

Potenzialanalysen

Beschreibung

Unter Potenzialanalysen versteht man im Kontext der Personalentwicklung ein oder mehrere strukturierte Potenzial-Gespräche, welche ein Personalentwickler mit einem Mitarbeiter durchführt. Sie dienen aus Sicht des Unternehmens zur Klärung,

- ob die vorhandenen fachlichen und überfachlichen Qualifikationen (Fähigkeiten und Kenntnisse) des Mitarbeiters optimal zur Erfüllung der übertragenen Aufgaben (entsprechend einem Anforderungsprofil) eingesetzt werden können bzw.
- ob sich aus dem Fähigkeitsprofil (Mitarbeiterprofil), den Eigenschaften und den Neigungen noch andere verantwortungsvolle Aufgabenbereiche ableiten lassen,
- ob eine Konzentration auf besondere Arbeitsgebiete sinnvoll ist und
- ob hierfür bzw. für die aktuellen Aufgaben zusätzliche Qualifikationen erforderlich sind.

Aus Sicht des Mitarbeiters bieten Potenzialanalysen Möglichkeiten der Selbsteinschätzung und Orientierung für den weiteren beruflichen Weg, z.B.

Klärung der persönlichen Motivationslage und Interessen,

Einschätzung der eigenen Fähigkeiten,

Hinterfragen von Arbeitsprozessen im Sinne, ob Unter- oder Überforderung vorliegt,

Erkennen denkbarer neuer Tätigkeiten,

Erkennen von Möglichkeiten der eigenen beruflichen Weiterentwicklung.

Potenzialanalysen sind auf die Zukunft ausgerichtet und beantworten die Frage: Welche Potenziale sind heute schon in unserem Unternehmen bei unseren Mitarbeitern für morgen vorhanden? Potenzialanalysen leisten somit in erster Linie eine Erfassung der Fähigkeits-Potenziale für zukünftige Tätigkeiten.

Vorgehensweise

Aus in den Potenzial-Gesprächen erfassten Fähigkeits-Potenzialen wird ein Mitarbeiterprofil erstellt, welches mit betrieblichen Anforderungen gespiegelt wird. Das Vorgehen setzt also voraus, dass betriebliche Anforderungsprofile vorliegen. Aus der Gegenüberstellung von Anforderungsprofil und Mitarbeiterprofil lassen sich Übereinstimmungen und Lücken ablesen. Interpretiert werden können nun Stärken und Schwächen des Mitarbeiters.

Potenzialanalysen haben im Unternehmen einen Initiator: Geschäftsführung, Personalleitung, Führungskräfte. Der Initiator informiert den Mitarbeiter und stimmt mit ihm das weitere Vorgehen ab.

Potenzial-Gespräche können als Vier-Augen-Gespräche zwischen Mitarbeiter und „neutralem“ Personalentwickler anhand eines Leitfadens stattfinden – z.B. in zwei Runden, Dauer jeweils ca. 1,5 bis 2 Std., Abstand zwischen den Gesprächen ca. ein bis zwei Wochen. Anschließend erfolgt eine Rückmeldung an den Initiator im Sechs-Augen-Gespräch (Mitarbeiter, Initiator, Personalentwickler).

In einer folgenden Potenzialentwicklung können durch Weiterbildung, Coaching, Nachwuchs-Förderprogramme, Interne Qualifizierung etc. die festgestellten Schwächen des Mitarbeiters abgebaut und die Stärken gezielt gefördert werden.

Erfahrungen und Erkenntnisse

Insbesondere für die Besetzung von Führungspositionen durch Nachwuchskräfte sind Potenzialanalysen von großer Wichtigkeit. Eine Fehleinschätzung der Mitarbeiter in diesem Bereich kann schwerwiegende Folgen für den Unternehmenserfolg haben – und natürlich auch negative Folgen für den Mitarbeiter.

Was setzen Potenzialanalysen voraus?

Zukunftsorientierung im Unternehmen

Offenlegung der Intentionen der Beteiligten

Vertrauen zum Personalentwickler

Bereitschaft, an sich selbst zu arbeiten

Potenzialanalysen helfen Leistungsträger im Unternehmen zu identifizieren!

Potenzialanalysen sind aber kein Freibrief dergestalt, dass mit einer Potenzialentwicklung automatisch eine Beförderung bzw. höhere Entlohnung verbunden wäre. Sie dienen der Suche nach Möglichkeiten, den Mitarbeiter im Interesse des Unternehmens (optimaler Einsatzbereich) und seiner Person (Karriereplanung) sinnvoll langfristig einsetzen zu können.

Übertragbarkeit

Aus dem Personalentwicklungsverbund MACH2 hier sieben Orientierungspunkte als Vorlage für eine detaillierte Ausformulierung in Leitfäden sowie Anforderungs- und Mitarbeiterprofilen:

1. Fachliches Wissen und Können im Fachgebiet und in angrenzenden Bereichen, u.a. Zusammenhänge erkennen, neue Fachgebiete erschließen und nutzen
2. Innovationsfreude, Kreativität, u.a. neue Lösungen finden und umsetzen
3. Führung, u.a. Mitarbeiter entsprechend ihren Kenntnissen einsetzen, Ziele vereinbaren, Ergebnisse überprüfen
4. Kommunikation und Zusammenarbeit, u.a. Informationen (bereichsübergreifend) austauschen, eigene Standpunkte überzeugend darstellen, mit anderer Meinung und Kritik umgehen, Konflikte lösen
5. Organisation, u.a. Selbst- und Zeitmanagement
6. Unternehmerisches Denken und Handeln, u.a. Gestaltung von Veränderungen, mit Komplexität und Unsicherheit bei zukünftigen Entwicklungen umgehen, Handlungsspielräume erkennen und nutzen, Entscheidungen zielgerichtet und kostenbewusst treffen, Identifikation mit dem Unternehmen
7. Auftreten, u.a. Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Ausstrahlung, Überzeugungskraft

Autor:

Dr. Bernd Helbich, MACH2 Personalentwicklung

www.mach2-personalentwicklung.de