

## Potenzialbeurteilung

Von Fritz Renggli

Jeder Personalentscheid, sei es nun eine Neuanstellung oder eine Beförderung auf eine anspruchsvollere Position, beinhaltet eine Potenzialbeurteilung. Die für die Entscheidung zuständige Instanz trifft Annahmen, inwieweit die betreffende Person der neuen Aufgabe gewachsen sei. Häufig bleiben dabei sowohl das Anforderungsprofil der zu besetzenden Position wie auch die Einschätzung des Potenzials der betreffenden Person vage. Insofern erstaunt es nicht, dass im betrieblichen Alltag, aber auch bei der Besetzung politischer Ämter, im Nachhinein oft von Fehlbesetzungen gesprochen wird. Das Risiko fehlerhafter Stellenbesetzungen könnte durch vermehrte Systematik wesentlich verringert werden.

### Vielfach verwendete Begriffe

Systematisches Vorgehen verlangt nach klarer Begrifflichkeit. Deshalb sollen zunächst relevante Begriffe konkretisiert werden. Wir sprechen von **Fähigkeit**, wenn wir sogenannte Veranlagungen meinen, also komplexe und stabile Handlungsvoraussetzungen einer Person. Typische Beispiele sind numerische, sprachliche oder auch künstlerische Fähigkeiten. **Fertigkeiten** sind durch Training angelernte und automatisierte Handlungen, etwa das Hantieren mit bestimmten Werkzeugen oder das Reproduzieren von Gelerntem. Als **Kompetenz** werden komplexe Handlungsvoraussetzungen bezeichnet, welche eine Person befähigt, ganze Aufgabenbereiche selbständig und situationsadäquat zu betreuen. Mit **Bedürfnissen und Motiven** umschreiben wir psychische Voraussetzungen, welche die Richtung und die Intensität von Handlungen steuern.

Die **Leistungsbeurteilung** basiert stets auf situativen bzw. rückwärts gerichteten Beobachtungen bezüglich Arbeitsweise einer Person. Im Zentrum steht die Frage: Was hat eine Person in einer bestimmten Zeitperiode oder in einer Prüfung an Leistungen erbracht. Demgegenüber ist die **Potenzialbeurteilung** stets prognostisch, also auf die Zukunft ausgerichtet. Gefragt ist, wie eine Person mit neuen Aufgabenstellungen und Herausforderungen zurechtkommen wird. Dies lässt sich nicht einfach aus den bisher erbrachten Leistungen ableiten.

## **Kompetenzmodelle**

Sowohl der Auswahl wie auch der systematischen Förderung von Mitarbeitenden liegt ein reales oder ein informelles Kompetenzmodell zugrunde. Das Modell zeigt auf, welche Kompetenzen in der entsprechenden Branche oder im betreffenden Unternehmen relevant sind. Ausgehend von diesem Modell wird im Einzelfall geklärt, welche dieser Kompetenzen für die betreffende Stelle in welchem Ausmasse erforderlich sind.

Kompetenzmodelle sind in der Regel gegliedert in Kompetenzgruppen, welche jeweils mehrere Einzelkompetenzen umfassen. Die meisten Kompetenzmodelle umfassen im Wesentlichen folgende Kompetenzgruppen: Führungskompetenz, persönliche Kompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz sowie Fachkompetenz. Jede dieser Kompetenzgruppen wiederum setzt sich aus Einzelkompetenzen zusammen. So gehören zur Führungskompetenz u.a. die Leadershipkompetenz, die Managementkompetenz, das unternehmerische Denkvermögen sowie die Mitarbeiterförderung. Je nach Job sind diese Einzelkompetenzen unterschiedlich gewichtet, gewisse sind allenfalls gar nicht von Bedeutung. Die Auswahl der für eine Stelle erforderlichen Kompetenzen sowie deren Gewichtung ist Sache der Linie, oft in Kooperation mit Spezialisten des HRM.

## **Formen der Potenzialbeurteilung**

Im Arbeitsalltag kennen wir verschiedene Formen der Potenzialbeurteilung. So ist eine systematisch aufgebaute und fachmännisch begleitete Schnupperlehre letztlich eine Potenzialbeurteilung. Auch ein Traineeprogramm, wie es viele Grossunternehmen kennen, hat meist zum Ziel, das Entwicklungspotenzial von Nachwuchskräften zu eruieren. Durch systematische Aufgabenstellungen und strukturierte Beobachtungen wird erfasst, wie eine Person an neue Aufgabenstellungen herangeht und welche Lösungsstrategien sie zur Anwendung bringt. Daraus wird abgeleitet, ob und in welche Richtung eine Nachwuchskraft gefördert werden soll.

Als Alternative, oft auch als Ergänzung zum Traineeprogramm, wird das Assessment-Center eingesetzt. Eine Gruppe von ca. sechs Nachwuchskräften wird zu einem meist zweitägigen Assessment-Center eingeladen. Losgelöst vom Unternehmen, in einem Seminarhotel, absolvieren die Probanden einzeln und in Gruppen spezifische Aufgaben. Geprüft wird ihr intellektuelles Potenzial, ihre Fähigkeit zu taktisch-strategischem Denken und Handeln, ihre Art, sich und ihr Umfeld zu managen, vor Publikum und in Gruppen zu agieren, Zielsetzungen zu verfolgen sowie Innovationen einzubringen. Mittels strukturiert-systematischer Verhaltensbeobachtung durch Assessorinnen und Assessoren einerseits sowie durch Linienvorgesetzte andererseits

lässt sich eruieren, inwieweit jemand primär reagiert oder aber proaktiv agiert, ob jemand primär personen- oder sachorientierte Kontakte bevorzugt, ob Durchsetzungsstärke, Verantwortungsbereitschaft sowie Eigeninitiative erkennbar sind. Solche Verfahren sind nachhaltig, gleichzeitig aber auch aufwändig. Für die individuelle Besetzung von Kaderpositionen müssen aus organisatorischen wie auch aus zeitlichen Gründen andere Verfahren eingesetzt werden.

### **Einzel-Assessment**

Mit einem Einzel-Assessment wird überprüft, inwieweit eine Anwärtlerin/ein Anwärter auf eine Kaderposition dem entsprechenden Anforderungsprofil zu entsprechen vermag, wo Defizite vorliegen und wo allenfalls Entwicklungspotenzial geortet wird. Mittels jobspezifischer Fallstudien, Testverfahren und Interviews werden Fähigkeiten und Kompetenzen einer Person erfasst und dem Anforderungsprofil gegenübergestellt. Diese Aufgabe erfordert von den beteiligten Assessorinnen und Assessoren vertiefte psychologische Kenntnisse, verbunden mit der Kompetenz, sich in die entsprechende Führungsaufgabe hineinzusetzen. Mittels individueller Zusammensetzung relevanter und validierter Fallstudien gilt es, den Führungsjob, das Umfeld sowie künftige Anforderungen an diese Position mit entsprechenden Aufgabenstellungen zu simulieren. Heute werden auf dem Markt vielfältige elektronische Abklärungsverfahren angeboten. Diese Verfahren, oft gekoppelt mit umfassenden grafischen Ergebnisdarstellungen, mögen zwar hilfreich anmuten, beinhalten aber ein erhebliches Risiko von unzutreffenden Schlussfolgerungen. Ähnlich wie medizinische Messwerte muss auch jedes Testprofil in einen grösseren Zusammenhang, d.h. mit parallelen Testprofilen und biografischen Daten der betreffenden Person in Zusammenhang gebracht werden. Diese Aufgabe gehört in die Hände fundiert ausgebildeter und erfahrener Profis. Angesichts der unternehmerisch schwerwiegenden Konsequenzen einer Fehlbesetzung im höheren Kader ist es eine lohnenswerte Investition, mit spezialisierten und seriösen Assessment-Unternehmen zusammenzuarbeiten.

Fritz Renggli, Betriebspsychologe Dr. phil., Inhaber der Dr. F. Renggli, Managementberatung, Stans und Partner der cedac.ch