Uta Rohrschneider / Sarah Friedrichs / Michael Lorenz

Erfolgsfaktor Potenzialanalyse

Uta Rohrschneider
Sarah Friedrichs / Michael Lorenz

Erfolgsfaktor Potenzialanalyse

Aktuelles Praxiswissen
zu Methoden und Umsetzung
in der modernen
Personalentwicklung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2260-1

Vorwort

*Management: Die schöpferischste aller Künste.
Es ist die Kunst, Talente richtig einzusetzen.*

Robert McNamara

Dass der Erfolg eines Unternehmens maßgeblich von den Mitarbeitern und hier insbesondere von den leistungsstarken Mitarbeitern abhängt, muss nicht diskutiert werden. Entsprechend begehrt sind diese auf dem Arbeitsmarkt, in manchen Branchen schon jetzt kaum noch zu finden. Doch der demografische Wandel stellt die Unternehmen in diesem Zusammenhang vor eine noch größere Herausforderung: Die verfügbaren Leistungsträger werden immer weniger. Um den Unternehmenserfolg in vielen Branchen auf dem gleichen Niveau halten zu können, sind HR-Verantwortliche jetzt gefragt, die Potenzial- und Leistungsträger von morgen sowohl stärker als bisher als auch innerhalb des Unternehmens zu identifizieren und zu fördern.

Der Schlüssel zu einem zukunftssichernden Talentmanagement liegt in einer umfassenden und aussagekräftigen Potenzialdiagnostik. Wir möchten deswegen in diesem Buch aufzeigen, welche Verfahren und Vorgehensweisen der Potenzialanalyse für welche Fragestellung und Zielgruppe eingesetzt werden können und was bei der Konzeption und Gestaltung der eigenen Potenzialdiagnostik zu beachten ist. Anhand von vielen Praxisbeispielen, untermauert mit umfassendem Erfahrungswissen in der Konzeption und Umsetzung von Potenzialanalysen sowie aus der jahrelangen Zusammenarbeit mit Unternehmen geben wir praxisnahe Antworten auf Fragen wie: „Welches Verfahren ist für uns das richtige?“, „Wie erfasse ich Kompetenzen und Potenziale auf höheren Führungsebenen?“, „Welche modernen und kreativen Formen der Potenzialanalyse gibt es?“ usw.

Als Leser gewinnen Sie mit diesem Buch die notwendigen Kenntnisse, um diagnostische Verfahren in ihrer Leistungsfähigkeit für Ihre Zielsetzung einzuschätzen und effiziente Verfahren im eigenen Unternehmen zu etablieren.

Dabei wünschen wir Ihnen schon jetzt viel Erfolg!

Ein besonderer Dank gilt unseren Kolleginnen, Dr. Susanne Eckel und Andrea Osthoff, ohne deren unermüdliche Unterstützung und konstruktive Mitarbeit dieses Buch so nicht entstanden wäre.

Gummersbach, Mai 2010

Uta Rohrschneider,
Sarah Friedrichs,
Michael Lorenz

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Abbildungsverzeichnis	11
1 Die Bedeutung der Potenzialanalyse im Gesamtkontext eines zukunftsorientierten Talentmanagements.....	15
1.1 Talentmanagement als Herausforderung eines zukunftsorientierten Personalmanagements	16
1.2 Die Auswirkung des demografischen Wandels auf die Mitarbeiterstrukturen im Unternehmen	18
1.3 Attraktive Arbeitgeber haben weniger Nachwuchsprobleme	20
1.4 Nutzen der Personalentwicklung für die Mitarbeiterbindung	21
1.5 Potenzialanalysen als gemeinsame Aufgabe von Human- Resources-Verantwortlichen und Führungskräften	23
1.6 Potenzial – was ist das eigentlich?	25
1.7 Potenzialanalysen – was hat der Mitarbeiter davon?	27
2 Potenzialanalysen entwickeln und durchführen – Planung und Prozessorientierung als wesentliche Erfolgsfaktoren	29
2.1 Warum wollen wir Potenzialanalysen einführen, welches Ziel wollen wir damit erreichen?	29
2.2 Wer will im Unternehmen, dass Potenzialeinschätzungen durchgeführt werden?	31
2.3 Was kennzeichnet unsere Ausgangssituation?	33
2.4 Welche Erfahrungen mit Potenzialanalyseverfahren bestehen im Unternehmen?.....	34
2.5 Welches Verfahren ist für uns am besten geeignet?	34
2.6 Wo im Unternehmen können wir Unterstützer und Promotoren finden?	34
2.7 An welcher Stelle und wie wollen wir die Arbeitnehmervertretung involvieren?.....	35
2.8 Inwieweit verfügt der Personal- oder Personalentwicklungsbereich über die notwendigen Ressourcen zur Entwicklung und Durchführung der geplanten Potenzialeinschätzungen?	37

2.9	Wie werden wir den Kommunikationsprozess zur Einführung der Potenzialanalyse gestalten?	38
2.10	Welche Zielgruppen sollten in die Potenzialeinschätzung einbezogen werden?.....	39
2.11	Wie erfolgt die Auswahl der Kandidaten für die Teilnahme?	40
2.12	Welche Kompetenzen wollen wir im Rahmen der Potenzialanalyse erfassen und bewerten?	41
2.13	Welches Verfahren ist das für unsere Zielsetzung am besten geeignete?.....	43
2.14	Wer nimmt an den Potenzialeinschätzungen als Beobachter teil?	44
2.15	Wie bereiten wir die Beobachter/Bewerter vor?.....	45
2.16	Wie gestalten wir das Feedback an die Teilnehmer?.....	46
2.17	Wie werden die Ergebnisse kommuniziert und dokumentiert?...47	
3	Die Anforderungsanalyse – Basis jeder Potenzialeinschätzung	51
3.1	Gestaltung positionsspezifischer Anforderungsanalysen	54
3.2	Von der Anforderungsanalyse zum Anforderungsprofil.....	61
3.3	Qualitätssicherung – Überprüfung der erarbeiteten Anforderungskriterien.....	66
3.4	Die Bedeutung der Persönlichkeit für den beruflichen Erfolg.....	68
4	Assessment-Center – der klassische Ansatz in der Potenzialanalyse.....	71
4.1	Assessment-Center in der Personalauswahl und -entwicklung.....	73
4.2	Von großem Vorteil – Gestaltungsvielfalt von Assessment-Centern	77
4.3	Situationssimulationen im Assessment-Center	82
4.4	Organisatorische Begleitung eines Assessment-Centers	91
4.5	Praxisbeispiel: Unternehmensbeispiele für eine zielgruppen- und anforderungsspezifische Assessment-Center-Konstruktion	94
4.6	Kritische Betrachtung des Assessment-Centers	102

5	Potenzialanalyse mal anders – Alternativen zum klassischen Assessment-Center	107
5.1	Praxisbeispiel: Führungspotenzial in komplexen In- und Outdoor-Situationen erfassen	108
5.2	Das „Leadership in practice“ als Potenzialanalyse	121
6	Das Management Audit in der Potenzialanalyse	129
6.1	Management Audit – ein Überblick	129
6.2	Wozu dient das Management Audit?	130
6.3	Mit wem Sie Management Audits durchführen können	131
6.4	Bestandteile des Management Audits	132
6.5	Von der Planung zur Realisierung – worauf Sie achten sollten	138
6.6	Die Ergebnisdokumentation als Entscheidungsgrundlage	141
6.7	Praxisbeispiel: Unternehmensspezifische Konstruktion eines Management Audits zur Besetzung hoher Führungspositionen	144
7	Mehrwert innovativer Persönlichkeitstests in der Potenzialdiagnostik	149
7.1	Motivationsstrukturanalyse nach Steven Reiss	154
7.2	Persönlichkeitsfragebögen in der Potenzialanalyse – darauf sollten Sie achten	166
8	Perspektivenvielfalt – Kombination verschiedener Verfahren	169
8.1	Praxisbeispiel: „Karrieregespräche“ für High Potentials	169
8.2	Praxisbeispiel: Modulares Potenzialanalyse-Audit für Top-Führungskräfte	178
8.3	Nutzen und Vorteile multimodularer Analysetools	184
9	Potenziale entdecken ohne Zusatzaufwand – bestehende Personalentwicklungs- und Führungsinstrumente nutzen	187
9.1	Beurteilungs- und Feedbackinstrumente als Instrumente zur Potenzialableitung implementieren und ausbauen	188
9.2	Aus Führungs- und Personalentwicklungsinstrumenten Potenzialinformationen gewinnen	197

9.3 Qualitätsgewinn durch die Kombination verschiedener Instrumente	203
10 Ungeeignet – was nun? Wie Sie den Verliererstempel vermeiden	205
Literaturverzeichnis	211
Die Autoren	213

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1:	Anteil der Leistungsträger am gesamten Personalbestand	17
Abbildung 1.2:	Gallup-Engagement-Index: Mitarbeiterloyalität; Quelle: Befragung von knapp 2.000 deutschen Arbeitnehmern im Zeitraum Ende Oktober bis Ende November 2008, Gallup Deutschland, Berlin 2009	22
Abbildung 2.1:	Ergebnis einer Nutzwertanalyse	31
Abbildung 2.2:	Die Ausgangssituation für Potenzialanalysen umfassend klären	33
Abbildung 2.3:	Checkliste notwendiger Materialien für das Verfahren	44
Abbildung 2.4:	Checkliste zur Konzeption einer Potenzialanalyse (Teil I)	49
Abbildung 3.1:	Exemplarische Anforderungsanalyse in drei Schritten für ein Positionsziel	59
Abbildung 3.2:	Ableitung der Verhaltensanker aus den Kompetenzen einer Kompetenzdimension	61
Abbildung 3.3:	Verhaltensanker der Anforderungsdimension „Gesprächsführungskompetenz“ und siebenstufige Bewertungsskala	63
Abbildung 3.4:	Beispielhaftes Anforderungsprofil mit Soll-Werten	64
Abbildung 3.5:	Überprüfung der Anforderungskriterien mit Paarvergleichen	67
Abbildung 3.6:	Gewichtung der Anforderungen entsprechend der Bedeutsamkeit	67
Abbildung 3.7	Die Persönlichkeit als Grundlage für die Leistungsfähigkeit eines Menschen	69
Abbildung 4.1:	Ausschnitt aus einem Zeitplan für ein Assessment-Center	93
Abbildung 4.2:	Anforderungsdimensionen des Kompetenzprofils	96
Abbildung 4.3:	Verhaltensanker zur Dimension „Unternehmensweite Kooperation“ und fünfstufige Beobachtungsskala	97

Abbildung 5.1:	Ausschnitt aus dem Anforderungsprofil.....	111
Abbildung 5.2:	Zeitplan des Outdoor-Assessment-Centers (Teil I)	117
Abbildung 5.3:	Zeitplan des Outdoor-Assessment-Centers (Teil II)	117
Abbildung 5.4:	Zeitplan des „Leadership in practice“ (Teil I)	125
Abbildung 5.5:	Zeitplan des „Leadership in practice“ (Teil II)	125
Abbildung 6.1:	Exemplarische Interviewinhalte zur Erfassung beispielhafter Kompetenzen (Teil I)	133
Abbildung 6.2:	Exemplarische Interviewinhalte zur Erfassung beispielhafter Kompetenzen (Teil II)	134
Abbildung 6.3:	Beispiel für einen Interviewleitfaden mit integrierter Beobachtungsskala (Teil I)	136
Abbildung 6.4:	Beispiel für einen Interviewleitfaden mit integrierter Beobachtungsskala (Teil II)	137
Abbildung 6.5:	Exemplarischer Zeitplan für ein Management Audit (Teil I)	140
Abbildung 6.6:	Exemplarischer Zeitplan für ein Management Audit (Teil II)	140
Abbildung 6.7:	Auszug aus einem Ergebnisbericht zu einem Management Audit	141
Abbildung 6.8:	Exemplarisches Portfolio zur Darstellung der Ergebnisse der Teilnehmer: Beurteilung hinsichtlich Veränderungsbereitschaft und Leistungsorientierung	143
Abbildung 6.9:	Exemplarisches Ergebnisprofil mit Soll/Ist-Vergleich	144
Abbildung 7.1:	Exemplarische Auswahl gängiger Persönlichkeitsverfahren (Teil I)	151
Abbildung 7.2:	Exemplarische Auswahl gängiger Persönlichkeitsverfahren (Teil II)	152
Abbildung 7.3:	Motivationsprofil nach Steven Reiss	154
Abbildung 7.4	Die Bedeutung der 16 Lebensmotive (Teil I)	156
Abbildung 7.5:	Die Bedeutung der 16 Lebensmotive (Teil II)	156
Abbildung 7.6:	Die Bedeutung der 16 Lebensmotive (Teil III)	157

Abbildung 7.7:	Ein mögliches Soll-Motivationsprofil	162
Abbildung 7.8:	Unterschiedliche Lernaufgaben aus dem Reiss-Profile: Motivstruktur von Kandidat 1	164
Abbildung 7.9:	Unterschiedliche Lernaufgaben aus dem Reiss-Profile: Motivstruktur von Kandidat 2	165
Abbildung 8.1:	Karrieregespräche für High-Potentials: Zusammensetzung	173
Abbildung 8.2:	Computergestützte Referenzeinschätzung	174
Abbildung 8.3:	Form und Inhalte der Ergebnisrückmeldung	176
Abbildung 8.4:	Kombination der ausgewählten Verfahren für das multimodulare Audittool	180
Abbildung 8.5:	Die Führungsebene als Grundlage für die Ausrichtung der Aufgaben hinsichtlich Management- oder Führungsperspektive	181
Abbildung 9.1:	Potenzialeinschätzung während des Beurteilungsverfahrens	198
Abbildung 9.2:	Portfolio zur Identifikation der Leistungsträger und Ableitung konkreter Maßnahmen	200