. Technologien, Verfahren, Sprachen)
4. Persönliche Kompetenz: Auftreten, Erscheinungsbild, Authentizität, Selbstbewusstsein etc.

Diese Kompetenzen können jedoch nicht direkt erfasst werden. Daher werden jeder Kompetenz bestimmte Kriterien zugeordnet, die sich besser erfassen lassen. Beispiele für derartige Kriterien sind: Durchsetzungsfähigkeit, Teamfähigkeit, Identifikation mit dem Unternehmen, Eigenverantwortlichkeit. Die Qualität der Personalanalyse hängt entscheidend von der Auswahl der Kriterien ab, die das Potenzial erfassen sollen. Das Eignungsprofil des Mitarbeiters sollte möglichst dem Anforderungsprofil einer zukünftigen Funktion und/oder Rolle entsprechen. Aussagen über das vermutete Potenzial werden dabei fast immer auf Basis der Beurteilungen von gezeigtem Verhalten und Kompetenzeinschätzungen gemacht („past performance predicts future performance“).

FACHBEITRAG 2014

Die nächste Ära: Anpassungsfähigkeit

Die heute Arbeitswelt ist von volatilen, unsicheren, komplexen und schwer interpretierbaren (VUCA) Umfeldern geprägt. Dieses Akronym wurde vom US-Militär geprägt und wird mittlerweile auch in der Wirtschaftswelt zu einem wichtigen Schlagwort. Daher erfüllt eine ausschließlich auf Kompetenzen basierende Beurteilung und Einstellung von Mitarbeitern ihren Zweck immer weniger. Denn das, was einen Mitarbeiter heute erfolgreich macht, nutzt ihm oder ihr ggf. schon morgen nichts mehr. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen deshalb das Potenzial besitzen, neue Fähigkeiten zu erlernen zu können. In seinem aktuellen Artikel im Harvard Business Manager (August 2014) postuliert Claudio Fernandez-Araoz, Personalberater bei Egon Zehnder, dass es lohnt, auf zusätzliche Themen zu fokussieren, um relevante Personalentscheidungen zu treffen. Er nennt dabei Motivation, Neugier, Scharfblick, Engagement und Entschlossenheit als wesentliche Erfolgsfaktoren. In den Potenzialanalysen von SKope haben, neben den klassischen Kompetenzbereichen, folgende Themen Einzug gehalten:

1. Reflexionskompetenz: Fähigkeit, das eigene Handeln in unterschiedlichen Situationen kritisch zu analysieren und zu bewerten
2. Veränderungskompetenz: Fähigkeit zu flexibler Reaktion bei Veränderungen im Umfeld und Bereitschaft zu lebenslangem Lernen
3. Motiv- und Persönlichkeitsstruktur: Was treibt mich? Welche Werte und Verhaltenstendenzen prägen mich?

Grundsätzlich ist Potenzial schwieriger zu erkennen und zu messen als Kompetenzen. Doch der Aufwand lohnt sich. Man muss deshalb darüber nachdenken, wie man Fragen formuliert und/oder Aufgabenstellungen konzipiert, um zukünftige Anforderungen abzubilden.

Empfehlungen für Führungskräfte und Personaler

1. Setzen Sie sich mit dem Thema auseinander.
2. Schaffen Sie eine explizite Klarheit in ihrem Unternehmen, was genau unter Potenzial zu verstehen ist und Grenzen Sie dieses von anderen gängigen Begriffen wie Leistungsbeurteilung, Kompetenzeinschätzungen etc. ab.
3. Definieren Sie, wie eine Potenzialmessung genau aussieht. Welche der oben genannten Faktoren werden dazu erfasst und wie sieht die genaue „Potenzialformel“ aus?
4. Entwickeln Sie bzw. setzen Sie etablierte und professionelle Methoden ein, um Potenzial messen zu können.
5. Legen Sie weiterhin Wert auf eine umfassende Beurteilung von Menschen (Leistungen, Erfahrungen, Kompetenzen und Potenziale).
6. Schaffen Sie ein Umfeld, in dem besonders diese neuen und wichtigen Fähigkeiten ausgebaut und angewendet werden können (Qualifizierungsangebote, Jobrotation, globale Austauschprogramme, alternative Karrierepfade etc.).
7. Setzen Sie ein systematisches und nachhaltiges Talentmanagement-Programm um.
8. Besetzen Sie, wenn möglich, Schlüsselfunktionen mit internen Potenzialträgern.