

Potenzialanalysen | Wie sehr freuen sich die Teilnehmer über den Blick ins eigene Potenzial?

In wie fern erkennen die Teilnehmer von Potenzialanalyse-Tests den Mehrwert für sich selbst oder empfinden sie es eher als ein in-die-Karten-sehen-lassen?

Worin liegt der Mehrwert für die Teilnehmer? Und die Unternehmen? Die Antworten liegen klar auf der Hand?

Sehen Sie bei der Durchführung von Potenzialanalysen / Testverfahren in den letzten Jahren eine Steigerung der Akzeptanz bei den getesteten Personen? Wenn ja, weshalb? Wenn nein, weshalb nicht?

Mag. Bernhard Dworak (Master Human Resources Consulting): Ich sehe ganz klar eine steigende Akzeptanz von Tests an sich. Es scheinen immer mehr Personen erkannt zu haben, dass das ehrliche und aufrichtige Interesse an der eigenen Person bzw. an der Persönlichkeit der Schlüssel zum beruflichen Erfolg ist.

Man darf nicht vergessen, dass wir heute vor einer unüberschaubaren Fülle von (Weiter)Bildungs- und Berufsmöglichkeiten stehen. Das mag auf den ersten Blick wünschenswert erscheinen, der nach Orientierung Suchende kann in diesem Meer von Angebot aber leicht untergehen. Hier bieten Potenzialanalysen eine ausgezeichnete Hilfe, die sehr gerne angenommen wird.

Der Ansatz die Stärken zu stärken und nicht an den Schwächen herumzudoktern hat heute mehr Relevanz denn je. Mit Potenzialanalysen gewinnen getestete Personen die Sicherheit

und Zeit sich auf ihre Stärken zu konzentrieren.

Je früher eine Person ihre eigenen Potentiale identifiziert, umso früher kann sie beginnen, die berufliche Zukunft danach auszurichten und damit etwaige „Ehrenrunden“ in falschen Berufsfeldern vermeiden. Das Bewusstsein dafür, dass rein subjektive Einschätzungen oder alte Testmodelle für die Zukunftsarbeit von Berufsberatern, Recruiting-Verantwortlichen oder Personal-Consultants nicht länger ausreichen, ist im Steigen.

Mag. Clemens Stieger (GfP): Potenzialanalyse-Instrumente haben sich in den letzten Jahren flächendeckend etabliert. Der große Hype und die „Heilserwartungen“ haben sich etwas gelegt, was es nun ermöglicht, sachlicher an das Thema heranzugehen. Auch bei den betroffenen Personen hat sich die Akzeptanz spürbar erhöht. Es besteht durchaus Neugier und aktive Nachfrage danach. Wir setzen derartige Tools oft freiwillig ein und in der Regel machen 100% der Teilnehmer mit. Entscheidend ist allerdings, dass die Zielsetzungen geklärt und transparent sind. Hier gibt es immer wieder Verwirrung, die sich dann in Skepsis und Widerstand niederschlägt: immer dann, wenn nicht klar ist, was mit den Ergebnissen passiert. Geht es um Auswahl und Entscheidungen, die das Unternehmen treffen möchte (Recruiting, Auswahl, Nominierung, Beförderung,...) oder steht die Entwicklung (Potenziale, Eignung, Feedback, Entwicklungsfelder, ...) der Person im Vordergrund? Gerne hätte man natürlich beides – aber das funktioniert nicht wirklich.

Mag. Josef Wegenberger, CMC (GWO): Ja. Vor allem auch deswegen, weil wir ausschließlich maßgeschneidert, auf das Unternehmen und die Funktion zugeschnittene Test und Assessmentsysteme einsetzen. Testpersonen reagieren speziell auf jene Tests negativ, bei denen sie sich nicht adäquat getestet fühlen oder wenn ein und dasselbe Testverfahren für die unterschiedlichen Karriere- und Hierarchieebenen verwendet wird.

Welchen Mehrwert können getestete Personen durch die Auswertung von einem Potenzialanalyse-Test mitnehmen?

Mag. Alfred Lackner (Lackner & Kabas): Das Testverfahren sollte nur ein Teil sein, der zum Gesamtergebnis im Rahmen der Potenzialanalyse führt. State-of-the-Art ist eine sogenannte „Multimethodale Diagnostik“. Die Herausforderung für das Testverfahren liegt darin, dass es so nahe wie möglich die definierten „Anforderungen“ misst.

Wir haben die Wiener Potenzialanalyse in den letzten drei Jahren so weiterentwickelt, dass wir Unternehmen „maßgeschneiderte“ Testverfahren für ihre Anforderungen zur Verfügung stellen. Das erhöht einerseits die Bedeutung des Testverfahrens im Rahmen der Diagnostik und die getesteten Personen können die Ergebnisse des Testverfahrens besser in Bezug zur Anforderung setzen. Das Ergebnis hat dann mehr „Relevanz“.

Luzia Fuchs-Jorg (Kick off Management): Das Wort Potenzial leitet sich vom lateinischen Wort „potentia“ ab und bedeutet „Macht, Stärke“. Die getesteten Personen erleben durch die Auswertung des Testverfahrens einen Stärke- und Machtgewinn. Sie können einen vielleicht lange versteckten Goldschatz heben und fortan für sich gewinnbringend nutzen. Für Menschen, die an hoher Selbstüberschätzung leiden, kann durch das Ergebnis einer Potenzialanalyse der Blick wieder realistisch eingestellt werden ... „Aus einem Haflinger wird keine Araber-Hengst“ ... doch – passend eingesetzt, kann jeder von beiden höchst erfolgreich seinen Weg gehen. In diesem Sinne kann eine professionell geführte Nachbesprechung das Berufsleben nachhaltig zum Positiven verändern.

Mag. Clemens Stieger (GfP): Eines muss ausdrücklich gesagt werden: auch der beste Test liefert nicht die „Wahrheit“! Aber er bietet ein Fremdbild auf die eigene Person und kann damit zusätzliche Informationen liefern. Die Herausforderung besteht darin, wie diese Informationen für die Personen nützlich werden. Sich im Ergebnis nur „wieder zu finden“, ist etwas wenig. Es sollte schon möglich sein, vielleicht neue Zusammenhänge, Erklärungen oder Hinweise zur jeweiligen Fragestellung zu erhalten.

Dazu braucht es aber meist ein Gegenüber, einen Coach, mit dem man die Resultate besprechen und in einen größeren Zusammenhang setzen kann. Der (automatisierte) Bericht reicht hier meist nicht aus. Und natürlich: mehr über

sich selbst zu erfahren, sich selber besser kennen zu lernen, Potenziale und mögliche Risiken zu erkennen etc. kann für die Personen und für die eigenen Karriere sehr wertvoll sein.

Mag. (FH) Michaela Kreitmayer (Hernstein): Selbstreflexion des eigenen Verhaltens im beruflichen Kontext; Bilderabgleich und Standortbestimmung im Vergleich zu anderen Führungskräften; Führungspotenzial erkennen, blinde Flecken ausloten, Bewusstmachen der eigenen Stärken und Lernfelder; Vorher/Nachher-Vergleich nach Entwicklungsmaßnahmen; individuelle Standortbestimmung und Teamanalysen sind möglich.

Wechen Mehrwert können Unternehmen mitnehmen und welche Faktoren sind erfolgsrelevant bei der Einführung von einem Potenzialanalyse-Test im Unternehmen?

Mag. Alfred Lackner (Lackner & Kabas): Viele Unternehmen, im Speziellen die HR-Abteilungen, fokussieren sehr stark auf das Diagnoseinstrument – das ist dann leider manchmal auch nur ein Test. So nach dem Motto: „Der Test löst unsere Probleme!“ Ein Testverfahren kann keine Probleme lösen sondern im Besten Fall keine Probleme machen. Die Bedeutung des gesamten Diagnoseprozess und die Verwendung eines „integrativen Kompetenzmodells“ sind die Kernfaktoren für die erfolgreiche Einführung von Potenzialanalysen. Zum „integrativen Kompetenzmodell“: es muss eine nachvollziehbare Verbindung zwischen den relevanten Kompetenzen und den gemessenen Potenzialen hergestellt werden. Potenziale kann man nicht mit Verhaltensdiagnostik messen (sobald etwas im Verhalten beobachtbar wird ist es ja schon eine Kompetenz!). So gesehen muss ein Kompetenzmodell auch die ihr zu Grunde liegenden Potenziale beinhalten. Darüber hinaus sollte im Unternehmen eine einheitliche Systematik bei der Beschreibung von Kompetenzen etabliert sein. Also das was beispielsweise im Recruiting, im Mitarbeitergespräch, im Talentmanagement und in der Potenzialanalyse als Anforderungen und Kompetenzen auftaucht, sollte der gleichen Systematik entspringen.

Mag. Bernhard Dworak (Master Human Resources Consulting): Neben dem offensichtlichen Einsatzgrund (z.B.: Personalauswahl, Personalentwicklung, Teamanalyse/-entwicklung, Mitarbeitergespräche) können Unternehmen im Bereich Employer Branding massiv punkten. Potenzialanalysen können viele Unternehmensbereiche (z.B. Personal, Kommunikation, Marketing, etc.) aktiv unterstützen. Durch den Einsatz von Analysen und die Kommunikation der Ergebnisse an die getesteten Personen sorgen sie für einen bleibenden Eindruck, den sie sich auf anderen Kommunikationskanälen wesentlich teurer erkaufen müssten. Mitarbeiter und Bewerber schätzen die Erkenntnisse aus den Analysen und behalten das Unternehmen positiv in Erinnerung.

Wie finden sich Personen und Unternehmen am Anbietermarkt all der unterschiedlichen Potenzialanalysen zurecht?

Mag. Clemens Stieger (GfP): Das ist tatsächlich eine Herausforderung! Die Anzahl der Instrumente und Anbieter ist nahezu unüberschaubar, die Zugänge vielfältig und die Qualität zum Teil leider erschreckend niedrig. Der Markt wird von den Anbietern dominiert, d.h. es fehlt an Expertise bei den Abnehmern und Einkäufern, welche die Qualität und die Passung oft nicht einschätzen können. Aus Anbietersicht eignet sich natürlich das eigene Instrument ideal für sämtliche Fragestellungen. Die Alternative, sich auf Empfehlungen anderer Unternehmen zu verlassen, ist auch fraglich. Damit ist die Qualität auch nicht automatisch gesichert. Darüber hinaus ist auch keine Differenzierungsmöglichkeit gegeben. Kein Instrument eignet sich für alles – entsprechend dem Sprichwort „Wer nur einen Hammer hat, für den sind alle Probleme Nägel“.

Was es braucht ist Expertenwissen und Marktüberblick, um hier für Unternehmen hilfreich zu sein. Nachdem wir mit keinem Instrument „verheiratet“ sind und bewusst mit vielen Tools arbeiten, hat sich dieses Thema über die Jahre zu einem wachsenden Beratungsschwerpunkt entwickelt. Immer öfter werden wir angefragt, bei der Tool- und Anbieterauswahl behilflich zu sein. Der Aufwand hat sich bisher immer gerechnet.

Welche Kriterien sind für einen Test von Bedeutung?

Mag. Bernhard Dworak (Master Human Resources Consulting): Die Voraussetzung für tatsächlichen Mehrwert ist der Einsatz von qualitativ hochwertigen Testsystemen, also von Systemen, die wissenschaftlich fundiert und von anerkannten Institutionen geprüft worden sind (wie z.B. der British Psychology Society, European Federation of Psychologists Associations, American Psychological Association oder vergleichbare).

Mag. Josef Wegenberger, CMC (GWO): Ein guter Test sollte natürlich den klassischen Testgütekriterien entsprechen: Objektivität, Reliabilität und Validität. Darüber hinaus ist es natürlich von großer Relevanz, dass das Testverfahren verfälschungssicher ist. Es ist legitim, dass sich Bewerber in Auswahl-situationen „von ihrer besten Seite zeigen“; sie werden versuchen, das Ergebnis in eine positive Richtung „zu tunen“. Test- und Assessment Systeme der neuen Generation minimieren dieses Verfälschungsrisiko durch Offenheitskontrollsysteme, Objektive Tests mit geringer Augenscheinvalidität und spezielle Testmethoden und steigern damit die Treffsicherheit.

Eine moderne Potenzial-Analyse muss aus meiner Sicht sämtliche für eine Position oder Funktion relevanten Kompetenzen überprüfen und zwar die persönlichen und sozialen Kompetenzen aber auch Fähigkeit, Leistung und Wissen, sowie deren Umsetzung in der Arbeits-Praxis.

Wie kritisch stehen Sie selbst zu solchen Tools?

Mag. (FH) Michaela Kreitmayer (Hornstein): Aus der Erfahrung heraus hat sich gezeigt, dass einerseits die Qualität des Tools ausschlaggebend ist. Gleichzeitig kommt es sehr stark darauf an, wie das Tool eingesetzt und angewandt wird. Vor dem Ausfüllen bereits sind einige Qualitätsschritte notwendig, damit das Ganze ein Erfolg wird:

- Erklärung und Information, warum die Analyse gemacht werden soll.
- Transparenz darüber, wer welche Informationen, Unterlagen und Ergebnisse bekommt.
- Transparenz über den genauen Ablauf.
- Klärung darüber, wie lange die Unterlagen wo aufbewahrt werden.
- Individuelles Feedbackgespräch auf Augenhöhe.

Gibt es gute Alternativen zu gängigen Potenzialanalyse-Tests?

Luzia Fuchs-Jorg (Kick off Management): Eine hervorragende Alternative, um Potenzial zu erheben, bildet die narrative Herangehensweise. Hier werden durch die „Reise in der Lebensgeschichte“ viele „Goldnuggets“ gefunden und für die Zukunft zur Nutzung freigelegt. Diese Methode erzeugt wird von den Probanden sehr geschätzt, da sie sehr wertschätzend und motivierend ist.

Die Durchführung von Verhaltensplanspielen gibt ebenfalls die Möglichkeit, Potenzial zu erfassen. Im anschließenden Feedbackgespräch und Reflexionscoaching kann der Proband sein Selbstbild mit mehreren Fremdbildern vergleichen und somit sein Wirkungsbewusstsein bedeutend erhöhen. Wenn das Spiel auch noch als Entwicklungsspiel aufgebaut ist, dann kann gleich das gefundene Potenzial genutzt und gefestigt werden. Diese Methode wirkt oft wie ein didaktischer Doppeldecker und ist bei den Kandidaten sehr beliebt und oft unvergesslich.

managementcube Personaldiagnostik bietet höchste Treffsicherheit für Ihr Personal-Management. Ein praxiserprobtes System in 6. Generation, das bis dato auf über 2.000.000 Testanwendungen zurückblickt.

Das multiprofessionelle managementcube-Entwicklungsteam und die strategische Kooperation mit Sage, einem der weltweit führenden Anbieter von Business-Software, stellt die Qualität von mangementecube Personaldiagnostik langfristig sicher. managementcube Personaldiagnostik ist ein Unternehmensbereich der Gesellschaft für Wirtschaftspsychologie und Organisationsdynamik Unternehmensberatung GmbH.