

Aldering, Christoph

**Article**

Zur Bedeutung der Potentialanalyse für die Praxis: Was kann unter Potential verstanden werden, und wie lässt sich Potential einschätzen, messen oder bewerten?

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Aldering, Christoph (2006) : Zur Bedeutung der Potentialanalyse für die Praxis: Was kann unter Potential verstanden werden, und wie lässt sich Potential einschätzen, messen oder bewerten?, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 20, Iss. 2, pp. 192-196

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105236>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Christoph Aldering\*

## **Zur Bedeutung der Potentialanalyse für die Praxis. Was kann unter Potential verstanden werden, und wie lässt sich Potential einschätzen, messen oder bewerten?**

Ein Telekommunikationsunternehmen sucht für ein Trainee-Programm die bestgeeigneten Kandidaten. Zu einem Auswahlverfahren werden diejenigen Bewerber eingeladen, die aufgrund ihres Werdegangs das höchste Potential auch für weiterführende Aufgaben zu haben scheinen. Am Ende des Auswahlverfahrens, welches als eintägiges Gruppen-Assessment durchgeführt wurde, stellt sich die Frage, wer von den Bewerbern im Abgleich mit dem zugrunde liegenden Kompetenzmodell nun das größte Potential zu versprechen scheint, um nicht nur die kurzfristig mit dem Trainee-Programm verbundenen Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können, sondern sich darüber hinaus mit großer Wahrscheinlichkeit nach einem erfolgreichem Trainee-Programm schnell in eine verantwortliche Führungspositionen hineinentwickeln kann.

Üblicherweise wird die Entscheidung auf der Grundlage eines Abgleichs vorhandener Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kompetenzen etc. mit dem zugrunde liegenden Kompetenzmodell getroffen. Ganz oft jedoch – zumindest ist dies die Erfahrung des Autors – wird nicht explizit zwischen erfahrungsbedingt vorhandenen Kompetenzen und denjenigen Voraussetzungen differenziert, die eine bestmögliche Prognose auch zukünftigen Verhaltens ermöglichen. Ganz abgesehen vom einführenden Beispiel finden sich in der Praxis vielfältige Beispiele dafür, dass der Begriff „Potentialanalyse“ synonym verwendet wird mit der Einschätzung vorhandener Kompetenz. Im Folgenden wird ein einfaches Modell vorgestellt, welches diese beiden Zugänge unterscheiden hilft.

Der Schluss „Der Bewerber war in der Vergangenheit erfolgreich bzw. er zeigt jetzt gute Fähigkeiten und wird daher in der Zukunft auch die mit anderen, veränderten oder anspruchsvollen Aufgaben verbundenen Anforderungen gut bewältigen können“ ist allzu oft ein Fehlschluss. Es gibt viele Beispiele, die deutlich machen, dass der Rückgriff auf die Vergangenheit und damit vorhandene Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen nicht ausreicht, um eine zuverlässige Einschätzung zukünftiger Leistungen, also des Potentials (der Wahrscheinlichkeit bzw. der Option) für zukünftigen Erfolg ermöglicht.

Was ist es, was zukünftiges Handeln erfolgreich macht? Woran kann man erkennen, dass jemand in einer neuen oder veränderten Aufgabe den gleichen Erfolg haben wird wie bisher? Woran kann man erkennen, dass jemand für eine bestimmte Aufgabe geeignet ist, auch wenn er – und dies trifft auf die eingangs beschriebenen Bewerber zu – diesbezüglich noch keine Erfahrungen sammeln konnte?

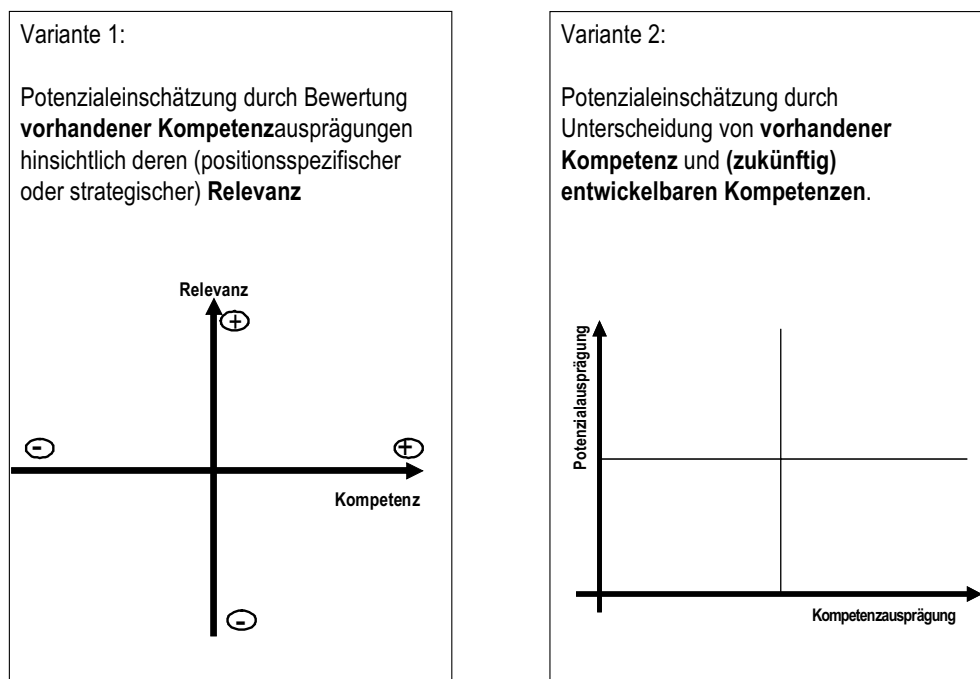
---

\* Christoph Aldering, Mitglied der Geschäftsleitung und Partner, Kienbaum Management Consultants GmbH, Ahlefelder Straße 47, D – 51645 Gummersbach.  
E-mail: christoph.aldering@kienbaum.de.

Dies sind die Fragen, die unmittelbar zum Thema dieser Betrachtung überleiten: Was kann unter Potential verstanden werden und wie lässt sich Potential einschätzen, messen oder bewerten?

Zunächst erscheint es notwendig, den Begriff „Potential“ zu definieren. Als sehr sinnvoll hat sich in der Praxis der Zugang etabliert, dass unter Potential die Summe der einem Menschen zur Verfügung stehenden Leistungsoptionen verstanden wird. Diese Definition sagt jedoch noch nichts darüber aus, worin die notwendigen Voraussetzungen insbesondere für zukünftige Leistungsmöglichkeiten bestehen. Hierzu bieten sich zwei verschiedene Zugänge an (vgl. Abb. 1).

**Abb. 1: Alternative Zugänge zum Konkretisierung des Begriffs „Potential“**



Zum einen kann es sich bei Potential um z. B. Kompetenzen, Eigenschaften, Fähigkeiten handeln, die zwar vorhanden sind, in der aktuellen Funktion, Stelle bzw. im Abgleich mit den aktuellen Aufgaben jedoch nicht benötigt werden (vgl. Variante 1 in Abb. 1).

Ein illustrierendes Beispiel ist die bereits vorhandene Fremdsprachenkompetenz eines Mitarbeiters, die aktuell nicht benötigt, jedoch bei Veränderung der Aufgabe plötzlich nützlich oder brauchbar wird (ein Mitarbeiter hat in seiner Freizeit Spanisch gelernt und kann die so erworbenen Sprachkenntnisse im Zusammenhang mit der Eröffnung einer Niederlassung in Spanien zur Anwendung bringen).

Ein alternatives Verständnis von Potential orientiert sich an dem Konzept, dass bezogen auf bestimmte Kompetenzen, Fähigkeiten, ggf. auch Aufgaben aktuell noch nicht die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickelt wurden, mit mehr oder we-

niger hohem Aufwand diese Fähigkeiten jedoch leicht bzw. schnell erworben werden können (vgl. Variante 2 in Abb. 1).

Als Beispiel mag hier die Nachwuchskraft/der Hochschulabsolvent aus dem eingangs zitierten Projektbeispiel benannt werden, der bisher keine Führungsaufgaben ausfüllen musste und dem dennoch – im Vergleich mit anderen – attestiert wird, kurzfristig eine erste Führungsaufgabe ausfüllen zu können. Diese Potentialdefinition reflektiert auf die Wahrscheinlichkeit bzw. die Option, mit einem weiter zu quantifizierenden Aufwand eine Kompetenz entwickeln zu können, die in die Lage versetzt, auch anspruchsvollere oder komplexere Aufgaben erfolgreich zu bewältigen.

Was sind nun aber die Konzepte, die im Rahmen von Beurteilungsprojekten eingeschätzt werden und die als Indikatoren für entwickelbares Potential gelten können? Eine Übersicht über bei der Beurteilung von Bewerbern, Mitarbeitern, Führungskräften grundsätzlich in Frage kommende Konzepte gibt die nachfolgende Abbildung 2.

**Abb. 2: Beurteilungskonzepte in der Management-Diagnostik**

- » **Einstellungen und Motive**  
(z. B. zugrunde liegende Überzeugungen und Wertvorstellungen)
- » **Persönlichkeit**  
(z. B. orientiert an der Einschätzung von Eigenschaften)
- » **Wissen**  
(z. B. über Märkte, Prozesse, fachliche Zusammenhänge)
- » **Erfahrungen**  
(z. B. im Zusammenhang mit typischen Frage- und Aufgabenstellungen, mit typischen Herausforderungen in der jeweiligen Position)
- » **Verhalten**  
(z. B. bezogen auf die Gestaltung erfolgsentscheidender Situationen)
- » **Resultate**  
(z. B. Ergebnisse, die in der Vergangenheit erzielt wurden)

Wie kann orientiert an einer Beurteilung, die sich typischerweise an diesen Zugängen orientiert, eine möglichst gute Einschätzung von quasi „schlummerndem, noch entwickelbarem Potential“ vorgenommen werden, also eben nicht nur das Ausmaß vorhandener Kompetenzen bewertet werden? Hierzu soll im Folgenden das Modell der „Potentialindikatoren bzw. -treiber“ vorgestellt werden (vgl. auch Abb. 3):

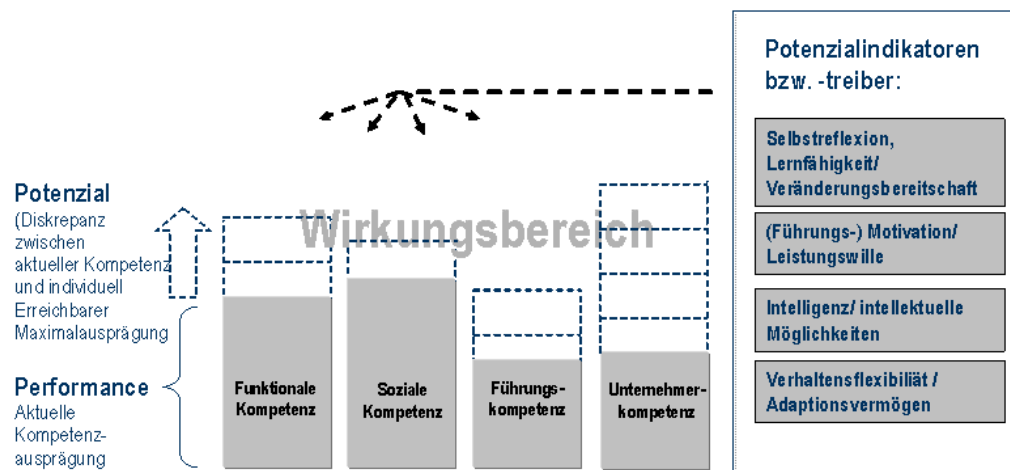
Als Indikatoren für Potential und damit als beeinflussende bzw. moderierende Variablen werden hier verstanden,

- die analytische Kompetenz (Schnelligkeit in der Informationsaufnahme und -verarbeitung, Komplexität, Reduktion, Gedächtnis- und Konzentrationsleistung)
- der Führungs- und Geltungsanspruch (die Einstellung und resultierende Motivation, Dinge zu gestalten, verändern zu wollen, in dem Kontext auf der Basis einer

ausgeprägten inneren Unabhängigkeit auch in Opposition gehen können, für eigene Ziele und Überzeugungen eintreten und kämpfen)

- die soziale Flexibilität/Adaptionsvermögen (die Fähigkeit, sich schnell an neue Situationen im positiven Sinne anzupassen, vorher Handlungsalternativen abwägen, das möglichst zielführende und adäquate Verhalten zu identifizieren und die eigene Vorgehensweise daran auszurichten) und
- die Lernbereitschaft und -fähigkeit (orientiert an einer differenzierten Selbsteinschätzung, Interesse an Feedback und die Fähigkeit, erkannte Lernfelder schnell in z. B. optimiertes Verhalten aufzufangen bzw. zu kompensieren)

**Abb. 3: Konzept „Potentialtreiber bzw. -indikatoren“**



Um den Aufwand und damit das Potentialmaß zu quantifizieren, ist die Fragestellung hilfreich, mit welcher Leichtigkeit es jemandem gelingt, die der bisherigen Leistungsstufe entsprechenden Aufgabenstellungen auszufüllen. Als Beispiel mag wieder der Erwerb einer Fremdsprache zitiert werden: Demjenigen, dem es bis dato mit eher geringer Anstrengung, also mit Leichtigkeit gut gelungen ist, eine 2. Fremdsprache zu erlernen, dem darf vor diesem Hintergrund mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit unterstellt werden, dass es ihm auch in der Zukunft gelingen wird, eine weitere Sprache zu erlernen bzw. seine Sprachkompetenzen weiter auszubauen.

Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass es je nach Positionsebene sicherlich unterschiedliche Potentialtreiber gibt. Auf der Ebene von Nachwuchskräften ist wohl eher die soziale Flexibilität und das Adaptionsvermögen, auf der Ebene von Top-Führungskräften stellt der Zugang und Umgang mit dem Thema „Macht“ einen wesentlichen Potentialtreiber dar.

Eine Anwendung der bis hierher vorgestellten Überlegungen auf die eingangs dargestellten Probleme bedeutet sehr konkret, dass zum Ende des Assessment-Centers nicht unbedingt diejenigen Bewerber ein Angebot erhielten, die orientiert am

zugrunde liegenden Kompetenzmodell die höchsten Bewertungen erhalten hatten. Vielmehr wurden auf der Grundlage des Konzeptes der Potentialindikatoren die Bewerber entsprechend der nachfolgenden Fragen in ein Kompetenz- oder hier besser: Potentialportfolio eingeordnet:

- Wie differenziert ist er bezogen auf sein Selbstbild? Wie hoch ist die Lernbereitschaft?  
(Selbsteinschätzung im Interview, Umsetzung von Zwischenfeedback nach einzelnen AC-Übungen).
- Wie steht es um den Gestaltungsanspruch? Wie hoch ist die Einflussnahmemotivation? Wie hoch ist die sog. „innere Unabhängigkeit“?  
(s. Eindrücke und Bewertungen im Interview im Zusammenhang mit auch kritischen Einschätzungen und Rückmeldungen zum Unternehmen, Verhalten in der Gruppensituation).
- Verfügt der Bewerber über herausragende Analysekompetenzen?  
(s. Schnelligkeit bei der Informationsaufnahme in der Fallstudie, Grad der Komplexitätsreduzierung in der nachfolgenden Ergebnispräsentation).
- Wie gut, wie schnell kann der Bewerber sich an neue, unbekannte Situationen und Personen anpassen?  
(Flexibilität im Umgang mit neuen Gesprächspartnern, schnelles Einstellen auf neue Ausgangssituationen in simulierten Gesprächssituationen).

Auf dieser Grundlage konnte die ansonsten häufig nur implizite Unterscheidung von vorhandener Kompetenz und entwickelbarem Potential expliziert und eine an einer differenzierteren Gesamteinschätzung orientierte Auswahlentscheidung getroffen werden.