



U. Rohrschneider  
S. Friedrichs / M. Lorenz  
**Erfolgsfaktor  
Potenzialanalyse**  
Aktuelles Praxiswissen  
zu Methoden und Umsetzung  
in der modernen  
Personalentwicklung



# Buch Erfolgsfaktor Potenzialanalyse

## Aktuelles Praxiswissen zu Methoden und Umsetzung in der modernen Personalentwicklung

Uta Rohrschneider, Sarah Friedrichs und Michael Lorenz

Gabler, 2010

Listen now

- play
- pause

00:00

00:00

## Rezension

Gutes Personal leistet gute Arbeit. Aber oft ist es gar nicht so leicht, die richtigen Leute zu finden und zu fördern. Die Potenzialanalyse hilft dabei, die Fähigkeiten interner wie externer Kandidaten wissenschaftlich fundiert zu untersuchen. Das Autorenteam Rohrschneider/Friedrichs/Lorenz, allesamt erfahrene HR-Managementberater, stellt das Instrument vor und gibt ausführliche Anleitungen, wie sich eine solche Analyse im Unternehmen erfolgreich durchführen lässt. Lobenswerterweise lassen die Autoren keinen Zweifel daran, dass es nicht nur unanständig ist, die weniger erfolgreichen Kandidaten fallen zu lassen wie heiße Kartoffeln, sondern dass die Personalabteilung ohne Nachsorge bei allen Teilnehmern auf Dauer auch großen Flurschaden im Unternehmen anrichten würde. So ein menschenfreundlicher wie langfristig denkender Ansatz gefällt *BooksInShort* und deshalb empfehlen wir diesen praxisnahen Ratgeber allen Personalverantwortlichen, die ihre Auswahlprozesse optimieren wollen.

## Take-aways

- Aufgrund der demografischen Entwicklung wird es immer schwieriger, geeignete Mitarbeiter zu finden.
- Eine Potenzialanalyse hilft, schlummernde Talente der Mitarbeiter zu erkennen.
- Am Anfang steht die Anforderungsanalyse: Was genau muss ein Mitarbeiter in der zu besetzenden Position können?
- Aufbauend auf den konkreten Anforderungen erarbeiten Sie Bewertungsskalen, die von den Beurteilern der Kandidaten ausgefüllt werden.
- Für die Durchführung einer Potenzialanalyse eignen sich Assessment-Center, Management-Audits oder eine Kombination verschiedener Verfahren.
- In einem Assessment-Center müssen die Teilnehmer Aufgaben lösen, die sich an den Anforderungen der zu besetzenden Stelle orientieren.
- Ein Management-Audit ist ein teilstrukturiertes Interview und eignet sich vor allem für Führungskräfte im höheren Management.
- Mit geeigneten Fragebögen kann man Mitarbeiter relativ sicher einschätzen.
- Auch Outdoortrainings liefern Hinweise auf das Potenzial der Mitarbeiter.
- Die weniger erfolgreichen Teilnehmer dürfen nicht zu Verlierern abgestempelt werden. Das würde sie nur frustrieren.

## Zusammenfassung

### Auf der Suche nach Leistungsträgern

Deutschland schrumpft und altert. In den nächsten 50 Jahren wird die Zahl der erwerbsfähigen Personen um beinahe 30 % sinken. Damit nimmt auch die Zahl der qualifizierten Bewerber und der Leistungsträger in den Unternehmen ab. Das könnte für die Wirtschaft zu einem Problem werden, denn gute Mitarbeiter sind ein Erfolgsfaktor. Umso wichtiger wird es, passende Bewerber unter allen Kandidaten herauszufiltern und das Potenzial der vorhandenen Mitarbeiter zu erkennen und zu fördern.

Potenzialanalysen helfen dabei, Persönlichkeit und Fähigkeiten von Bewerbern und Mitarbeitern zu erkennen und gezielt zu fördern. Der Begriff „Potenzial“ bezeichnet hier die Fähigkeiten, die der Mitarbeiter zwar besitzt, aber noch nicht optimal einsetzen kann.

## Die ersten Schritte

Vor der eigentlichen Analyse sollten Sie festlegen, was Sie genau erreichen wollen. Ein mögliches Ziel kann z. B. sein, dass die Teilnehmer konkrete Angaben zu individuellen Entwicklungsmöglichkeiten erhalten. Daran orientieren sich die weiteren Schritte. Stellen Sie auf alle Fälle zuerst sicher, dass das Management hinter der Maßnahme steht, ehe Sie die Details planen. Sonst werden Sie mit der Potenzialanalyse wenig erreichen. Das gilt auch für die Neubesetzung von Stellen – gerade Führungspositionen werden noch allzu oft nicht aufgrund von Fähigkeiten, sondern nach rein operativen Gesichtspunkten („Wer kann gut mit wem?“) besetzt. Wenn Sie für die Besetzung einer Stelle erst aufwändige Analysen durchführen, nur damit dann doch der Wunschkandidat des Managements den Job bekommt, ist das für die Motivation der übrigen Teilnehmer nicht gerade förderlich.

## Grundlegende Fragen

Dann sind einige grundlegende Fragen zu klären. Gab es im Unternehmen schon Untersuchungen dieser Art, und wie wurden sie aufgenommen? Wenn die Mitarbeiter mit Potenzialanalysen schlechte Erfahrungen gemacht haben, werden sie möglicherweise abblocken. Hat die Personalabteilung ausreichende Ressourcen, um die Analyse selbst durchzuführen? Wie soll die Maßnahme den Mitarbeitern kommuniziert werden? Stellen Sie unbedingt schon im Vorfeld klar, welche Konsequenzen die Potenzialanalyse haben kann. Geht es nur um Personalentwicklung, oder werden Mitarbeiter aufgrund der Ergebnisse evtl. befördert oder gar zurückgestuft? Wer soll an der Maßnahme teilnehmen? Welche Eigenschaften möchten Sie bei den Kandidaten messen, worauf kommt es an? Welche Verfahren kommen auf die Mitarbeiter zu – ein Management-Audit, ein Assessment-Center oder eine Kombination verschiedener Methoden? Wer nimmt die Beobachterrolle ein? Welche Rückmeldung erhalten die Teilnehmer? Wie werden die Ergebnisse festgehalten? Werden sie auch in die Personalakte aufgenommen?

## Eine Anforderungsanalyse erstellen

Vor der Potenzialanalyse steht die Anforderungsanalyse: Welche Anforderungen muss ein Mitarbeiter in einer bestimmten Position erfüllen? Vielleicht gibt es in Ihrem Unternehmen ein Kompetenzmodell oder Führungsgrundsätze. Daraus lassen sich Anforderungen ableiten. Zur Not können Sie zu diesem Zweck auch Stellenbeschreibungen heranziehen. Oder Sie leiten die Anforderungen aus der konkreten Tätigkeit ab. Wichtig ist, drei bis fünf Positionsziele zu definieren: Was genau soll mit der Besetzung der Stelle erreicht werden? Auf dieser Grundlage bestimmen Sie die Aufgaben des Stelleninhabers. Diese wiederum geben darüber Auskunft, welche Fähigkeiten der Mitarbeiter mitbringen muss. Gehen Sie gründlich vor. Beschreiben Sie die Fähigkeiten so konkret wie möglich. „Kommunikationsfähigkeit“ z. B. ist zu schwammig. Was genau ist damit gemeint? Muss der Mitarbeiter gut zuhören oder andere überzeugen können? Erstellen Sie Bewertungsskalen, die bei der Beobachtung der Kandidaten ausgefüllt werden. Definieren Sie genau, was eine bestimmte Bewertung bedeutet. Gewichten Sie die unterschiedlichen Anforderungen, damit Sie sich nicht in irrelevanten Details verlieren.

## Die praktische Ausführung

Welche Methoden Sie bei der Potenzialanalyse einsetzen, müssen Sie, Ihre Ziele immer im Blick, selbst entscheiden. Die Kombination verschiedener Verfahren sorgt für bessere Ergebnisse, weil sie mögliche Fehler einer einzelnen Methode ausgleicht. Bei der Auswahl der Teilnehmer empfiehlt sich ein sorgfältiges, mehrstufiges Verfahren, damit auch wirklich die potenziellen Leistungsträger erfasst werden. Wenn ungeeignete Mitarbeiter teilnehmen, die an den gestellten Aufgaben scheitern, ist Frustration vorprogrammiert. Wählen Sie zur Beurteilung nicht den direkten Vorgesetzten, sondern lieber jemanden, der in der Hierarchie etwas höher steht. Damit das Verfahren fair ist, müssen die Beobachter intensiv geschult werden. Machen Sie sich klar, dass es den idealen Mitarbeiter nicht gibt. Sie müssen immer Abstriche machen. Denken Sie daran: Fachliche Defizite lassen sich ausgleichen, die Persönlichkeit eines Menschen jedoch können Sie nicht ändern. Wenn Sie sich also für einen Bewerber entscheiden, sollte zumindest seine Persönlichkeit den Anforderungen entsprechen; alles andere kann er trainieren.

## Fast wie im richtigen Leben: Assessment-Center

Assessment-Center sind beliebt, denn dabei müssen sich die Teilnehmer in realitätsnahen Situationen beweisen. Die Aufgaben sollten etwas mit den Anforderungen der tatsächlichen Position zu tun haben. Assessment-Center werden meist in Gruppen durchgeführt, sind aber auch für Einzelpersonen möglich. Sie eignen sich vor allem, um soziale und kommunikative Fähigkeiten zu testen, also für Stellen mit Kundenkontakt oder für Führungspositionen. Mehrere Teams aus jeweils zwei Beobachtern beurteilen die Teilnehmer. Dabei sollte jeder Beobachter jeden Teilnehmer wenigstens einmal in Aktion erleben. Bei der Planung des Assessment-Centers orientieren Sie sich an der Aufgabenanalyse: Was muss der Bewerber können und in welchen Situationen lässt sich das am besten erkennen? Testen Sie jede Fähigkeit mit mindestens zwei Aufgaben. Das können Fallstudien, Präsentationen, simulierte Gespräche oder Gruppendiskussionen sein. Wenn Sie ein Assessment-Center zur Förderung eigener Nachwuchsführungskräfte veranstalten, geben Sie schon während der Veranstaltung ausführlich Feedback, damit die Teilnehmer ihr Verhalten direkt optimieren können.

## Weitere Möglichkeiten zur Potenzialanalyse

Es gibt auch Alternativen zum klassischen Assessment-Center. So führte ein Unternehmen einen Workshop mit Übungen im Freien durch. Die Teilnehmer sollten für einen fiktiven Anbieter von Abenteuerreisen das Marketing erarbeiten, Verkaufsgespräche führen, das Unternehmen präsentieren und anschließend eine Reihe von Outdooraufgaben meistern. Feedback gab es nicht nur von Beobachtern, sondern auch von Kollegen. Außerdem wurden Videoaufzeichnungen gemacht und mit den Teilnehmern anschließend besprochen. Bei Outdoorübungen kann man sich relativ sicher sein, dass die Teilnehmer sich authentisch verhalten. Eine weitere Variante eines Assessment-Centers sind Führungsplanspiele. Hier arbeiten die Teilnehmer in Gruppen zusammen, einer übernimmt jeweils die Führungsrolle. Gemeinsam müssen sie Szenarien aus dem Unternehmensalltag bewältigen. Anschließend erhalten die potenziellen Führungskräfte ein Feedback.

## Für Chefs: Ein Management-Audit

Vor allem für das obere Management bieten sich zur Potenzialanalyse Management-Audits an. Das sind Tiefeninterviews, manchmal ergänzt um andere Maßnahmen wie Gesprächssimulationen oder Fallstudien. Eine Führungskraft wird von einem Team aus externen Beratern interviewt – extern deshalb, weil es auf diesen Hierarchiestufen in der Regel nicht genug Vorgesetzte gibt, die als Interviewer fungieren könnten. Das Management-Audit ist ein teilstrukturiertes Interview. Halten Sie in einem Interviewleitfaden zuvor die anzusprechenden Themen fest. Im direkten Gespräch können dann einzelne Punkte vertieft werden. Die Themen orientieren sich an den Anforderungen an die Position. Der Interviewer erhält einen Beurteilungsbogen mit Bewertungsskalen, in denen er die Ergebnisse festhält. Ein Management-Audit dauert mit Feedback und ggf. weiteren Aufgaben etwa drei bis sechs Stunden pro Teilnehmer. In einem Ergebnisprofil können Sie die erreichten Werte des Kandidaten grafisch darstellen und mit einem Soll-Profil vergleichen. Eine andere Möglichkeit ist ein ausführlicher Ergebnisbericht, der die Stärken und Schwächen des Kandidaten anführt und Empfehlungen zu dessen weiterer Entwicklung gibt.

## Die Persönlichkeit testen

Wenn am Arbeitsplatz Konflikte entstehen, liegt das meist nicht an der mangelnden Kompetenz der Mitarbeiter, sondern eher daran, dass jemand mit seiner Persönlichkeit nicht ins Team bzw. zu einer Aufgabe passt. Daher macht es Sinn, vor einer Stellenbesetzung auch die Persönlichkeit eines Mitarbeiters zu testen. Dafür können Sie aus zahllosen Tests auswählen. Wichtig: Achten Sie darauf, dass der Test wissenschaftlichen Gütekriterien standhält. Ein bewährter Test ist das Reiss-Profil. Steven Reiss, ein amerikanischer Motivationspsychologe, stellte eine Liste mit 16 Motivationen zusammen, die die Menschen antreiben – von Macht über Idealismus bis Schönheit. Bei jedem Menschen sind diese Motivationen anders ausgeprägt. Wer eine Aufgabe erfüllen muss, die seiner Motivation entspricht, wird das gerne und mit wenig Anstrengung tun. Bei einer Aufgabe, für die er wenig Motivation aufbringt, verbraucht er dagegen viel Kraft und wird langfristig unzufrieden. Wenn Sie z. B. einem Mitarbeiter mit stark ausgeprägtem Ordnungssinn einen kreativen Job zuweisen, wird er bald an dieser Aufgabe verzweifeln – ebenso wie ein kreativer Mensch, der plötzlich Zahlenkolonnen prüfen soll. Im Rahmen der Potenzialanalyse erstellen Sie für eine Position ein Soll-Profil und gleichen es dann mit dem Ist-Profil des Bewerbers ab. Wichtig zu wissen: Das Reiss-Profil sagt nur etwas über die Motivation eines Menschen aus, aber nichts darüber, was er tatsächlich kann.

## Andere Wege

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen keine ausführliche Potenzialanalyse durchführen können, gibt es trotzdem Möglichkeiten, zu differenzierten Aussagen über das Potenzial von Mitarbeitern zu kommen. Nutzen Sie die Bewertungsinstrumente, die es in Ihrem Unternehmen bereits gibt, etwa Mitarbeitergespräche. Vielleicht können Sie sie noch etwas modifizieren, um brauchbare Daten zu erhalten. Wichtig ist, dass alle Führungskräfte die Beurteilungsinstrumente richtig nutzen können. Wenn z. B. Mitarbeiter in den Gesprächen durchweg positiv beurteilt werden, damit es bloß nicht zu Konflikten kommt, können Sie mit den Daten wenig anfangen. Hier gilt es zu verdeutlichen, dass nur eine differenzierte Bewertung dem Unternehmen nützt.

## Die Verliererseite

Auch bei der Potenzialanalyse gibt es Gewinner und Verlierer: Einige Mitarbeiter des Unternehmens qualifizieren sich als zukünftige Leistungsträger, bei anderen wird deutlich, dass sie die Voraussetzungen nicht erfüllen. Das kann für die Betroffenen ausgesprochen enttäuschend sein. Was können Sie tun, um die weniger erfolgreichen Teilnehmer nicht allzu sehr zu frustrieren? Gestalten Sie die Potenzialanalyse nach Möglichkeit so, dass für die Teilnehmer der Erkenntnisgewinn im Vordergrund steht. Wer nach drei Tagen Assessment-Center das Gefühl hat, für sich persönlich etwas mitzunehmen, wird es in jedem Fall positiv bewerten, unabhängig vom Ergebnis. Bemühen Sie sich darum, dass der Ablauf für die Teilnehmer möglichst angenehm ist. Zusätzlicher Druck hat keinen Einfluss auf das Ergebnis einer Potenzialanalyse, wohl aber auf die Akzeptanz. Wichtig ist, dass die Ergebnisse ausführlich mit dem Teilnehmer besprochen werden. Auch wenn im Moment keine weiteren Karrieresprünge für einen Mitarbeiter anstehen, kann er vielleicht dennoch gefördert werden. Bieten Sie an, das Audit in ca. zwei Jahren zu wiederholen. Achten Sie darauf, wie Sie die Ergebnisse kommunizieren – verwenden Sie positive oder neutrale Formulierungen.

## Über die Autoren

**Uta Rohrschneider** war nach einem Studium der Psychologie im Bereich Human Resources tätig, zuletzt als Leiterin Personalentwicklung in einem mittelständischen Unternehmen. Seit 1997 ist sie Geschäftsführerin der grow.up. Managementberatung. **Sarah Friedrichs** hat Psychologie studiert und arbeitet als Managementberaterin und Trainerin bei grow.up. **Michael Lorenz** ist Psychologe und war viele Jahre in einer Personalberatung tätig. Seit 2001 ist er Geschäftsführer von grow.up. Außerdem ist er Lehrbeauftragter an der Steinbeis Hochschule Berlin.

---

---