



Potenziale

Wie lassen sich Potenziale
von Mitarbeitenden nutzen?

Mit Potenzialanalysen die richtigen Personalentscheidungen treffen

Potenziale

Wie lassen sich Potenziale von Mitarbeitenden nutzen?

Mit Potenzialanalysen die richtigen Personalentscheidungen treffen

1. Was sind Potenziale?

Je schneller die Veränderungen und je ungewisser die Zukunft, umso wichtiger ist es für Unternehmen zu wissen, wie sie ihre Mitarbeiter am produktivsten einsetzen können. Durch den demografischen Wandel wird der Mangel an passenden Mitarbeitern verschärft. Damit werden Personaldiagnostiken besonders wichtig, die ermitteln können, welches ungenutzte Potenzial in der eigenen Belegschaft schlummert und wie Potenzialträger vom Arbeitsmarkt identifiziert werden können, die andere übersehen haben. Am Potenzial eines Mitarbeiters entscheidet sich, welchen Beitrag er in Zukunft zur Wertsteigerung des Unternehmens leisten kann. Mithilfe einer Potenzialanalyse kann abgeschätzt werden, ob eine neue Position den Fähigkeiten und Zielen einer Mitarbeiterin entspricht. Auf diese Weise lässt sich verhindern, Führungspositionen mit Personen zu besetzen, die mit diesem Job weder erfolgreich noch zufrieden wären. Potenzialanalysen sind aber nicht nur für die Beurteilung von Managern geeignet, sondern können allen Mitarbeitern und Organisationen helfen zu erkennen, ob sie zueinander passen und welche Verbesserungsmöglichkeiten sie besitzen. Eine einheitliche Definition von Potenzial gibt es leider nicht. In der

Personalentwicklung bezeichnet das Konzept manchmal die Differenz zwischen den momentanen Kompetenzen einer Person und dem möglichen Zustand, nachdem diese Kompetenzen verfeinert und verbessert sein werden. So argumentiert beispielsweise Paschen, der das Potenzial einer Person als deren Chance versteht, noch nicht genutzte Kompetenzen zu aktivieren. Oft überschneiden sich bei ihm und anderen aber Potenziale mit Kompetenzen. Dabei gibt es einen entscheidenden Aspekt, der Potenziale von Kompetenzen unterscheidet: die Motivation.

Potenzial steht für die Veränderungsfähigkeit einer Person. Es gibt an, wie sehr eine Person intellektuell, persönlich und motivational fähig und bereit ist, sich neuen Herausforderungen zu stellen, zu lernen und sich zu verändern. Welches Bündel an Fähigkeiten, Einstellungen, Motiven und Werten zusammenkommen muss, um von Potenzialträgern sprechen zu können, zeigt das vorliegende Whitepaper.

2. Warum sind Potenziale gerade heute wichtig?

Überraschenderweise spielten Potenziale in den letzten Jahrzehnten keine große Rolle in der Personalentwicklung. Im Rahmen von AssessmentCentern wurden Potenzialbe-

urteilungen zwar durchgeführt. Für die Personalentwicklung bestehender Mitarbeiter ohne Führungsambitionen war aber die Ermittlung von Kompetenzen wichtiger. Umfangreiche Kompetenzmodelle werden nach wie vor von Unternehmen genutzt, um die Anforderungen an eine Job-Position definieren zu können. Auf der Basis des so gebildeten Suchrasters werden dann Mitarbeiter gefunden oder durch Fortbildungen entsprechend entwickelt, damit ihre Kompetenzen mit den Tätigkeitsanforderungen übereinstimmen.

Die häufig gebrauchte Abkürzung VUCA gibt der Tatsache einen Namen, dass die Wirtschaftswelt seit einigen Jahren spürbar unvorhersehbarer, komplexer und sprunghafter in ihrer Dynamik geworden ist, als das zuvor der Fall war. Die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit betrifft dabei nicht nur die Unternehmensstrategien, sondern auch die Anforderungen an die Mitarbeiter. Personaler versuchen, dieser Dynamik Rechnung zu tragen, indem sie die auf Stellen geforderten Kompetenzen entsprechend allgemein formulieren. Zu allgemein dürfen sie zugleich nicht sein, um ihre Bedeutung für konkrete Tätigkeiten nicht zu verlieren. Dennoch hinkt das Denken in Kompetenzen der Veränderungsgeschwindigkeit hinterher, der Jobanforderungen unterworfen sind. Genau hier spielt die Messung von Potenzialen ihre Stärke aus.

Während sich die für eine Tätigkeit geforderten Kompetenzen durch neue Herausforderungen schnell wandeln können, bieten Potenziale eine größere Kontinuität. Zugleich erweitern sie die Aussagekraft von Kompetenzmessungen, weil ein Potenzial auch Auskunft darüber gibt, wie sehr eine Person in der Lage ist, sich neue Kompetenzen anzu-

eignen. In einer Zeit, in der Kompetenzen flüchtiger werden, sorgt Potenzialdiagnostik damit für Stabilität in einer unsicheren Zukunft.

3. Was unterscheidet Potenziale und Kompetenzen?

Kompetenzen können mit John Erpenbeck definiert werden als „Fähigkeiten zum selbstorganisierten, kreativen Handeln in offenen Problem- und Entscheidungssituationen“. Dennoch hat nicht jede Kompetenz mit Kreativität und selbstorganisierten Entscheidungen zu tun. Manche Kompetenzen bezeichnen einfach die Fähigkeit, einen anspruchsvollen Arbeitsablauf effizient ausführen zu können.

Überall dort, wo die Fähigkeiten benannt werden können, die nötig sind, um die Tätigkeitsanforderungen einer Stelle zu erfüllen, bilden Kompetenzen ein effizientes Kriterium, um passende Kandidaten für eine Stelle zu finden. Sobald die Jobanforderungen aber dynamisch werden und sich schnell ändern können, wird es herausfordernd, Tätigkeitsanforderungen in Kompetenzmodelle zu überführen, so dass diese immer aktuell sind. Auch hier hilft die Messung von Potenzialen weiter. Keinesfalls sind Potenzialanalysen aber nur bei Nachwuchstalenten und Berufsanfängern sinnvoll. Potenziale messen auch Eigenschaften, die grundlegender als Kompetenzen sind und das gesamte Berufsleben hindurch wirken.

Gemessen werden kann Potenzial über Potenzialanalysen. Am bekanntesten sind sicherlich Führungspotenzialanalysen. Sie erheben neben kognitiven Kompetenzen auch die Motivation, führen zu wollen sowie Werte und Persönlichkeitseigenschaften wie Neugier, Umgang mit Verände-



BLICKPUNKT

In einer Zeit, in der Kompetenzen flüchtiger werden, sorgt eine aussagekräftige Potenzialdiagnostik für mehr Stabilität in Zeiten starker Veränderung.

 www.strametz.de/potenzial



„Eine Potenzialanalyse misst Kriterien, die zeitlich konstanter bleiben und unterstützt damit eine nachhaltig orientierte Personalentwicklung.“

Michael Kühner

rungen, Initiativekraft. Andere Potenzialanalysen werden positionsspezifisch durchgeführt. Hierfür muss genau bestimmt werden, welche Potenziale für die angestrebte Position wichtig sind. Andernfalls kann die Analyse nicht aussagekräftig sein. Verzichtet werden kann darauf nur, wenn eine allgemeine Potenzialanalyse genutzt wird. Aber selbst hierbei sollte auf eine gewisse Eingrenzung – etwa auf Vertriebs-, Führungs- oder Expertenaufgaben – nicht verzichtet werden, auch wenn sie allgemeiner formuliert sein können als bei einer positionsspezifischen Potenzialanalyse.

Egal, welche Potenzialanalyse durchgeführt wird, stets sollte sie die fünf Facetten berücksichtigen, die zusammen das Potenzial einer Person ausmachen. Es setzt sich zusammen aus **(1)** Basisfähigkeiten wie generelle kognitive, soziale und emotionale Kompetenzen, **(2)** Motiven und Orientierungen, **(3)** persönlichen Werten, **(4)** Persönlichkeits-/Charaktereigenschaften und **(5)** Affinitäten etwa in der Form von Tätigkeits- oder Themenpräferenzen. Was Potenzialanalysen so aussagekräftig macht, ist die Tatsache, dass jede dieser Facetten individuell gemessen werden kann.

4. Wie können Potenziale gemessen werden?

Die Personalentwicklung in Unternehmen braucht belastbare Kriterien, um effiziente Personalentscheidungen treffen zu können. Das heißt, dass die Kriterien nicht nur zu treffend und richtig eine Person beschreiben müssen. Sie müssen auch über eine längere Zeit hinweg Bestand haben. Wenn eine Person aufrichtig und wahrhaftig erklärt, Führungsaufgaben wahrnehmen zu wollen, ihre Meinung aber nach wenigen Monaten wieder ändert, dann war das

Kriterium nur für den Moment gültig, hatte aber über die Zeit keinen Bestand. Eine Potenzialanalyse muss Kriterien messen, die über eine lange Zeitspanne hinweg konstant bleiben, um diese Fehleranfälligkeit zu vermeiden. Das leisten die fünf Facetten von Potenzialen.

(1) Eine der am besten erforschten Basisfähigkeiten ist generelle Intelligenz. Sie bleibt nachweislich extrem stabil über die Lebensspanne hinweg und gibt schon in jungen Jahren darüber Auskunft, wie erfolgreich ein Leben verlaufen wird. Andere Basisfähigkeiten wie soziale Kompetenzen machen ebenfalls das Fundament von Potenzialen aus. Ohne Einfühlungsvermögen, Teamfähigkeit, soziales Gedächtnis oder soziale Flexibilität kommt kein Potenzial aus. Sowohl kognitive als auch soziale Basisfähigkeiten lassen sich mit verschiedenen Instrumenten messen. Immer bedeutsamer werden die sogenannten emotionalen Fähigkeiten oder Selbstkompetenzen wie Resilienz, soziale Intuition oder Selbstwahrnehmung. In Kürze werden wir ein Instrument anbieten, mit dem man das emotionale Profil eines Menschen abbilden kann.

(2) Potenziale werden stark von der Motivation einer Person bestimmt. Dabei misst eine Potenzialbeurteilung nicht nur eine oberflächliche beziehungsweise extrinsische Form der Motivation. Sie geht tiefer und fragt nach den Motiven, die eine Person intrinsisch zum Handeln bringt. Motive sind die Antriebskräfte, die uns bewegen. Sie ermöglichen es, zielgerichtet zu agieren und sich für das Erreichen von Zielen anzustrengen. Motive sind unabhängig von Fähigkeiten, obwohl sich beide gegenseitig beeinflussen: Wenn ich das starke Motiv habe, Einfluss auszuüben, dann bin ich motiviert, mir die dafür nützlichen Fähigkei-

„Potenzialanalysen weisen den Weg welche Kompetenzen in Zukunft realisiert werden können.“

Michael Kühner

ten anzueignen. Umgekehrt wird mich eine Fähigkeit, die mich von anderen unterscheidet, motivieren, sie einzusetzen. Durch positive Erfahrungen und Wiederholungen verstärkt sich der Gebrauch dieser Fähigkeit zu einem Motiv, wenn ich dadurch Zufriedenheit und Bestätigung erfahre. Motive versorgen das Handeln aber nicht nur mit Zielen. Schmitt und Brunstein unterstreichen, dass Motive auch unsere Wahrnehmung beeinflussen, indem sie uns auf die Umweltreize aufmerksam machen, durch die unsere Motivanreize befriedigt werden können. Genau diese Komponenten der Lust und der Befriedigung sind es, die uns die Energie geben, unseren Motiven folgen zu wollen. Aber Achtung: Motive und Bedürfnisse sind wirksam, auch wenn sie nicht bewusst wahrgenommen werden. Darin besteht eine der wichtigsten Erkenntnisse des einflussreichen Motivationspsychologen McClelland. Die tatsächlichen Handlungsmotive können von den bewusst wahrgenommenen Handlungsmotiven der Selbstbeschreibung abweichen. Potenzialanalytische Instrumente wie z.B. das LUXX Profil bauen auf dieser Erkenntnis auf und erfassen tief liegende Motive.

(3) Neben Motiven messen Potenzialanalysen auch Werteüberzeugungen. Wie Motive gehören auch Werte zu den Persönlichkeitseigenschaften, die für die motivationale Struktur einer Person verantwortlich sind. Auch sie sind ein Produkt von biografischen Erfahrungen und Einflüssen, bleiben aber über längere Zeit hinweg stabil. In der Persönlichkeitspsychologie werden verschiedene Werteorientierungen unterschieden. Wie Bilsky anhand des Modells von Shalom Schwartz erläutert, gruppieren sie sich um Werte wie Selbstbestimmung, Universalismus, Wohlwollen, Tradition, Konformität, Sicherheit, Macht, Leistung, Hedonismus und Stimulation. Werteorientierungen stellen erworbene Dispositionen dar, die Aufschluss darüber geben, zu welchen konkreten Werten eine Person in ihrem Verhalten tendiert. Als Dispositionen sind Werteorientierung Persönlichkeitsmerkmale, von denen durch Studien gezeigt werden konnte, dass sie noch größere zeitliche Stabilität und situationsübergreifende Konsistenz besitzen

als Motive. Zur Messung von Werteorientierungen können u.a. Instrumente, die auf der Werte-Axiologie von Robert S. Hartmann aufbauen, eingesetzt werden.

(4) Die Big Five werden seit vielen Jahren genutzt, um zeitlich stabile Merkmale von Personen zu ermitteln und sind das durch Studien am besten bestätigte Modell ihrer Art weltweit. Ihnen liegt die Idee zugrunde, dass sich die Persönlichkeiten von Menschen durch ein jeweils individuelles Mischungsverhältnis von fünf Faktoren beschreiben lassen. Diese Eigenschaften sind Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion beziehungsweise Geselligkeit, Verträglichkeit (im Sinne von Empathie und Kooperationsbereitschaft) und Neurotizismus (Instabilität und Verletzlichkeit).

Im Jahr 2002 nutzen Roccas et al. das Fünf-Faktoren-Modell, um nach der Korrelation von Persönlichkeitsmerkmalen und Werteüberzeugungen zu fragen. Sie konnten nachweisen, dass Verträglichkeit mit den Werteorientierungen Wohlwollen und Tradition korreliert. Offenheit korreliert mit Selbstbestimmung und Universalismus, Extraversion mit Leistung und Stimulation und Gewissenhaftigkeit mit



Leistung und Konformität. In ihrer Studie aus dem Jahr 2015 konnten Parks-Leduc et al. diese Ergebnisse durch eine Meta-Analyse von 60 Einzelstudien zur Korrelation der Big Five mit den Werteorientierungen von Schwartz ebenfalls bestätigen. Dabei wurde deutlich, dass kognitive Persönlichkeitsmerkmale stärker mit Werten korrelierten als emotionale Persönlichkeitsmerkmale. Zudem zeigte sich, dass Werte und Persönlichkeitseigenschaften keine identischen Konstrukte sind, sodass beide auch in Zukunft für die Beschreibung von Persönlichkeiten wichtig bleiben.

(5) Einen ganz neuen Ansatz der Potenzialanalyse beschreitet das erst jüngst veröffentlichte Affinitäten-Modell von Manuel Schuchna. Der Autor grenzt sein Affinitäten-Modell bewusst von einer bisher üblichen, rein auf Persönlichkeitsmerkmale ausgerichteten Potenzialdiagnostik ab. Dafür richtet er den Fokus auf die fach- und themenspezifische Personaldiagnostik, die bei den Persönlichkeitsmodellen nicht Gegenstand der Betrachtung ist. Der Begriff Affinität beinhaltet in diesem Modell die Kombination aus Kompetenzmotivation und Fähigkeitspotenzial. Die so verstandenen Affinitäten integrieren sowohl Motive, Neigungen und Werte für die Motivation als auch fähigkeitsbezogene Potenzialmerkmale. Dabei werden drei Arten von Affinitäten unterschieden: Themen-Affinitäten, Arbeitsphasen-Affinitäten und Komplexitäts-Affinitäten.

Durch die Kombination dieser Affinitäten-Arten und deren Unterkategorien ergeben sich 4 hoch 54 Varianten für die auf diesem Modell aufbauenden Affinitätenprofile®. Mit dieser Variantenvielfalt können für die unterschiedlichsten fach- und themenbezogenen Tätigkeitsfelder und Arbeitsweisen Potenzial- und Kompetenzeinschätzungen vorgenommen werden. Neben der Potenzialermittlung für Bildungs- und Karrierewege sowie Personalauswahl werden vor allem Personal- und Organisationsentwicklung, aber auch moderne Arbeitsformen bis hin zu Industrie 4.0 als Anwendungsfelder beschrieben. Auf der Grundlage der Analytik ergeben sich sehr individuelle Profile. Dabei können mit diesem Instrument sowohl von Personen als auch von Tätigkeitsfeldern Affinitätenprofile® erstellt werden, die dann miteinander abgeglichen werden können. Aus den so gewonnenen Potenzialeinschätzungen lassen sich Prognosen und Handlungsempfehlungen für die Eignung von Personen für Tätigkeitsfelder ableiten. Die Unabhängigkeit des Affinitäten-Modells von Bildungs- und Berufsbezeichnungen verleiht den konkreten Affinitätenprofilen® eine universelle Gültigkeit und Agilität. Angesichts der eingangs beschriebenen VUCA-Welt und Veränderungsgeschwindigkeit zeigt sich das Affinitäten-Modell als ein wichtiges Instrument, das neben der bekannten Perspektive der Persönlichkeitsmodelle die bisher weitgehend unbeachtete Dimension der fach- und themenspezifischen Potenzialanalyse ermöglicht.

AUF EINEN BLICK

Potenziale setzen sich aus mehreren Aspekten wie Basisfähigkeiten, Motive, Orientierungen, Werte sowie Affinitäten zusammen und messen Eigenschaften, die grundlegender als Kompetenzen sind und das gesamte Berufsleben hindurch wirken.

Damit sind sie für eine Diagnostik unabdingbar, die wissen will, wie gut Menschen zu bestimmten beruflichen Wegen oder konkreten Tätigkeiten passen.



„Mit dem Affinitätenprofil® kann man herausfinden für welche Tätigkeiten eine positive Leistungsprognose abgegeben werden kann.“

Manuel Schuchna

5. Fazit: Darum gelingt Personalentwicklung mit Potenzialdiagnostik


Damit neue Talente effizient entwickelt und langjährige Mitarbeiter erfolgreich auf neue Positionen gesetzt werden können, sind Potenzialanalysen ein wichtiges Diagnoseinstrument für die Personalentwicklung. Potenziale korrelieren mit Persönlichkeitsmerkmalen und bieten damit überaus stabile Charakterisierungen. Sie messen Eigenschaften, die von früher Kindheit an erworben werden und die uns als Persönlichkeiten ausmachen. Einschneidende biographische Ereignisse, aber auch inkrementelle Veränderungen über einen langen Zeitraum hinweg können diese Eigenschaften natürlich wandeln. Menschen verändern sich, passen sich ihrer Umwelt oder finden neue Strategien, ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Die durch Potenzialanalysen gemessenen Eigenschaften verändern sich aber eher langsam und bleiben trotz aller Dynamik meist über lange Lebensabschnitte hinweg stabil. Damit sind sie für eine Diagnostik unabdingbar, die wissen will, was Menschen antreibt und ob sie aufgrund ihrer Motive, Werte und Affinitäten für bestimmte berufliche Positionen oder Tätigkeiten geeignet sind.

Im Gegensatz zu Kompetenzmessungen weisen Potenzialanalysen nicht nur die momentane Eignung einer Person für ein Unternehmen nach, sondern erlauben zu prognostizieren, ob eine Person auch in Zukunft noch neue Kompetenzen entwickeln kann und wird. Die Messung von Potenzialen bietet zudem die Möglichkeit, die Passung der Werte zu überprüfen, die von Mitarbeiter und Organisation verkörpert werden. Potenzialanalysen eignen sich als Antwort auf eine breite Palette von Herausforderungen im Personalmanagement. Sie sind ein entscheidendes Werkzeug, um in der hochdynamischen VUCA-Welt kluge Personalentscheidungen treffen zu können.

Literaturverzeichnis

- Bilsky, Wolfgang** (2005): Werte und Werthaltungen. In: Hannelore Weber und Thomas Rammsayer (Hg.): Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie. Göttingen: Hogrefe (Handbuch der Psychologie, 2), S. 298–304.
- Davidson, Richard, Begley, Sharon** (2012): Warum wir fühlen, wie wir fühlen. München: Arkana Ver-lag
- Klug, Andreas** (2011): Analyse des Personalentwicklungsbedarfs. In: Jurij Ryschka, Solgam Marc und Axel Mattenklott (Hg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 35–92.
- McClelland, David C.** (1985): Human Motivation. Glenview, Ill.: Scott Foresman and Co.
- Parks-Leduc, Laura; Feldman, Gilad; Bardi, Anat** (2015): Personality traits and personal values: a meta-analysis. In: Personality and social psychology review : an official journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc 19 (1), S. 3–29. DOI: 10.1177/1088868314538548.
- Paschen, Michael** (2014): Potenziale und Kompetenzen beurteilen und entwickeln: Fundamentale Einsichten zu einem Dauerthema der Personalarbeit. In: Michael Paschen und Alexander Fritz (Hg.): Die Psychologie von Potenzial und Kompetenz. Individuelle Stärken verstehen, beurteilen und entwickeln. Neustadt an der Aisch: Schmidt, S. 1–27.
- Roccas, Sonia; Sagiv, Lilach; Schwartz, Shalom H.; Knafo, Ariel** (2002): The Big Five Personality Factors and Personal Values. In: Pers Soc Psychol Bull 28 (6), S. 789–801. DOI: 10.1177/0146167202289008.
- Sarges, Werner** (2000): Personalauswahl, Personalbeurteilung, Personalentwicklung. In: Jürgen Straub (Hg.): Psychologie in der Praxis. Anwendungs- und Berufsfelder einer modernen Wissenschaft. München: Dt. Taschenbuch-Verl., S. 487–522.
- Schmitt, Clemens H.; Brunstein, Joachim C.** (2005): Motive. In: Hannelore Weber und Thomas Rammsayer (Hg.): Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie. Göttingen: Hogrefe (Handbuch der Psychologie, 2), S. 288–297.
- Schuchna, Manuel** (2020): Innovatives Potenzial- und Kompetenzmanagement. Mit Affinitätenprofilen zu besseren Personalentscheidungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Strametz ▶ Associates
TALENTE FÖRDERN. FÜHRUNG STÄRKEN.

Zentrale Strametz & Associates GmbH · Kalandstraße 13 · 34414 Hansestadt Warburg ·  www.strametz.de
Telefon: +49 (0)5641 77 64 0-0 · Telefax: +49 (0)5641 77 64 0-11 · E-Mail: info@strametz.de