

Führungsqualität

Leistungsstreben

Teamverhalten

Belastbarkeit

Eigenverantwortlichkeit

Selbstvertrauen

Einfühlungsvermögen

Analysen menschlicher Potenziale

Was zeichnet die besten Mitarbeiter aus und was genau fehlt den weniger guten? Um Antworten auf solche Fragen zu finden, setzen Unternehmen immer häufiger Potenzialanalysen ein.

Potenzialanalysen (PA) untersuchen methodisch und strukturiert, welche Eigenschaften und Fähigkeiten Mitarbeiter besitzen. Das Unternehmen kann dann das gewonnene Profil den betrieblichen Anforderungen gegenüberstellen, sodass Mitarbeitende mit ihren bekannten Stärken an der richtigen Stelle arbeiten.

Die strategischen und methodischen Ansätze der PA sind so vielseitig wie die Anbieter. Im Wesentlichen sind sie vom Ansatz her in sequenzielle und absolute PA unterscheidbar. Erstere bestimmen das Potenzial in Bezug auf die nächsthöhere Laufbahnstufe, letztere versuchen herauszufinden, wie weit sich der Mitarbeiter überhaupt entwickeln kann. Die PA kategorisieren Menschen in Typen und bemessen dabei die jeweiligen Qualitäten, zum Beispiel in den Bereichen Dominance (Macht), Influence (Einfluss auf Menschen), Steadiness (Ausdauer und Beharrlichkeit) und Compliance (gewissenhaftes Arbeiten nach strengen Regeln). Es versteht sich von selbst, dass es von der zu besetzenden Position abhängt, welcher der genannten Qualitäten dem Kandidaten nützen.

Handelt es sich etwa um eine Position im Vertrieb oder Marketing, dürfte die Kategorie „Influence“ von Bedeutung sein.

Die Anwendungsbereiche von PA in Unternehmen sind vielfältig. Zwei unterschiedliche Verfahren stellen wir Ihnen auf den folgenden beiden Seiten vor. Besonders für neu zu besetzende Führungspositionen gewinnen sie an Bedeutung. Innerhalb des Unternehmens ist die PA von Nutzen, wenn der Entwicklungsbedarf bei Mitarbeitern festgestellt werden soll, um deren Potenziale zu fördern. Oder wenn es gilt, ein Team von Mitarbeitern optimal zusammenzustellen.

Ein Beispiel aus der Praxis

Das weltweit agierende mittelständische Unternehmen SchmitterGroup AG in Thüngen hat sich nach einer jahrelangen Wachstumsphase dazu entschlossen, eine Potenzialanalyse seiner Mitarbeiter nach der Methode des Potenzial-Einschätzungs-Programms PEP durchzuführen. Den Standortleiter des Thüngerer Automobilzulieferers, Matthias Fahr, überzeugte das damit verbundene Personalentwicklungsprogramm, das auf drei Ebenen agierte: Zuerst wurden auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters Potenziale zur Personalentwicklung erhoben. Die nächste Ebene war die der Teams, die sich finden und ergänzen sollten. Übergeordnet war die dritte Ebene des Unternehmens, dessen Organisation entwickelt werden sollte, um auf diese Weise die Visionen, Werte und Ziele des Unternehmens und der Mitarbeiter zusammenzuführen. „Die Mitarbeiter bekamen ein größeres Be-

wusstsein für die eigenen Stärken und Schwächen und wie sie daran arbeiten können“, betont Fahr. Bemerkenswert war für ihn auch, wie die Analyse bei den Mitarbeitern ankam: „Sie sind mit größter Offenheit und motiviert darangegangen. Ressentiments gab es keine. Manche Mitarbeiter stellten durch diese Analyse fest, dass sie auf einer anderen Position erst ihre Qualitäten im vollen Umfang ausschöpfen konnten.“ Aus Sicht der SchmitterGroup hat sich die PA gelohnt, das zeigten die Rückmeldungen der Mitarbeiter.

Qualität

Für die Qualität der PA gibt es mehrere Kriterien. Unabdingbar sind standardisierte Verfahren (z. B. Beurteilungsbögen), um die Objektivität der Potenzialanalyse zu gewährleisten. Das Modell muss wissenschaftlich fundiert und valide abgesichert sein. Ein persönliches Auswertungs- und Rückmeldegespräch zählt zu den Standards. Auch sollte das für die PA eingesetzte Bewertungstool zertifiziert sein.

Gerade Einzelpersonen profitieren von der PA, da es ein wichtiges Instrument ist, um individuelle Stärken und Schwächen kennen zu lernen und somit diese etwa durch Coachings beheben zu können. Dadurch wird es möglich, dass bestehende Probleme erkannt werden. Wer seine Selbst- und Fremdeinschätzung in Einklang bringt und seine Stärken kennt, kann seine berufliche Weiterentwicklung gezielt planen und bei beruflichen Veränderungen die richtigen Weichen stellen.

js

Von Harald Seidel

Das DNLA-Potenzialanalyzesystem

Das System basiert auf den vom Max-Planck-Institut in München durchgeführten Grundlagenforschungen im Bereich beruflicher Erfolgsfaktoren. Daraus wurde ein wissenschaftlich abgesichertes Modell entwickelt, das alle wesentlichen Faktoren im Bereich sozialer Kompetenz beinhaltet, die den beruflichen Erfolg beeinflussen. Ein Team erfahrener Personalfachleute, Trainer, Unternehmensberater, Coachs und EDV-Spezialisten entwickelte auf dieser Grundlage das heute international etablierte und in wichtigen Fremdsprachen

verfügbare DNLA-Potenzialanalyzesystem, das für „Discovery of Natural Latent Abilities“ steht.

Das EDV-gestützte Verfahren misst detailliert die beruflich relevanten Erfolgsfaktoren wie etwa soziale Kompetenz, Managementfähigkeiten oder verkäuferisches Potenzial. Dabei werden positionsspezifische Anforderungsprofile berücksichtigt.

Anhand der datenschutzgemäß verschlüsselten Antworten des Teilnehmers wird ein umfassendes schriftliches Gutachten für ein gemeinsames Auswertungsgespräch erstellt, an dem die Testperson, der (künftige) Vorgesetzte und ein erfahrener Berater teilnehmen. Dieses Gespräch dient der Erörterung des Gutachtens, sofern Analyseergebnisse im Problembereich liegen. Darauf aufbauend werden fundierte Personalentscheidungen getroffen beziehungsweise gezielte Fördermaßnahmen definiert. Der Nutzen der Analyse für das Unternehmen und den Mitarbeiter/Bewerber liegt auf der Hand: Das Unternehmen gewinnt Transparenz über das Leistungsvermögen, und der Mitarbeiter/Bewerber erfährt mehr über sein persönliches Leistungsvermögen und die Möglichkeiten, dieses zu steigern.

Potenzialanalyse oder Assessment-Center?

Assessment-Center (AC) und Potenzialanalysen sind keine Alternativen, sondern ergänzen sich vielmehr. Sollen nur Verhaltensweisen bei bestimmten Aufgabenstellungen

beobachtet werden, ist ein AC angebracht. Will man dagegen umfassende Kenntnis über die soziale Kompetenz, Managementfähigkeiten und verkäuferisches Potenzial erlangen, ist die Potenzialanalyse das richtige Instrument. AC werden daher häufig im Anschluss an Potenzialanalysen durchgeführt.

Zeit und Kosten

Für das Unternehmen ergibt sich ein Zeitaufwand von 5-10 Minuten für die Erstellung der Profilvergabe anhand bereit gestellter Erfassungsbogen. Der Testteilnehmer benötigt für die Online-Beantwortung der Fragen je nach Analysemodul 20 bis 90 Minuten.

Das abschließende Auswertungsgespräch dauert 10 bis 120 Minuten, je nach Gutachten.

Die Kosten betragen je nach Gutachten 245 bis 1.350 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer. Unternehmen mit regelmäßigem Bedarf können sich für DNLA ausbilden lassen und die Analysen selbst durchführen.

Kontakt:

SEIDEL Unternehmensberatung
contact@seidel-stuttgart.de
www.seidel-stuttgart.de



Der Autor

Der Autor ist geschäftsführender Partner der seit 1993 bestehenden Seidel Unternehmensberatung mit den Tätigkeitsbereichen Potenzialanalysen-Coaching, Trennungsmangement und Outplacement. Er ist lizenziertes DNLA-Partner.