

Tobias Blank, Tanja Münch, Sita Schanne, Christiane Staffhorst  
(Hrsg.)

Integrierte Soziologie –  
Perspektiven zwischen Ökonomie und  
Soziologie, Praxis und Wissenschaft

Festschrift zum 70. Geburtstag  
von Hansjörg Weitbrecht

---

## Inhalt

*Tobias Blank, Tanja Münch, Sita Schanne und Christiane Staffhorst*  
Integrierte Soziologie. Eine Einleitung 7

*M. Rainer Lepsius*  
Zur relativen Akzeptanz von sozialer Ungleichheit 15

### **I. Industrielle Beziehungen**

*Walther Müller-Jentsch*  
Odyssee eines wirtschaftspolitischen Konzepts. Mitbestimmung  
zwischen Wirtschaftsdemokratie und Sozialer Marktwirtschaft 25

*Dieter Sadowski*  
Merkwürdigkeiten im Streit um die Unternehmensmitbestimmung 45

*Berndt Keller*  
Renaissance von Berufsverbänden? Bedingungen, Ziele und Folgen 51

*Peter Kadel*  
Fiktion gerechter Lohn? Thesen zu einer gerechteren Lohngestaltung 67

### **II. Entwicklung von Organisationen und Personal**

*Sita Schanne*  
Warum Ideen Institutionen brauchen. Konsequenzen des Fehlens von  
institutionellen Arrangements bei der Etablierung des  
Organisationsentwicklungsansatzes 79

*Anja Schmitz und Stephan Fischer*  
Mitarbeiterpotenzial und seine Erfassung als Instrument der Zukunftssicherung  
von Organisationen: Bestimmung des Potenzialbegriffs und Anforderungen  
an eine Potenzialdiagnose 105

*Stephan Fischer, Sonja Schneider und Anja Schmitz*  
HR als Business Partner – Ein Beispiel aus der Praxis. Durch  
Kompetenzmanagement komplexe Herausforderungen bewältigen 123

*Sylvana Mehrwald*  
Herausforderungen und Erfolgsbedingungen regionaler  
ressourcenorientierter Selbststeuerung 137

### **III. Wirtschaft und Ethik**

*Markus Pohlmann*  
Management und Moral 161

*Tanja Münch und Christiane Staffhorst*  
Korruption: Neu-Konzeptionalisierung eines „alten“ Phänomens – eine  
erweiterte Perspektive auf einen wirtschaftsethisch relevanten Gegenstand 177

*Rolf Wunderer*  
„Walk Your Talk“ in Management und Märchen 205

### **IV. Ausbildung und Ausgebildet: die praktische Relevanz der Soziologie**

*Tobias Blank, Tanja Münch und Sita Schanne*  
20 Jahre praxisorientierte Lehre der Industrie- und Betriebssoziologie in  
Heidelberg 229

Autorinnen und Autoren 237

Curriculum Vitae von Hansjörg Weitbrecht 240

Publikationen von Hansjörg Weitbrecht 241

# Mitarbeiterpotenzial und seine Erfassung als Instrument der Zukunftssicherung von Organisationen: Bestimmung des Potenzialbegriffs und Anforderungen an eine Potenzialdiagnose

*Anja Schmitz und Stephan Fischer*

## 1. Einleitung

Das Umfeld, in dem Unternehmen agieren, ist vor allem in jüngster Zeit durch zwei zentrale Herausforderungen geprägt: Umgang mit Veränderungen und Gewinnung von geeigneten Mitarbeitern. Die erste Herausforderung besteht darin, dass Unternehmen unter zunehmendem Anpassungsdruck stehen, auf immer schnellere Marktveränderungen reagieren zu müssen bzw. diesen aktiv und vorausschauend zu begegnen. Dieser wachsende Anpassungsdruck resultiert sowohl aus der höher werdenden Umweltkomplexität, die sich zum Beispiel in einer größeren Anzahl unterschiedlicher Aufträge und damit verbunden in heterogenen Produktionsprogrammen äußert, wie auch aus der fortschreitenden Dynamisierung, d.h. Veränderungen kommen auf das Unternehmen immer schneller und häufiger zu und die vorhandene Reaktionszeit sinkt. Unter diesen Bedingungen kann die Qualität der Ergebnisse immer weniger durch Technik oder stabile Strukturen garantiert werden. Folglich tragen die zunehmende Komplexität und Dynamisierung dazu bei, dass den Mitarbeitern des Unternehmens eine wachsende Bedeutung zukommt und die Leistung des Unternehmens immer stärker von den Mitarbeitern abhängt (vgl. Domayer 2002).

Die zweite Herausforderung mit der die Unternehmen konfrontiert sind, besteht darin, im Wettbewerb um Mitarbeiter genau die Mitarbeiter zu identifizieren, mit denen sie den steigenden Anpassungsdruck bewältigen können (Rehrl et al. 2006). Der vielzitierte „war for talents“ (z.B. Gloger 2001) wird sich voraussichtlich auch in den nächsten Jahren noch weiter verschärfen. Qualifizierte Mitarbeiter werden somit zu einer zunehmend knapperen Ressource.

Demnach wird es für Organisationen zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil, solche Mitarbeiter zu identifizieren und langfristig zu binden, die das Potenzial haben, die zunehmende Komplexität und Dynamisierung zu bewältigen und die notwendigen Veränderungen aktiv zu gestalten.

Daran ansetzend soll in diesem Artikel der Frage nachgegangen werden, welchen Anforderungen eine theoriegeleitete Potenzialanalyse gerecht werden muss, die die zunehmende Umweltkomplexität und Dynamisierung abbildet und dadurch die Organisationen darin unterstützt, solche Mitarbeiter zu identifizieren und zu fördern, die diesen Bedingungen zukünftig gewachsen sein werden. Um diese Frage zu beantworten wird zunächst der Begriff des „Potenzials“ definiert. Darauf aufbauend wird der Zusammenhang zwischen Potenzial und Komplexität erläutert, sowie das grundlegende Dilemma der Potenzialdiagnostik. Daraus abgeleitet werden die Anforderun-

gen an Potenzialanalyseverfahren dargestellt. Zum Abschluss wird die Bedeutung dieser Anforderungen in den größeren organisationalen Kontext eingeordnet.

## 2. Der Potenzialbegriff

Mit dem Begriff „Potenzial“ wird in der einschlägigen Literatur sehr unterschiedlich umgegangen. Die Herangehensweisen reichen hierbei von der Verwendung des Begriffs ohne nähere Definition über die Verwendung einer Definition ohne theoretischen Bezug (vgl. Trauernicht 2001) bis hin zu Definitionen, deren theoretischer Bezug nicht weiter kritisch beleuchtet wird, wie z.B. bei der Gleichsetzung des Begriffs mit der Persönlichkeit des Individuums (Rehrl et al. 2006). Aus diesen unterschiedlichen Herangehensweisen sollen im Folgenden einige exemplarisch aufgegriffen werden, die das unterschiedliche Verständnis des Begriffs verdeutlichen. Beschränkt werden die Beispiele auf solche, die den Potenzialbegriff enger fassen, d.h. ihn mit der Leistungsfähigkeit der Person in Beziehung setzen. Definitionen, die das Konzept des Potenzials über die Leistungsfähigkeit hinaus z.B. auf den Persönlichkeitsbereich erweitern, sollen hier nicht näher erläutert werden.

Taubert und Piorr skizzieren zwei gängige Potenzialverständnisse. Zum einen könnte man Potenzial als „etwas, was vorhanden ist, aber nicht benutzt wird“ (Taubert/Piorr 1999: 46) verstehen. Es wird damit also die Möglichkeit umschrieben, etwas zu können. Darunter fallen auch Definitionen, die im Potenzial die Quantität und Qualität des gegebenen menschlichen Leistungsvermögens und -verhaltens sehen (Bleicher 1988).

Ein anderer Ansatz versteht Potenzial in der aristotelischen Tradition als „etwas, was angelegt, aber noch nicht vorhanden ist“ (Taubert/Piorr 1999: 46). Die zweite Umschreibung ist hierbei als Vorstufe der ersten zu verstehen. In diesem Ansatz sind auch Definitionen einzuordnen, die sich auf die grundsätzlichen Möglichkeiten der Entwicklung von Fähigkeiten beziehen. Sarges (1996) spricht in diesem Zusammenhang von Lernpotenzial, als Fähigkeit und Bereitschaft zu lernen. Darüber hinaus gehen Definitionen, die sich auch auf den Zielaspekt des Potenzials beziehen, wie z.B. Obermann (1991), der von Potenzial in Bezug auf die Bewältigung weiterführender Aufgaben spricht. Dieser Aspekt wird auch von Lang-von Wins und von Rosenstiel (1998) betont, die Potenzial in den Zusammenhang mit der Bewältigung veränderter Anforderungen bringen. In diesem Sinne erläutert auch Baehr (1987) in ihrer Definition, dass Potenzial immer auf eine bestimmte Position oder ein bestimmtes Funktionslevel in der Organisation bezogen ist.

Als Fazit dieser Betrachtung der vorhandenen Definitionen lässt sich feststellen, dass die Definitionen oft vage bleiben, die Abgrenzung zu anderen Begrifflichkeiten nicht vorgenommen wird oder unscharf bleibt und eine theoretische Herleitung in den meisten Fällen nicht stattfindet.

Um zu einer weiteren Eingrenzung des Begriffs für den organisationalen Kontext zu gelangen, können aus den aufgeführten Definitionen folgende Schlussfolgerungen

gezogen werden: Zum einen greift eine Definition von Potenzial, die sich lediglich auf einen aktuellen Stand von Qualifikationen einer Person bezieht, zu kurz. Somit muss die Definition des Potenzialbegriffs einen *Zukunftsbezug* beinhalten. Dies impliziert gleichzeitig, dass der Potenzialbegriff zu den bereits aktuell in der Person vorhandenen Qualifikationen oder Kompetenzen (*Gegenwarts- bzw. Vergangenheitsbezug*) abgegrenzt werden muss. Zum anderen sollte der Begriff auch einen Bezug zu den Anforderungen enthalten, für deren Bewältigung die Person das Potenzial besitzt.

Werden diese Schlussfolgerungen berücksichtigt, so ergeben sich die nachfolgenden Definitionen von Potenzial und davon abgegrenzt von Kompetenz (s.a. Fischer 2007; vgl. Jaques/Clement 1991):

Potenzial ist die zukünftige Kapazität einer Person hinsichtlich Denk- und Handlungsstrukturen und determiniert die Grenze ihrer individuellen Lernfähigkeit. Somit stellt es eine personale Disposition zur (Weiter-)Entwicklung von Qualifikationen dar und bezeichnet die als Anlage vorhandene Möglichkeit, Kompetenzen im organisationalen Kontext zu entwickeln.

Kompetenz dagegen bezeichnet das bereits realisierte Arbeitsvermögen, welches Aufschluss über gegenwärtig vorhandene individuelle Qualifikationen gibt.

Das Potenzial einer Person ist somit latent vorhanden und bezieht sich auf die zukünftige Möglichkeit durch seine Realisierung in Kompetenz umgewandelt zu werden und damit die zukünftigen Anforderungen bewältigen zu können. Kompetenz beinhaltet in diesem Sinne Wissen, Fachkenntnis und Erfahrung einer Person und wurde durch frühere Lernprozesse erworben (Fischer 2007).

Die oben aufgeführte Definition des Kompetenzbegriffs passt auch zu anderen vorgeschlagenen Definitionen, z.B. die von Wörwag und Bogdahn (2003: 28), die Kompetenzen als „angeeignete und erprobte Lösungsstrategien“ verstehen, welche sich aus dem Potenzial entwickeln, wenn das Potenzial angewendet, reflektiert und zur Zielerreichung eingesetzt wird. „Kompetenzen sind somit auf Anforderungen bzw. Anwendungssituationen gerichtete, gebündelte Ressourcen, die eingesetzt werden, um ein Ziel (z.B. die Bewältigung eines Problems, einer Aufgabenstellung) zu erreichen.“

Sowohl aus den Erläuterungen zur Potenzialdefinition wie auch aus der Kompetenzdefinition wird deutlich, dass das Vorhandensein von Potenzial und Kompetenz nur dann abgeschätzt werden kann, wenn es damit einhergehend definierte Anforderungen gibt, die in Zukunft oder aktuell von der Person bewältigt werden sollen.

### **3. Dilemma der Potenzialdiagnostik**

Beschäftigt man sich im nächsten Schritt mit der Frage, wie Potenzial nun diagnostiziert wird bzw. werden kann, so ist zu konstatieren, dass sich die zuvor beschriebene Unschärfe des Potenzialbegriffs auch auf die Diagnose des Potenzials auswirkt: Neben der erwähnten Vielfalt der Definitionen existiert eine ähnliche Vielfalt von Ansätzen zur Potenzialmessung. Auffällig ist hierbei, dass viele der wissenschaftlichen, aber vor allem auch der praxisorientierten Publikationen (Trauernicht 2001; vgl. Kleinmann/Strauß 1998) von Potenzialbeurteilungen berichten, ohne vorab den zu-

grundegelegten Potentialbegriff zu explizieren und ohne, wie im vorangegangenen Abschnitt dargestellt, die Anforderungen zu definieren. Im Folgenden sollen auch hier einige Ansätze der Potenzialdiagnose exemplarisch vorgestellt werden.

Viele Veröffentlichungen beschreiben eine Klasse von Potenzialerhebungsverfahren, in denen Potenzial mit bestimmten Persönlichkeitskonstellationen gleichgesetzt (Domayer 2002, Butzko 2007) oder die Potenzialanalyse auf Theorien der Persönlichkeitsdiagnostik zurückgeführt wird. Als theoretische Fundierung dient hier der trait-orientierte Persönlichkeitsansatz (Filipp/Schmidt 1998). Im Gegensatz zu stadienorientierten Ansätzen der Persönlichkeitsveränderung geht der trait-orientierte Ansatz davon aus, dass eine recht stabile Struktur der Persönlichkeit existiert, die mit wenigen Faktoren beschreibbar ist (Rehrl et al. 2006: 185). Hierbei fehlt eine kritische Betrachtung, inwiefern das Potenzial, eine bestimmte berufliche Leistung zu erbringen, mittels (stabilen) Persönlichkeitseigenschaften vorhergesagt werden kann (s.a. Murphy/Dzeiweczynski 2005). Der Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften und beruflicher Leistung erschließt sich lediglich dann, wenn bestimmte Aspekte der beruflichen Leistung herausgegriffen werden, z.B. wie der von Domayer angeführte Aspekt der „Integration“ (2002: 33). Darüber hinaus zeigt die Forschung im Bereich der Persönlichkeitstests oft nur geringe Zusammenhänge mit beruflicher Leistung (z.B. Murphy/Dzeiweczynski 2005). Somit muss davon ausgegangen werden, dass die ausschließliche Betrachtung von Selbsteinschätzungen der Persönlichkeit nicht ausreicht, um das Leistungspotenzial eines Mitarbeiters zu bestimmen.

Eine andere Art von Verfahren, wie z.B. das Assessment Center, nutzt Fremdeinschätzungen um das Potenzial zu beurteilen und ist den simulationsbasierten Verfahren der Eignungsdiagnostik zuzuordnen, in denen das Verhalten der Kandidaten in positionsspezifischen Übungen beurteilt wird. Diese Verfahren werden zwar häufig unter dem Etikett der Potenzialbeurteilung durchgeführt, erscheinen bei näherer Betrachtung jedoch eher als Beurteilungsverfahren aktueller vorhandener Qualifikationen, die in kontextbezogenen Aufgabenstellungen beobachtet werden (s.a. Trauernicht 2001, Deller/Kendelbacher 1998). Dieser Kritikpunkt lässt sich noch deutlicher erkennen, wenn die Perspektive der Potenzialbeurteilung durch die der Leistungsbeurteilung erweitert wird. Leistungsbeurteilungen beziehen sich auf die in der Vergangenheit bzw. Gegenwart erbrachten Leistungen des Mitarbeiters, d.h. sie sind somit grundsätzlich vergangenheitsorientiert (Olfert/Steinbuch 2001). Potenzialbeurteilungen hingegen sollen die Frage beantworten, ob der Mitarbeiter für bestimmte weiterführende Aufgaben und eine weitere berufliche Entwicklung geeignet ist. Potenzialbeurteilung wird hier also mit einem klaren Zukunftsbezug verwendet. Olfert und Steinbuch (2001) merken allerdings an, dass trotz des grundsätzlichen Zukunftsbezugs der Potenzialbeurteilung zur Diagnose vorwiegend vergangene Leistungen oder aktuelle Ergebnisse des Mitarbeiters herangezogen werden. Somit wird hier das grundsätzliche Dilemma der Potenzialanalyse thematisiert, wenn auch nicht gelöst. In Unternehmen herrscht diese Praxis der Potenzialanalyse mittels Rückgriff auf vergangene Leistungen auch heute noch vor (z.B. Bittlingmaier et al. 2006). Somit wer-

den die Mitarbeiterpotenziale häufig nicht angemessen diagnostiziert (Wörwag/Bogdahn 2006).

Wenn man Potenzial nun wie im vorherigen Abschnitt beschrieben als etwas Zukünftiges und die oben erwähnten Ansätze der Messung betrachtet, so ergibt sich daraus ein Dilemma für die Eignungsdiagnostik, das Domayer (2002: 34) wie folgt zusammenfasst: „Wie kann von gegenwärtigen Beobachtungen und Bildern über Personen auf Zukünftiges geschlossen werden?“ Wie oben exemplarisch beschrieben, greifen die allgemein gebräuchlichen Verfahren auf vergangene oder aktuelle Leistungen zurück, um das Zukünftige vorherzusagen. Sie orientieren sich also an folgendem Grundsatz „The best predictor of future performance is past performance“ (Pulakos/Schmitt 1995: 290). Methodisch gestützt wird diese Vorgehensweise durch die Identifikation derjenigen Prädiktoren, die den höchsten Zusammenhang mit dem zu einem späteren Zeitpunkt gemessenen Kriterium aufweisen (prädiktive Validität).

Problematisch wird diese Vorgehensweise allerdings dann, wenn, wie eingangs beschrieben, die zukünftigen Aufgaben nicht bekannt sind und wenn von einem Wechsel der zu bewältigenden Komplexität ausgegangen werden muss. Da die Zukunft durch eine in weiten Teilen sprunghaft steigende Komplexität und Dynamik gekennzeichnet sein wird, können die zukünftigen Qualifikationsanforderungen immer weniger prognostiziert werden. Ein Grund ist darin zu sehen, dass die aus einer Arbeitsaufgabe für die Zukunft abgeleiteten Soll-Qualifikationen nicht mehr exakt zu quantifizieren sind. Bislang fehlt ein befriedigendes Instrumentarium, das sich mit der Struktur einer Aufgabe und der damit verbundenen Tiefenstruktur befasst. Aus diesem Mangel resultiert auch die Beobachtung von Domayer (2002), der nach der Sichtung gängiger Verfahren moniert, dass die Potenzialanalyse häufig gerade nicht als ein auf bestimmte Anforderungen ausgerichtetes Verfahren eingesetzt wird<sup>1</sup>. Somit muss im nächsten Schritt eine Möglichkeit geschaffen werden, die zukünftig zu bewältigenden Anforderungen mit den dafür notwendigen Qualifikationen trotz der erwähnten Unsicherheitsfaktoren zu prognostizieren. Dieses Unterfangen wird angesichts von immer kürzeren Produktzyklen und schnelleren Verfahrensinnovationen immer schwieriger werden, denn das zukünftige betriebliche Geschehen wird immer weniger informatorisch abbildbar.

In diesem Fall ist die Vorhersagekraft des vergangenen Verhaltens für zukünftiges Verhalten also nicht mehr gegeben. Für die Eignungsdiagnostik heißt das, dass zusätzliche Verfahren zur Prognose von Potenzial verwendet werden müssen, die sich nicht mehr allein der Messung vergangenen Verhaltens bedienen.

---

<sup>1</sup> vgl. auch König (1992), der in diesem Zusammenhang von Kompetenz als „Relationsbegriff“ spricht, der nur in Abhängigkeit von an die Person herangetragenen Anforderungen bestimmt werden kann.



#### 4. Potenzial und zukünftig zu bewältigende Komplexität

Wie kann nun die gesuchte Möglichkeit aussehen, mittels derer die zukünftig zu bewältigenden Aufgaben trotz der bestehenden Unsicherheiten zu prognostizieren sind? Wie können die zukünftigen Anforderungen an Mitarbeiter angesichts der eingangs beschriebenen Umfeldveränderungen von Organisationen sinnvoll beschrieben werden (vgl. Fischer 2007)?

Die zunehmende Dynamisierung und Steigerung der Komplexität bedeutet zum einen, dass die zukünftigen Anforderungen nicht mehr positionsspezifisch definiert werden können, da sich die spezifischen Positionen mit den dazugehörigen Inhalten zu schnell wandeln. Aufgrund dieses Wandels wird die Oberflächenstruktur der Aufgabe mit ihren zukünftigen Inhalten immer weniger abbildbar, je weiter in die Zukunft der Prognosezeitraum reicht.

Zum andern bedeutet die zunehmende Dynamisierung und Komplexität, dass, da es sich um zukünftige Anforderungen handelt, das Unternehmen (bestehende und zukünftige) Funktionen bzw. Rollen (vgl. Jaques/Clement 1991) in ihren Anforderungen unabhängig vom aktuellen Status quo einschätzen muss. Es muss also berücksichtigt werden, welche Komplexität die Funktion im nächsten Jahr oder aber auch erst in 5 Jahren haben wird. Beispielsweise wird der heutige Verkäufer technischer Produkte künftig verstärkt auch die technische Beratung des Kunden übernehmen und damit neuen Herausforderungen gerecht werden müssen.

Damit die Definition der zukünftigen Anforderungen der Organisation mit den Anforderungen an die Person verknüpft werden kann, bedarf es als Basis eines gemeinsamen Beschreibungssystems. Die theoretische Basis für ein solches Beschreibungssystem zur Verknüpfung des Potenzials von Personen mit der in der Organisationswelt zu bewältigenden Komplexität bieten die Ausarbeitungen von Elliot Jaques (Jaques/Clement 1991). In seiner Theorie beschäftigt sich der kanadische Psychologe hauptsächlich mit der Frage unterschiedlicher Komplexitäten und deren Bewältigung. Das Ausmaß an Komplexität wird in seinem Verständnis bestimmt durch Anzahl, Ambiguität, Veränderungsrate und Interdependenz der Variablen (vgl. auch Ansätze des komplexen Problemlösens, z.B. Dörner 1983, 2006). Basierend auf dieser Überlegung entwickelte Jaques ein Stufenmodell der Komplexität in dem er sowohl die Rollenkomplexität wie auch die kognitive Komplexität definiert (zur näheren Erläuterung siehe Jaques/Clement 1991: 91ff). Die einzelnen Komplexitätsstufen korrespondieren mit der Aufgabenkomplexität einzelner abstrakter Positionen bzw. Funktionen (=Rollen) im Unternehmen. Nach Jaques gibt es für jede Organisation ein optimales Muster an Stratifizierung: Jeder „Quantensprung“ in der Aufgabenkomplexität sollte in der Organisation durch eine separate Hierarchiestufe abgebildet werden. Durch die Stratifizierung der Organisationsstruktur ist es möglich, dass jede Stufe unterschiedliche Rollen beinhaltet, die aber alle die gleiche Aufgabenkomplexität besitzen. Für jede höhere Anforderungsstufe braucht der Positionsinhaber eine höhere Stufe an kognitiver Komplexität um die Anforderungen zu bewäl-

tigen. Nach Jaques bestimmt vor allem das Potenzial in kognitiver Komplexität die Führungsfähigkeit. Diese kognitive Komplexität entwickelt sich durch regelhafte Reifungsprozesse, wodurch ihr Verlauf vorhergesagt werden kann. Der wichtigste Faktor des erfolgreichen Arbeitens in der Organisation ist die Passung zwischen der Kompetenz und der Anforderungen der Rolle. Hier wird also der oben erläuterten Anforderung der Zielgerichtetheit des Verfahrens Rechnung getragen.

Das Modell von Jaques (ebd.) bietet die Möglichkeit, die Anforderungen einer Funktion oder Rolle in der Organisation unabhängig von deren spezifischen Inhalten zu bestimmen und in eine Anforderung an die Komplexität der kognitiven Strukturen des Rolleninhabers zu übersetzen. Es besteht dadurch die Möglichkeit, die Komplexität positionsübergreifend, nämlich in Form von Rollen, und gleichzeitig die zukünftigen Anforderungen unabhängig vom aktuellen Status quo einzuschätzen, da auf ein Modell der Komplexitätsstufen zurückgegriffen werden kann. Das Komplexitätsmodell ermöglicht somit die Analyse der Tiefenstruktur der Aufgabe unabhängig von den wechselnden Inhalten der Oberflächenstruktur.

## **5. Anforderungen an Verfahren zur Prognose von Potenzial**

Bei der Sichtung der einschlägigen Literatur über Potenzialanalyseverfahren wird deutlich, dass zum aktuellen Zeitpunkt noch ein Anforderungskatalog fehlt, der speziell auf den Bereich der Potenzialermittlung ausgerichtet ist. Anforderungskataloge an eignungsdiagnostische Verfahren im Allgemeinen existieren bereits und sind auch für den Sonderfall der Potenzialanalyse gültig. So müssen zur Eignungsdiagnostik eingesetzte Verfahren zum einen als Grundvoraussetzung den klassischen (testtheoretischen) Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität genügen. Zum anderen haben diese Verfahren in der Praxis den Anforderungen der 'Praktikabilität' und der 'Wirtschaftlichkeit' zu genügen. Zum Aspekt der Wirtschaftlichkeit gehört auch, dass die Durchführung von Potenzialbeurteilungen nur dann zu befürworten ist, wenn den damit einhergehenden (Informationsbeschaffungs-)Kosten eine entsprechende Verbesserung der Qualität personalwirtschaftlicher Entscheidungen bzw. eine Erhöhung der Effizienz und Effektivität personalwirtschaftlicher Interventionen gegenübergestellt werden kann.

Setzt man darüber hinaus die in den vorangegangenen Abschnitten angeführten Erläuterungen in Beziehung zu der speziellen eignungsdiagnostischen Aufgabe der Potenzialprognose, so ergeben sich für Verfahren, die zu diesem Zweck eingesetzt werden sollen zusätzlich noch die Anforderungen, die in den folgenden Abschnitten erläutert werden sollen.

### **5.1 Zukunftsorientierung der Verfahren**

Aus der oben dargelegten Potenzial-Definition sowie aus dem grundsätzlichen Dilemma der Potenzialanalyse ergibt sich, dass die Evaluation des Potenzials einen Zukunftsbezug aufweisen muss (s.a. Wörwag/Bogdahn 2006). Geht man basierend auf der Analyse der Umfeldbedingungen der Unternehmen davon aus, dass es zu einem z.T. sprunghaften Anstieg an zu bewältigender Komplexität kommen wird, genügt es durch diesen Wechsel von Komplexitätsstufen nicht mehr, die vorhandenen also aktuellen, bereits erworbenen und manifesten Kompetenzen eines Mitarbeiters gegenwarts- oder vergangenheitsorientiert zu messen und daraus das zukünftige Potenzial zu extrapolieren. Diese Trendfortschreibung der vergangenheitsorientierten Daten zeigt methodische Mängel bzgl. der Beurteilung und Identifikation von Potenzial auf: die Beurteilung von Potenzial auf dieser Basis ist nur schwer prognostizierbar – wenn nicht sogar paradox. Es wird der Versuch unternommen, mit dem Blick in die Vergangenheit Zukünftiges vorherzusagen. Folglich besteht durch Anwendung dieser Methode immer noch die Gefahr, in einem sich ständig wandelnden Umfeld stets der Entwicklung hinterher zu hinken. Darüber hinaus besteht hinsichtlich der Trendfortschreibung die Gefahr, dass sich die Beurteilung und Identifikation leicht zum Peter-Prinzip entwickeln kann und Personen in Positionen befördert werden, die nicht ihrem Potenzial- und Kompetenzniveau entsprechen, da gegenwarts- und vergangenheitsorientierten Verfahren die Annahme zugrunde liegt, dass vergangener Erfolg auch Erfolg in der Zukunft bedeutet. Diese Annahme kann, wie oben erläutert, zwar nicht völlig ausgeschlossen werden, aber es kann vor allem bei einem Wechsel der zu bewältigenden Komplexitätslevel auch nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass ein bisher guter Positionsinhaber unter veränderten Anforderungen auch in Zukunft erfolgreich sein wird. Erfolg bzw. Leistung in der Vergangenheit kann nur dann ein geeigneter Prädiktor für Potenzial sein, wenn es sich bei zukünftigen Aufgaben um vergleichbare Tätigkeiten wie in der Vergangenheit handelt. Dieser Zusammenhang gilt aber umso weniger, als zukünftige Anforderungen unbekannt und aller Voraussicht nach auch verschieden von den gegenwärtigen sein werden. Dieser letzte Fall ist aber für Unternehmen, deren Umfeld von zunehmender Komplexität und Dynamik gekennzeichnet ist, charakteristisch und bildet den häufigsten Anlass für Potenzialbeurteilung bspw. bei Beförderung auf eine hierarchisch höhere Stufe mit umfangreicheren (Entscheidungs-)Befugnissen und ausgedehnter Verantwortung.

Aus diesen Erläuterungen folgt, dass die Eignungsbeurteilung zukunftsorientiert sein und somit das Potenzial der Person, mit der neuen Komplexitätsanforderung umzugehen, einschätzen muss. Das Problem ist hierbei, dass die Eignung für die Bewältigung zukünftiger Anforderungen nicht mehr im strengen Sinne diagnostizierbar ist, sondern dass die zukunftsorientierte Eignungsbeurteilung lediglich noch einen prognostischen Charakter hat, da weder die zukünftigen Anforderungen exakt zu bestimmen sind, noch die Umweltbedingungen, die das Individuum bei der Aufgabenausführung vorfinden wird. Die Möglichkeit, die der Eignungsbeurteilung unter diesen Voraussetzungen bleibt, ist, den Fokus auf die erst in der Zukunft realisierbaren Qua-

lifikationen, sprich Potenziale zu richten und somit durch die Diagnose des Potenzials eine Prognose darüber abzugeben, ob das Individuum zukünftig in der Lage sein wird, die Qualifikationen, die zur Bewältigung neuer Stufen der Komplexität notwendig sein werden, zu realisieren. Daraus ergibt sich, dass ein Potenzialanalyseverfahren, das die künftige Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters erkennen soll, Aussagen über Situationen treffen muss, mit denen der Mitarbeiter bisher noch nicht konfrontiert war. Diese Aussage muss auch unabhängig von den momentanen Grenzen in der Umsetzung seines Potenzials erfolgen können. Das kann nur gelingen, wenn die Komplexität in ihren unterschiedlichen Ausprägungen in dem Verfahren abgebildet werden kann. Es geht also um die Frage welches Potenzial der Kandidat besitzt, um erhöhte Komplexität bewältigen zu können.

### ***5.2 Erfassung relevanter Kriterien auf angemessener Aggregationsebene***

Wenn man aufgrund der oben aufgeführten Definition davon ausgeht, dass Potenzial nur prognostizierbar und nicht mehr direkt diagnostizierbar ist, dann ergibt sich die Frage, auf welcher Abstraktionsebene die Potenzialkriterien erfasst werden können. In den aktuellen Kompetenzmodellen von Organisationen werden zunehmend mehr Kriterien aufgenommen und differenzierter beschrieben. Während diese Vorgehensweise für die Erfassung von Kompetenzen bzw. Qualifikationen durchaus zielführend sein kann, besteht die Frage, ob unter den beschriebenen Limitationen der Potenzialbeurteilung ein solch hoher Grad an Detailliertheit aufrechterhalten werden kann. Angesichts der zunehmenden Unsicherheit der zukünftigen Anforderungen und der Problematik, dass Potenzial nur noch prognostizierbar ist, erscheint es sinnvoll, den Detaillierungsgrad der Kriterien dieser Bedingungskonstellation anzupassen, d.h. das Potenzial einer Person sollte auf einer höheren Aggregationsebene erfasst und prognostiziert werden. Diese Dispositionen im Sinne von Faktoren 2. Ordnung dienen dem Individuum als Grundlage der darauf zu entwickelnden ausdifferenzierten Kompetenzen.

Da sich die Potenzialdiagnose auf die Bewältigung zukünftiger beruflicher Aufgaben bezieht, sollten die eingesetzten Verfahren sich des Weiteren auch lediglich auf berufsrelevante Kriterien beziehen. Gerade diese Anforderung wurde in der Vergangenheit durch den Einsatz von Persönlichkeitstests, die nicht ausschließlich für den beruflichen Kontext entwickelt worden waren, verletzt. Daraus resultiert neben einer fragwürdigen Konstruktvalidität auch eine Einschränkung der sozialen Validität der Verfahren.

Eine dritte Anforderung an die erhobenen Kriterien besteht darin, solche Kriterien zu wählen, die gewährleisten, dass für den Kandidaten Entwicklungsansätze aufgezeigt werden können, um somit Anhaltspunkte dafür zu geben, wie der Kandidat seine Kompetenzen in Richtung seines vorhandenen Potenzials ausbauen kann.

Die gewählten Kriterien sollten ferner der Anforderung genügen, die Dimensionen abzubilden, mit denen es dem Individuum gelingt, den beschriebenen Komplexitäts-

zuwachs zu bewältigen. Die theoretische Basis ist neben den zitierten Ansätzen von Jaques (Jaques/Clement 1991) auch den Ansätzen des komplexen Problemlösens zu entnehmen (Dörner 1983, 2006). Aus diesen Ansätzen ergibt sich, dass die gewählten Kriterien das Potenzial der Person im Bereich sowohl des Denkens wie auch des Handelns abdecken sollten, um neben der Fähigkeit zur kognitiven Bewältigung der Aufgaben auch ermitteln zu können, ob die Person über die Fähigkeiten zur Umsetzung verfügt (vgl. Fischer 2007).

### ***5.3 Spezifikation des Bewertungsmaßstabs in Bezug auf die zu bewältigende Komplexität***

Domayer (2003: 36) wies darauf hin, dass zur Potenzialeinschätzung auch immer ein „Wissen um die Anforderungen der Stelle“ gebraucht wird. Wie bereits von anderen Autoren ausgeführt, sollte die Potenzialbeurteilung einer Person aber weder die aktuellen Qualifikationen der Person erfassen noch eine kurzfristige Beurteilung im Hinblick auf eine spezifische Position sein (vgl. Dachler 1990, Staehle 1991). Vielmehr wurde die Anforderung expliziert, Aussagen über längerfristige Karrieremöglichkeiten zu treffen, die über eine spezifische Position hinaus gehen (Dachler 1990: 7). Wenn nun aber wie oben dargestellt, die zukünftigen Anforderungen nicht mehr in dem gleichen Detaillierungsgrad wie die aktuellen Positionsanforderungen beschrieben werden können und wenn es nur mit sehr geringer Genauigkeit möglich ist, vorherzusagen, welche Anforderungen mit einer spezifischen Position zukünftig einhergehen werden, stellt sich die Frage, in Bezug auf *was* das Potenzial einer Person eingeschätzt werden soll.

Längerfristige Aussagen sind nur dadurch möglich, dass neben dem Anforderungsprofil für spezifische aktuelle Positionen auch die auf den weiterführenden Positionen zu bewältigenden Anforderungen hinterlegt sind, mit der Unschärfe, dass die zukünftigen Anforderungen dieser weiterführenden Positionen nicht mehr genau zu bestimmen sind.

Die Analyse der zukünftigen Anforderungen kann somit nur bewältigt werden indem man, wie oben beschrieben, auf ein Modell zurückgreift, das im Sinne eines gemeinsamen Beschreibungssystems sowohl die Anforderungen der Organisationswelt wie auch die daraus resultierenden Anforderungen an die Person abbilden kann und dazu die Tiefenstruktur der Aufgabe mittels Kriterien eines höheren Aggregationsgrades erfasst. Im Rahmen von unternehmensgebundenen Zukunftsszenarien kann dadurch die pro Kriterium zu bewältigende Komplexität beschrieben werden. Dabei geht es darum, Anforderungen in Abhängigkeit von diesen Zukunftsszenarien so exakt wie möglich in Hinblick auf ihren Komplexitätsgrad festzulegen und mit einer qualitativen Beschreibung der zu bewältigenden Komplexität zu hinterlegen. Im Fokus der Anforderungsanalyse stehen somit nicht sich stetig wandelnde inhaltliche Aspekte (Oberflächenstruktur), sondern vielmehr die Frage, wie komplex Anforderungen auf einer Position hinsichtlich intellektueller und persönlicher Fähigkeiten sind und in

Zukunft sein werden (Tiefenstruktur). Durch eine zugrunde gelegte Komplexitätslogik, können die Rollen unabhängig von ihrem fachlichen Inhalt bestimmt werden. Als Resultat kann es dann in der Potenzialanalyse gelingen, positionsunabhängige Aussagen zu treffen, die gerade unter der zunehmenden Dynamisierung immer größere Bedeutung erlangen (vgl. Jochmann 1999).

Dieser mittels qualitativer Beschreibungen der Komplexität exakt definierte Bewertungsmaßstab kann dann als Bezugsgröße genutzt werden, an der die individuellen Ergebnisse der Kandidaten gespiegelt werden können.

Gleichzeitig müssen diese Verfahren so gestaltet sein, dass sie definierte Kriterien nicht nur auf „vorhanden“ bzw. „nicht vorhanden“ prüfen, sondern spezifisch einzelne Komplexitätsstufen erfassen. Nur unter dieser Prämisse können letztlich Aussagen getroffen werden, die differenziert genug sind, den unterschiedlichen Komplexitätsanforderungen verschiedener Positionen gerecht zu werden, indem auch das Potenzialprofil einer Person exakt genug solchen Komplexitätsstufen zugeordnet werden kann.

Daraus lässt sich folglich die Aussage ableiten, ob der Kandidat über das Potenzial verfügt, die zukünftigen Anforderungen einer Rolle diesen Komplexitätsgrades zu bewältigen, oder ob er sogar das Potenzial hat, Anforderungen zu bewältigen, die darüber hinaus gehen.

Die Explikation der Anforderungen in Form einer qualitativen Beschreibung pro definiertem Kriterium ermöglicht darüber hinaus, die Kandidaten nicht nur in eine Rangfolge zu bringen und den besten unter ihnen ein entsprechendes Angebot zu unterbreiten, sondern durch den Abgleich mit dem Anforderungsprofil der Rolle auch das Übertreffen der Anforderungen zu identifizieren, sowie Stärken und Schwächen des Kandidaten intra- bzw. interpersonell zu betrachten. Diese Möglichkeit ist insbesondere unter der Perspektive der Mitarbeiterbindung von besonderer Bedeutung. Somit kann durch die Explikation der Anforderungen nicht nur festgelegt werden, was unter einem „high potential“ zu verstehen ist, sondern auch was unter einem „right potential“ zu verstehen ist. Die Identifikation der auf die Anforderungen des Unternehmens genau passenden Potenziale („right potential“) zählt sich insbesondere unter der Bedingung eines zunehmend engeren Bewerbermarktes aus.

Darüber hinaus dient diese qualitative Beschreibung der unterschiedlichen Level der Komplexität gleichzeitig dazu, allen Beteiligten im Unternehmen (z.B. HR und Linie) Begrifflichkeiten zur Verfügung zu stellen, um sich zu verständigen, um implizites Wissen zu explizieren und um dadurch den Begriff „Potenzial“ greifbar zu machen, was Domayer (2002) als eine Anforderung an Potenzialanalyseverfahren formulierte.

#### ***5.4 Erhebung des Potenzials mittels Simulationsverfahren***

Um das Potenzial einer Person im Umgang mit zunehmend komplexeren Situationen erfassen zu können, sollten Verfahren zur Potenzialanalyse nicht nur die kognitive Repräsentation von Handlungsmöglichkeiten für vorgefundene Problemkonstellationen erheben, sondern auch tatsächliches Handeln in solchen Situationen (vgl. auch Dörner 1996). Dieses Vorgehen entspricht dem „sample“-Ansatz der Eignungsdiagnostik (Wernimont/Campbell 1968). Hierbei ist jedoch im Sinne der speziellen Anforderungen an die Potenzialprognose zu beachten, dass nicht wie in vielen herkömmlichen Assessment Center Verfahren lediglich die Oberflächenstruktur der Aufgaben abgebildet werden und somit die Anforderung des Zukunftsbezugs nicht adäquat erfüllt werden kann (s.u.).

#### ***5.5 Angemessene Determiniertheit der Beurteilungssituationen***

Die Beurteilungssituationen, in denen das Potenzial von Bewerbern oder Positionsinhabern eingeschätzt werden soll, müssen über ein angemessenes Maß an Determiniertheit verfügen, so dass den Kandidaten die Möglichkeit gegeben wird, ihr Potenzial bis zur aktuellen Grenze zu entfalten (vgl. die Erläuterungen zu maximalem Verhalten, Schuler/Höft 2005). Diese Möglichkeit ist am ehesten dann gegeben, wenn die Beurteilungssituationen folgende Anforderungen erfüllen:

Die simulierten Situationen sollten eine so hohe Anzahl an Freiheitsgraden aufweisen, dass die Kandidaten die Möglichkeit haben, die Situationen mitzugestalten. Es sollten folglich nicht alle Variablen in der Situation bereits vollständig determiniert sein, um das Verhalten der Person nicht zu stark durch die situativen Bedingungen zu kontrollieren. Dieser Anforderung kann am besten in offen gestalteten Simulations-szenarien Genüge geleistet werden. Die Szenarien sollten durch ihre Struktur unterschiedliche Stufen der Komplexität abbilden können, gleichzeitig jedoch so viele Freiheitsgrade beinhalten, dass der Kandidat selbst die Situation gestalten kann und so auf seine Disposition zur Aufgabenbewältigung zurückgreift (vgl. die Interaktionismusdebatte im Bereich der Persönlichkeitspsychologie, Amelang et al. 2006).

#### ***5.6 Erfassung von Potenzial ohne Rückgriff auf Kompetenz***

Die zur Potenzialerfassung eingesetzten Simulationen sollten des Weiteren so beschaffen sein, dass die Kandidaten nicht bereits über ein bestimmtes Ausmaß an Kompetenz verfügen müssen, um die Situation zu bewältigen, d.h. in der Potenzialdiagnose sollten Simulationsverfahren eingesetzt werden, die nicht in einem Fachkontext des Kandidaten angesiedelt sind. Denn um Aufgaben innerhalb dieses fachgebundenen Kontexts zu bewältigen, muss der Kandidat wiederum auf ein gewisses Maß an (fachspezifischen) Kompetenzen zurückgreifen können. Genau an diesem Punkt zeigt sich z.B. die Unzulänglichkeit gängiger AC-Verfahren, die zwar anstreben Potenzial zu diagnostizieren, dazu aber auf Kompetenzen zurückgreifen. Auch

hier ist darauf zu verweisen, dass es um die Abbildung der Tiefenstruktur der Aufgaben geht und nicht um ihre kontextspezifische Oberflächenstruktur.

Um dieser Anforderung gerecht zu werden sollten Simulationsverfahren eingesetzt werden, die den Kandidaten erlauben die Aufgaben auf der Basis ihres unspezifischen Alltagswissens zu bewältigen. Erste Ansätze der Nutzung solcher Verfahren finden sich z.B. in der Auswahl von Piloten, deren Potenzial durch ihre Leistung im Flugsimulator eingeschätzt wird.

### ***5.7 Einbettung des Verfahrens in die Organisation***

Über die erläuterten Anforderungen an das Verfahren selbst hinaus bedarf es im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtungsweise des Prozesses noch der Erweiterung des Blickwinkels auf die Organisation. Domayer (2002) weist in seiner Kategorisierung der existierenden Potenzialeinschätzungen darauf hin, dass die Explikation der Anforderungen und die Festlegung der zu analysierenden Kriterien nicht nur durch (externe) Experten durchgeführt werden, sondern dieser Prozess auch innerhalb der Organisation verankert werden sollte und zwar sowohl mit Stabs- wie auch Linienmitarbeitern bzw. -führungskräften.

Gerade bei der Einführung von Potenzialanalysen in Unternehmen ist der Kommunikationsprozess von immenser Bedeutung, da solche Verfahren einen Kulturbruch darstellen können (Bittlingmaier et al. 2006). Es muss somit eine hohe Qualität des Kommunikationsprozesses sichergestellt werden, der sowohl die „betroffenen“ Mitarbeiter, die mit der Personalauswahl und -entwicklung betreuten Stabsfunktionen, wie auch die Linienfunktionen involviert als auch ein Klima der Offenheit und des Vertrauens herstellt (Domayer 2002).

Ziel der Einbettung der Potenzialanalyse in die Organisation muss es sein, einen Austauschprozess in Gang zu bringen, in dem die Anforderungen der unterschiedlichen Beteiligten an eine Position bzw. einen Positionsinhaber expliziert und in ein gemeinschaftliches Verständnis gebracht werden können. Stringent wird dieser Prozess dann, wenn es gelingt den Einsatz und die Implementierung eines Potenzialanalyseverfahrens aus der Organisationsstrategie abzuleiten. Ohne diese Einbettung in die gesamte Organisation besteht die Gefahr, dass Potenzialträger in unterschiedlichen Organisationseinheiten nach dem Prinzip der Intuition ausgewählt werden, ohne dass es zu einem Austausch käme. Dadurch können die strategischen Anforderungen des Gesamtunternehmens keine Berücksichtigung finden und Potenzialträger werden u.U. nicht als solche identifiziert, obwohl sie an anderer Stelle strategisch von Bedeutung wären. Zu betonen ist hierbei, dass die Definition der Anforderungen und die Betrachtung der vorhandenen Potenziale kein einmaliges Ereignis sein kann, sondern kontinuierlich in die Strategieentwicklung der Organisation integriert werden muss (Domayer 2002) um den Umfeldveränderungen gerecht werden zu können.



## 6. Ausblick

Angesichts der stetig steigenden Komplexität und Dynamik des organisationalen Umfeldes besteht die Notwendigkeit einer strategischen und flexiblen Orientierung in allen Bereichen der Wertschöpfungskette. Es geht nicht mehr nur darum, besser zu sein, sondern auch schneller zu lernen als die Konkurrenz. Der individuelle Mitarbeiter wie auch die Organisation im Ganzen müssen in der Lage sein, sich stetig zu verändern: Dabei muss zum einen eine Anpassung an bestehende Veränderungen in der Umwelt vorgenommen werden, zum anderen gilt es aber auch, diese vorwegzunehmen und Veränderungen möglichst proaktiv zu gestalten. Hierbei kommt den Mitarbeiterpotenzialen, welche mit der Lernfähigkeit in engem Zusammenhang stehen, eine Schlüsselrolle zu.

Wird die Bedeutung des Mitarbeiterpotenzials ernst genommen, so ergeben sich daraus auch über die Eignungsdiagnostik hinaus Konsequenzen für Organisationen. Eine dieser Konsequenzen besteht im Wandel der Personalentwicklung. Während traditionelle Personalentwicklung, nicht zuletzt aufgrund der in der Eignungsdiagnostik eingesetzten Instrumente, eine defizit- und vergangenheitsorientierte Perspektive einnimmt, bietet sich die Chance, mit einer Eignungsdiagnostik, die die vorhandenen Potenziale der Mitarbeiter prognostiziert, die Personalentwicklung zu wandeln: Hin zu einer zukunfts- und ressourcenorientierten Perspektive, die in die Organisationsstrategie eingebettet ist. Die Zielperspektive verschiebt sich damit von der Befriedigung eines vordefinierten und arbeitsplatzabhängigen Bedarfs hin zur Weiterentwicklung vorhandenen, aber „schlummernden“ Potenzials. Konkret bedeutet dies die Förderung bisher ungenutzter Leistungs- und Entwicklungsmöglichkeiten mit der Absicht, sie unabhängig von den Stellenanforderungen weiterzuentwickeln. Damit dies gelingen kann, sind zur individuellen Förderung von Organisationsmitgliedern Potenzialanalyseverfahren notwendig, die Potenziale gemäß der hier entwickelten Anforderungen identifizieren und darauf aufbauend die Mitarbeiter durch Personalentwicklungsmaßnahmen gegebenenfalls so unterstützen können, dass Potenzial in aktuelle Kompetenz umgesetzt werden kann. Es gilt somit, den Mitarbeiter bestmöglich zu fördern, anstatt nur jene Anteile zu verbessern, deren Ausprägungen in der momentanen Situation und vor dem Hintergrund konkreter Aufgaben als unzureichend angesehen werden. Auf diese Art und Weise erfolgt eine Entkoppelung der Personalentwicklung von akuten Defiziten. Sie wird stattdessen durch eine potenzialorientierte Personalentwicklung ersetzt, die analog zur aktiven Strategieentwicklung eine starke Zukunftsorientierung aufweist. Personalentwicklung darf also nicht mehr nur auf – schnell veraltete – fachliche Kompetenz ausgerichtet sein, sondern muss ein besonderes Augenmerk auf das Potenzial auf der einen Seite und auf die Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Mitarbeiter auf der anderen Seite haben.

Die Identifikation und der frühzeitige Aufbau sowie die Bindung und der Erhalt spezifischer Humanpotenziale bieten den Ansatzpunkt, die Vision eines strategischen Wettbewerbsfaktors Mensch in die Realität umzusetzen und dadurch sowohl den Unternehmenserfolg zu sichern wie auch die Wettbewerbsposition des Unternehmens im

eingangs beschriebenen „war for talents“ zu stärken. Ziel ist dabei, die strategische Ausgangslage des Unternehmens zu verbessern, das Flexibilitäts- und Innovationspotenzial des Unternehmens zu steigern sowie die konkreten Unternehmens- und Geschäftsstrategien zu unterstützen. Mit Hilfe einer systematischen Identifikation der im Unternehmen vorhandenen Potenziale kann ein Überblick über die zukünftigen Fähigkeiten der Organisationsmitglieder erfolgen, die durch geeignete PE-Maßnahmen in aktuelle Kompetenzen ausgebaut werden können. Diese Perspektive ermöglicht Unternehmen eine proaktive Vorgehensweise, welche den Grundstein für den Weg der Unternehmen hin zur „Lernenden Organisation“ darstellt.

Eine weiterführende Auseinandersetzung mit dem hier dargestellten Thema der Potenzialdiagnostik sollte sowohl unter der Theorie- wie auch unter der Praxisperspektive erfolgen. Theoretisch sollte vor allem die Fundierung des Potenzialbegriffs weiter ausgebaut werden, um darauf aufbauend die aufgezeigten Anforderungen an die Potenzialdiagnose zu überprüfen. Ansatzpunkte bestehen hier z.B. in der Betrachtung entwicklungspsychologischer Konzepte von Lernen und Leistung über die Lebensspanne wie auch in der Betrachtung unterschiedlicher Intelligenzkonzepte. Aus der praktischen Perspektive heraus sollten die in Organisationen eingesetzten Verfahren der Potenzialdiagnose dahingehend untersucht werden, ob sie den oben beschriebenen Anforderungen gerecht werden.

## Literatur

- Amelang, M. et al. (2006): *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*. 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Baehr, M. E. (1987): A review of employee evaluation procedures and a description of „high potential“ executives and professionals. In: *Journal of Business and Psychology* 1 (3): 172-202.
- Bittlingmaier, T. et al. (2006): Instrumente zur Verbesserung der Führungsqualität: Potenzialerkennung und Führungskräfteentwicklung bei der MAN Nutzfahrzeuge AG. In: *Personalführung* 10: 28-34.
- Bleicher, K. (1988): Personalstrategien der Zukunft: wie Unternehmen den technisch-kulturellen Wandel bewältigen. In: Cisek, G. (Hrsg.): *Reihe betriebliche Weiterbildung*; 10. Hamburg: Windmühle.
- Butzko, H. G. (2007): Es ist nicht alles Gold was glänzt. In: *Personalwirtschaft* 12: 45-47.
- Dachler, H. P. (1990): Eignungsdiagnostik im Managementbereich. In: Sarges, W. (Hrsg.): *Managementdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe. 1-8.
- Deller, J./Kendelbacher, I. (1998): Potentialeinschätzung von oberen Führungskräften im Daimler-Benz-Konzern. In: Kleinmann, M./Strauß, B. (Hrsg.): *Potentialfeststellung und Personalentwicklung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. 133-149.
- Domayer, E. (2002): Spielarten der Potentialeinschätzung. In: *Organisationsentwicklung* 3: 32-41.
- Dörner, D. (1996): Der Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität und der Gebrauch von Computersimulationen. In: Diekmann, A./Jaeger, C.C. (Hrsg.), *Umweltsoziologie, Sonderheft 36 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*: 489 - 515.
- Dörner, D. (2006): *Die Logik des Misslingens: strategisches Denken in komplexen Situationen*, 5. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

- Dörner, D. (Hrsg.) (1983): Lohhausen. Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität. Bern: Huber.
- Filipp, S.-H./Schmidt, K. (1998): Mittleres und höheres Erwachsenenalter. In: Oerter, R./Montada, L. (Hrsg.): Entwicklungspsychologie. Weinheim: Psychologie Verlags Union. 439-486.
- Fischer, S. (2007): Opus® Organisations- und Potenzial-Untersuchungssystem. In: Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 591-605.
- Geilhardt, T. (1991): Assessment-Center und Mitarbeiterportfolios als Bausteine einer strategischen Personalentwicklung. In: Pappmehl, A./Walsh, I. (Hrsg.): Personalentwicklung im Wandel. Wiesbaden: Gabler. 252-261.
- Gloger, A. (2001): Auf der Jagd nach Spitzenkräften. Frankfurt; Wien: Wirtschaftsverlag Überreuter.
- Hell, B. et al. (2006): Verwendung und Einschätzung von Verfahren in der internen Personalauswahl und Personalentwicklung im 10-Jahres-Vergleich. In: Zeitschrift für Personalforschung 20: 58-78.
- Jaques, E./Clement, S. D. (1991): Executive Leadership: A practical guide to managing complexity. Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Jochmann, W. (Hrsg.) (1999): Innovationen im Assessment-Center. Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management. Stuttgart: Poeschel (Edition Kienbaum).
- Kleinmann, M./Strauß, B. (Hrsg.) (1998): Potentialfeststellung und Personalentwicklung. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- König, E. (1992): Soziale Kompetenz. In: E. Gaugler/W. Weber (Hrsg.). Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 2046-2056.
- Lang-von Wins, T./v. Rosenstiel, L. (1998): Potentialfeststellungsverfahren. In: Kleinmann, M./Strauß, B. (Hrsg.): Potentialfeststellung und Personalentwicklung. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. 71-95.
- Lewis, R. E./Heckman, R. J. (2006): Talent management: A critical review. In: Human Resource Management Review 16: 139-154.
- Mathews, G. et al. (2000): Human Performance – Cognition, Stress and Individual Differences. Sussex: Verlag.
- Murphy, K. R./Dziewieczynski, J. L. (2005). Why don't measures of broad dimensions of personality perform better as predictors of job performance? In: Human Performance 18 (4): 343-357.
- Obermann, C. (1991): Problemlösesimulation „Airport“. Göttingen: Hogrefe.
- Olfert, K./Steinbuch, P. A. (2001): Personalwirtschaft. Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag.
- Ostermann, R. (1997): Der Wandel von Leitbildern von Managementstrategien und personellen Potentialen: konzeptionelle Ansätze im Vergleich. Frankfurt a. M.: Lang.
- Prochasta, M. (1998): Leistungsmotivation: Methoden, soziale Erwünschtheit und das Konstrukt. Frankfurt a. M.: Lang Peter.
- Pulakos, E. D./Schmitt, N. (1995): Experience-based and structured interview questions: Studies of validity. In: Personnel Psychology 48: 289-309.
- Rehrl, M. et al. (2006): Potentialanalysen in der Personalentwicklung – Ein kritischer Diskurs. In: Zeitschrift für Personalforschung 20 (2): 185-191.
- Rodá-Leger, P. (2003): Entwicklung eines Testverfahrens zur Potenzialanalyse in der Führungskräfteentwicklung, 2. korr. Aufl. Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Sarges, W. (1996): Lernpotential-Assessment Center. In: Sarges, W. (Hrsg.): Weiterentwicklungen der Assessment-Center-Methode. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. 97-108.

- Schuler, H./Höft, S. (2005). Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Stäbler, S. (1999): Die Personalentwicklung der „Lernenden Organisation“. Konzeptionelle Untersuchung zur Initiierung und Förderung von Lernprozessen. Berlin: Duncker & Humblot.
- Staehele, W. H. (Hrsg.) (1991): Handbuch Management. Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft. Wiesbaden: Gabler.
- Taubert, R./Piorr, R. (1999): Feedback-orientierte Potentialerhebung: Anhaltspunkte für Leistungsprognosen. Die prognostische Verwendung von Potentialeinschätzungen entbehrt einer methodischen Grundlage und sollte durch ein feedback-orientiertes Verfahren ersetzt werden. In: Personalführung 32 (4): 46-53.
- Trauernicht, K. (2001): Potentialbeurteilung im dynamischen Assessment-Center. Hamburg: Kovac.
- Weibler, J. (2006): ZiF-Diskurs: Potentialanalyse. In: Zeitschrift für Personalforschung 20 (2): 183-184.
- Wernimont, P./Campbell, J. P. (1968): Signs, samples, and criteria. In: Journal of Applied Psychology 52: 372-376.
- Wörwag, S./Bogdahn, A. (2003): Leistungspotenziale erkennen, Kompetenzen fördern: Über den Zusammenhang von Kompetenz, Potenzial und Leistung und eine praxisnahe softwaregestützte Evaluation. In: Personalführung 4: 28-33.