

Die Möglichkeiten erkennen



Im Job herrscht Stagnation, die Wahl der passenden Weiterbildung macht Kopferbrechen, wichtige Personalbesetzungen und Teamentwicklungen stehen an – und eine Strategie für fundierte Entscheidungen fehlt. In solchen und ähnlichen Situationen kann eine Potenzialanalyse das Spiel mit den Möglichkeiten nicht nur um überraschende Elemente erweitern, sondern am Ende vor allem erleichtern bzw. optimieren: Der geeignetste Mitarbeiter kann zur Führungskraft aufsteigen, eine neue passende Fachkraft gefunden werden. Und als Teil der persönlichen Weiterbildung lässt sich der Karriereweg samt Weiterbildungsentscheidungen fundierter treffen. Doch worauf ist zu achten?

Achtung, Qualitätsfrage

Potenzialanalysen gibt es in unterschiedlicher Form, je nach Zielgruppe werden verschiedene Tools verwendet. Einig sind sich Experten in drei Qualitätskriterien: fundierter Test mit unterschiedlichen Elementen, Feedbackgespräch am Ende und absolute Vertraulichkeit. Alfred Lackner, Mitentwickler der „Wiener Potenzialanalyse“ (WPA) sowie im Berufsverband der Österreichischen PsychologInnen (BÖP) im Bereich Arbeitspsychologie tätig, betont: „Die Seriosität von Anbietern, die einen reinen Persönlichkeits-test in den Mittelpunkt stellen, ist zumindest zweifelhaft.“ Denn: Ein psychologischer Test sei immer nur ein Selbstbild einer Person. „Dieses kann zu positiv oder auch zu kritisch sein.“ Hier müssen objektive Kriterien herangezogen werden, um eine gültige Aussage treffen zu können: Berücksichtigung bestimmter statistischer Merkmale oder an-

dere Modelle.

Vorab gilt es bei unternehmensinternen Analysen auch zu klären, wie innerbetrieblich mit dem Prozess umgegangen wird: Wer sind die Beteiligten? Wer bekommt welche Information? Was passiert mit den Ergebnissen? Welches Vorgehen passt zur Kultur des Unternehmens? Lackner: „Hier muss sauber gearbeitet werden, damit Akzeptanz und Transparenz gewährleistet werden.“ Die „Wiener Potenzialanalyse“ wurde 1995 in Zusammenarbeit der Universität Wien und dem Team von Lackner & Kabas Organisationspsychologie und Coaching entwickelt. Das Ziel: Dem Teilnehmer soll klar werden, „wo er steht, was die nächsten Schritte sind beziehungsweise wie die Antworten auf offene Fragen lauten“. Ein internetbasierter Test erhebt dazu das Selbstbild, aufbauend eine biografische Analyse und ein situatives Interview. Ergänzend werden je nach Bedarf auch ein 360-Grad-Feedback (Wahrnehmung der Person von außen durch Vorgesetzte, Kollegen, Kunden etc.), Managementpläne oder verhaltensdiagnostische Verfahren eingesetzt. Am Ende steht ein ausführliches Feedbackgespräch.

Bessere Selbsteinschätzung

Auch die Bildungsberatung des Wirtschaftsförderungsinstituts (WIFI) der Wirtschaftskammer setzt die Methode Potenzialanalyse ein, einerseits für den Personalentwicklungsprozess in Unternehmen, andererseits für Privatpersonen, die es als Teil der persönlichen Weiterbildung oder „als Instrument für ihre berufliche Um- oder Neuorientierung nutzen, um sich ihre Stärken,

Schwächen und Neigungen bewusst zu machen“, sagt Wifi-Bildungsexpertin Marie-Luise Lehner. Hier wird zunächst in einem Beratungsgespräch geklärt, was der Betreffende an Kompetenzen hat und wie seine Ziele lauten. Darauf folgt ein vier- bis fünfstündiger Test, der teils am Computer zu absolvieren ist. Im Auswertungsgespräch werden dann konkrete Schritte für Aus- und Weiterbildung oder die berufliche Entwicklung erarbeitet. „Ziel der Potenzialanalyse ist immer eine bessere Einschätzung der eigenen Person, der eigenen Möglichkeiten – und damit auch eine größere Authentizität“, so Lehner.

Verhaltensänderung

Eine solche Analyse ist natürlich auch für Führungskräfte selbst sinnvoll: „Sie können sich über die Potenzialanalyse einen wichtigen Input für neue Aufgaben holen, wie Mitarbeiterführung, Erweiterung der Managementaufgaben, Wechsel in eine neue Organisationseinheit.“ Die wichtigste Voraussetzung dafür sieht Katharina Lichtmanegger vom Herstein-Institut in der Grundhaltung, „es wissen zu wollen. Es ist immer eine Zwischenbilanz der persönlichen Entwicklung, und trotz des analytisch angelegten Verfahrens letztlich eine Selbsteinschät-

Potenzialanalyse. Persönliche Weiterbildung, Managertraining, Teambildung, Recruiting – die Möglichkeiten der Analysen sind vielfältig. Was dabei zu beachten ist.

VON ALEXIA WEISS UND DANIELA MATHIS

zung, ein Selbstbild“. Bei umfassenden Analysen und Prozessen wie Teambildung, in denen es mehrere Beteiligte gibt, ist daher die Sicht von außen eine wichtige Ergänzung. „Es kann dann sehr interessant sein, die verschiedenen Sichtweisen auf eine einzige Person zu kennen.“ Die Fremdeinschätzung kann dazu anregen, das Verhalten in bestimmten Situationen zu analysieren und zu verändern. „Wird dann nach einem Jahr eine weitere Analyse gemacht, sieht man die persönliche Entwicklung, die persönliche Weiterbildung des Einzelnen.“ In Teams kann eine Potenzialanalyse der einzelnen Mitarbeiter zu einem Mischwert der Gruppe ausgewertet werden, und somit können Potenzialfelder der Gruppe sichtbar gemacht werden.

Der Personalberater HILL International nennt sein Instrument der Standortbestimmung „Kompetenzanalyse“. Verschiedene Testmodule können je nach Bedarf kombiniert werden und Antwort auf folgende Fragen geben, so Marketing-Managerin Birgit Pfannhauser: Wer ist der Beste für ein bestimmtes Aufgabengebiet? Wo ist eine Person optimal im Unternehmen platziert? Wird sich die Person gut in das Arbeitsteam integrieren können? Aber auch: Mit welchen Förderprogrammen kann die Person die besten Leistungen erzielen? Wenn es in einem Betrieb zu Umbruchsituationen oder Veränderungsprozessen kommt, setzt auch Hill die Kompetenzanalyse für Managementteams ein. So kann ermittelt werden, wer in dieser Phase den optimalen Führungsstil hat, und ob die Fähigkeiten der Entscheidungsträger gut eingesetzt werden. Und es werden Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Führungskraft selbst sichtbar.