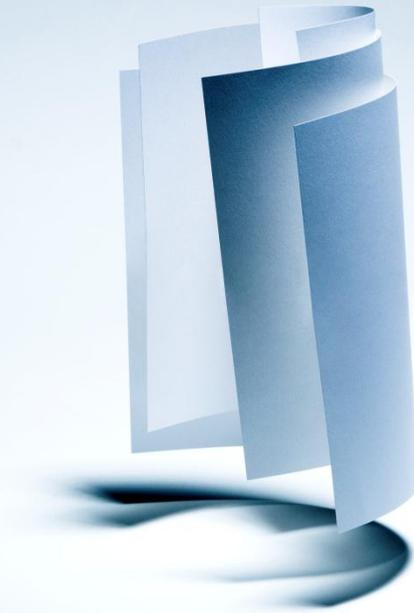


PRAXIS- BERICHT | Potenzialdiagnostik

SONDERDRUCK



Thema: Potenzialbeurteilung

Führungskräfte überschätzen (regelmäßig) das Potenzial ihrer Mitarbeiter

Führungskräfte überschätzen (regelmäßig) das Potenzial ihrer Mitarbeiter

Eine Potenzialbeurteilung von Mitarbeitern ist für Führungskräfte schwierig. Die Güte der Potenzialeinschätzung hängt von den jeweiligen Beobachtungs- und Erinnerungsmöglichkeiten der Beurteiler ab, da die der Beurteilung zugrunde liegenden Informationen i.d.R. nicht systematisch gesammelt werden. Wir zeigen Wege zur Verbesserung auf.

Methode

Potenzialanalysen gehören heute, zumindest in den größeren Unternehmen, im Zuge von Nachfolgeplanung und individueller Laufbahn/"Karriere"-Planung sowohl für Fachkräfte/Spezialisten wie auch für Führungs-(nachwuchs)kräfte zu den gängigen HR-Instrumenten. Allerdings ist die Spannweite im Hinblick auf das methodische Vorgehen enorm: sie reicht von einer „einfachen“ Nominierung durch die direkten Vorgesetzten (der Vorgesetzte nennt dem HR-Bereich „seine“ Potenzialkandidaten, mehr oder weniger begründet, warum dies Potenzialträger sind), Kandidaten-Selbsteinschätzungen, meist mit „Motivationsschreiben“ garniert, über auf differenzierten Beurteilungsinstrumenten geführten Vorgesetzten-Interviews durch den HR-Bereich bis hin zu mehrstufigen, moderierten „Personalkonferenzen“.

Wir machen dann in unserer Beratungspraxis bei der Durchführung von Potenzialanalysen (meist „Development Center – DC“ genannt) immer wieder die Erfahrung, dass – unabhängig vom „Formalisierungsgrad“ der vorausgegangenen Potenzialeinschätzungen – bis zu 50% (!) der nominierten Potenzialträger (wir verwenden diese Begrifflichkeit geschlechtsunspezifisch) den definierten Anforderungen im Rahmen dieser DC nicht genügen. Sehr zum Erstaunen der unternehmenseigenen Beobachter (Linienführungskräfte und HR-Vertreter), was dann während der Beobachterkonferenzen nicht selten mit Aussagen kommentiert wie: „Wie kommt der (die) denn hierhin? Warum ist die (der) eigentlich hier?“

Einige Beispiele

Diesen Sachverhalt wollen wir im Folgenden entlang der in Abbildung 1 illustrierten Systematik verdeutlichen und präzisieren die Fälle, (die als exemplarisch zu verstehen sind) aus unserer Beratungserfahrung heraus.

Abb. 1

Strukturiert- heitsgrad	Methodisches Vorgehen bei der Potenzial- Nominierung
	FALL A: Die verantwortlichen Führungskräfte nennen dem HR Bereich „ihre“ Kandidaten „auf Zuruf“
	FALL B: Die verantwortlichen Führungskräfte schätzen das Potenzial „ihrer“ Kandidaten an Hand strukturierter Materials (Beurteilungsbögen) ein
	FALL C: Die verantwortlichen Führungskräfte werden im Vorfeld geschult und schätzen dann das Potenzial „ihrer“ Kandidaten an Hand strukturierter Materials (Beurteilungsbögen) ein

FALL A: Hierfür können wir keinen Vergleich führen, da es „bei Zuruf“ keine weitere Differenzierung auf Dimensions-/Kriterienebene gibt.

FALL B (1): IT-Unternehmen. Identifizierung von Potenzialträgern (N=23 Personen mit bereits längerer Verweildauer im Unternehmen) durch die direkten Vorgesetzten anhand der aus dem unternehmensinternen Kompetenzmodell abgeleiteten (skalierten) Beurteilungskriterien zur Bestimmung der Fach- oder Führungslaufbahn.

FALL B (2): Telekommunikations-Unternehmen. Identifizierung von Potenzialträgern (N=40); Beurteilung durch die verantwortlichen Führungskräfte (unternehmensinterne, skalierte Beurteilungskriterien).

FALL B (3): Vertriebsorganisation Hotel- und Gaststättengewerbe. Identifizierung von „Talenten“ (N=27). Potenzialeinschätzung durch die direkten Vorgesetzten anhand hochstrukturierter Beurteilungsunterlagen (Verhaltensanker-basiert).

FALL C (1): Unternehmen Elektrotechnik. Identifizierung von Potenzialträgern (N=39) für die Übernahme eines thematischen Verantwortungsgebietes; Potenzialeinschätzung durch die unmittelbaren Vorgesetzten anhand strukturierter Beurteilungsunterlagen und vorausgegangener Beurteilerschulung.

FALL C (2): Chemie-Unternehmen. Identifizierung von Potenzialträgern (N=46) für vertriebliche Führungsaufgaben. Potenzialbeurteilung durch die Führungskräfte unmittelbar im Anschluss nach erfolgter Beurteilerschulung (die Beurteiler nahmen ihre Bewertungen am Ende der Schulung vor und hatten so Gelegenheit Rückfragen an die Berater zu stellen).

Methodisches Vorgehen

Unternehmen entwickeln in zunehmendem Maße eigene Kompetenzmodelle – mit zum Teil eigenwilligen Kompetenzkriterien (z.B. „Ein Projekt leiten“); auch differieren die Beurteilungsskalen beträchtlich (beispielsweise asymmetrische, 4-stufigen Skalen, 5- oder 7-stufige Skalen mit einem mittleren, „neutralen“ Wert bis zu „geraden“ Skalen mit 6 (wie z.B. die „Schulnoten“-Skala) oder mehr Stufen.

Ergebnisse

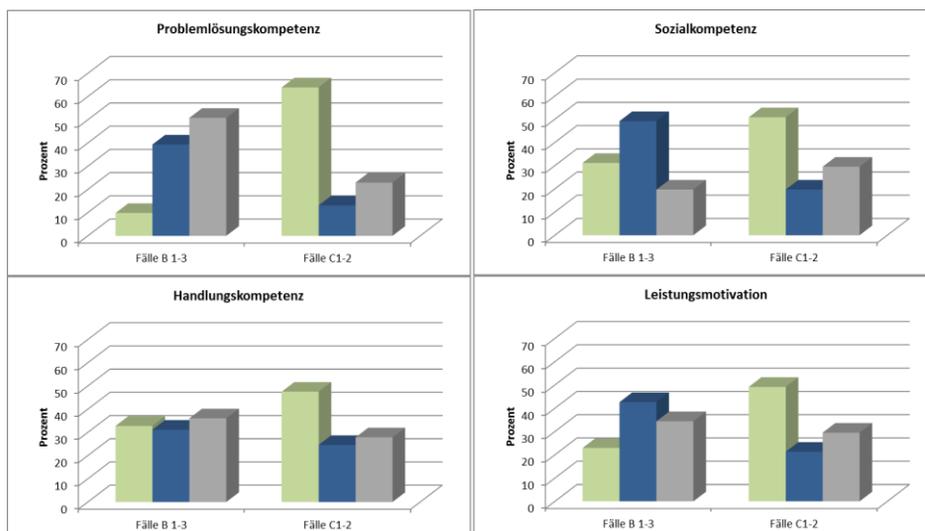
In einem ersten Schritt haben wir die diversen Kompetenz-Sets/Anforderungskriterien inhaltlichen („Haupt-“) Dimensionen zugeordnet (Abbildung 2; neben den Dimensionen sind beispielhaft jeweils die zugeordneten unternehmensspezifischen Kriterien aufgeführt).

Abb. 2

Dimension	Zugeordnete Kriterien
Problemlösungskompetenz	- analytische-konzeptionelle Fähigkeiten - Planung & Organisation - Umgang mit Komplexität
Sozialkompetenz	- Kommunikationsfähigkeit/Rhetorik - Interaktionsfähigkeit
Handlungskompetenz	- Initiativverhalten - Steuerungsvermögen - Anpacker-Mentalität - Handlungsorientierung
Leistungsmotivation	- Ego-Involvement - Leistungsbereitschaft - Ambitioniertheit

In einem weiteren Arbeitsschritt haben wir entlang der unterschiedlichen Skalen die jeweiligen Bandbreiten definiert, ab wann Abweichungen zwischen den Bewertungen der Vorgesetzten und den Assessoren-Bewertungen während der Potenzial-/Auswahlverfahren (Assessent-/Development Center – AC/DC) als „gering“ (in der Abbildung 3 grün markiert), als „mäßig“ (blau) oder als „deutlich“ (grau) gelten.

Abb. 3



Schlussbetrachtung

Eine Potenzialbeurteilung von Mitarbeitern ist für Führungskräfte schwierig. Die Gründe sind vielfältig: jede Beurteilung wird durch Erwartungen, Interessen, Einstellungen, Vorerfahrungen und Fähigkeiten der Beurteiler beeinflusst. Die Güte der Potenzialeinschätzung hängt von den jeweiligen Beobachtungs- und Erinnerungsmöglichkeiten der Beurteiler ab, da die der Beurteilung zugrunde liegenden Informationen i.d.R. nicht systematisch gesammelt werden, sondern von den in der Literatur hinreichend beschriebenen Fehlerquellen (Bestätigung von Vorurteilen und Vorinformationen, selektiver Informationsaufnahme, Sympathie etc.) beeinflusst sind. Zudem: in den seltensten Fällen werden Führungskräfte auf diese Aufgaben systematisch vorbereitet und „aufgerüstet“.

Wie unsere Ergebnisse eindrucksvoll zeigen, verbessert ein gutes und intensives Training auf die bevorstehende Aufgabe deutlich die „Prognosefähigkeit“ der Potenzialeinschätzung – wie auch immer gut strukturierte Verfahren erzielen diesen Effekt ohne Begleitung nicht. Daher sollte mehr in vorbereitende Schulung investiert werden, als eine Verbesserung von Verfahren oder der Versuch, diese zu optimieren.

Autor

Mario Lukié, Managing Partner
managerberater, Köln
Kontakt:
mario.lukie@manager-berater.com

Dieser Artikel wurde verfasst von:



Mario Lukié
- Managing Partner -

Für Sie das Beste!

Wir verstehen Ihr Geschäft!

managerberater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen.

Wir bauen auf langjährige Erfahrungshintergründe und ausgewiesene Expertisen in unterschiedlichen Branchen.

Wir arbeiten lösungsorientiert!

Mit dem besonderen Beratungsansatz - Für Sie das Beste - entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-how vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

Wir entwickeln Vorsprung!

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkzeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.
- Wir unterstützen Sie kompetent und zuverlässig in allen Phasen von **Veränderungsprozessen**.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gern stehen wir Ihnen gemeinsam für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!