

Das Peter-Prinzip vermeiden

POTENZIALANALYSE. Bei der Auswahl von Nachwuchsführungskräften sollte stärkeres Augenmerk auf deren künftige Entwicklungspotenziale gelegt werden.

Von **Dieter Buser, Harald Ehrlich**
und **Hans-Jürgen Krieg**

Manche Menschen verzweifeln an persönlichen Krisen, andere gehen gestärkt daraus hervor. Ein Beispiel: Ein Bauzeichner verliert mit 50 Jahren seinen Job. Er nutzt die Arbeitslosenunterstützung und die freie Zeit, um sein Hobby auszubauen. Seit seiner Jugend spielte er in Folkmusic-Gruppen, eignete sich als Autodidakt das Spielen unterschiedlicher Musikinstrumente an, leitete eine kleine Musikschule. Zwei Jahre nach seinem Job-Verlust betreibt er einen florierenden Online-Bestellhandel mit weltweiter Kundschaft für spezielle Folkmusic- und historische Instrumente. Diese werden unter seiner fachmännischen Beratung von Handwerksbetrieben der Umgebung, aber auch von im Ausland ansässigen Betrieben gefertigt. Er nahm keine Existenzgründungsberatung in Anspruch. Der Know-how-Aufbau für den Internet-Handel und der Aufbau von Fertigungskapazitäten – alles „selfmade“. Die psychologische Forschung bezeichnet dieses Phänomen, mit Krisen umzugehen, als Resilienz. Zwischenzeitlich weiß man, dass psychische Widerstandsfähigkeit nicht nur in Extremsituationen, sondern immer von Vorteil ist.

Vier Thesen

Das Beispiel bestärkt uns in folgenden Thesen. Erstens: Wir können zwar die Begabungen von Menschen häufig frühzeitig erkennen, ob allerdings jemand dazu fähig ist, sein Potenzial zur Entfaltung zu

bringen und zu nutzen, steht zunächst in den Sternen.

Zweitens: Wesentliche Schlüsselfaktoren für die Nutzung von Potenzialen scheinen in der Aufgeschlossenheit

für Neues, im Selbstvertrauen, im Mut zum Experimentieren, im persönlichen Antrieb und in der Lernfähigkeit zu liegen. Diese Faktoren werden in frühester Kindheit ausgeprägt.

ERWERB VON FÜHRUNGSKOMPETENZEN

Schlüsselfaktoren

Emotionale Stabilität und psychische Widerstandsfähigkeit (Resilienz)

- Ausgeglichenheit auch in Belastungssituationen zeigen
- In Krisensituationen Führung übernehmen, Entscheidungen treffen und Mut machen
- Sich wechselnden Situationen schnell und flexibel anpassen

Offenheit

- Interesse an vielen unterschiedlichen Themen/Sichtweisen zeigen
- Spielerisch für das Neue aufgeschlossen sein
- Sich konstruktiv mit Kritik befassen
- Persönliche Veränderungsbereitschaft zeigen

Wahrnehmungs- und Reflexionsfähigkeit

- Sinn für Stimmungen, Gefühle und Strömungen zeigen
- In unterschiedliche Sichtweisen hineindenken und diese nachempfinden
- Sich mit dem eigenen Verhalten und der Wirkung der eigenen Person auseinandersetzen

Handlungsenergie

- Mit Leidenschaft etwas vorantreiben
- Ideen ins Laufen bringen und umsetzen
- Wege zum Ziel finden
- Hindernisse überwinden

Authentizität

- Im Denken, Handeln und Fühlen übereinstimmen
- Wertekonsistenz zeigen und leben, was man sagt

Drittens: Der Mensch wächst mit den Herausforderungen. Oder zumindest werden Potenziale stärker in Anspruch genommen, also in Krisen- und Grenzsituationen.

Finden sich diese Erkenntnisse in der gegenwärtigen Praxis der Potenzialbeurteilung wieder? Eine Auswertung verschiedener Managementkompetenzbewertungen großer Konzerne führt uns zu These vier: Die Kriterienkataloge zur Bewertung von Managementkompetenzen enthalten überwiegend Verhaltensbeschreibungen für hervorragendes Management. Ihre Beobachtung und Bewertung erlaubt Rückschlüsse auf die Qualität des Managements im derzeitigen Job. Ob der Mitarbeiter aber das Zeug für die Bewältigung ganz neuer Herausforderungen hat, die sich auf der nächsten oder übernächsten Ebene ergeben, lassen diese Kompetenzbewertungen nur sehr vage vermuten. Sie verhindern nicht das altbekannte „Peter-Prinzip“ (Peter & Hull: Das Peter-Prinzip, 2001), wonach in einer Hierarchie jeder bis zum Grad seiner Unfähigkeit aufsteigen kann.

Was bedeuten nun diese Thesen für die Beurteilung von „Potenzial“? Welche Faktoren begünstigen die Ausprägung von Führungs- und Managementkompetenzen? Und wie können Führungs-

kräfte im Talentmanagement besser unterstützt werden?

Ansprüche an ein Instrument zur Potenzialeinschätzung

Die Entwicklung von Mitarbeitern in Richtung weiterführender Aufgaben und Verantwortungsbereiche ist eine Führungsaufgabe. Führungskräfte sind jedoch häufig auf externe Hilfe angewiesen, wenn sie zu Aussagen über das Entwicklungspotenzial ihrer Mitarbeiter kommen wollen, sei es durch die Anwendung von psychologischen Eignungstests, durch Assessment Center oder andere Verfahren. Der Nutzen dieser Verfahren soll hier nicht angezweifelt werden. Wie kommen aber Führungskräfte dazu, überhaupt die richtigen Mitarbeiter, zum Beispiel zur Besetzung eines Assessment Centers, zu nennen?

Wir wollen den Führungskräften ein pragmatisches Instrument an die Hand geben, damit sie bei ihren Potenzialausagen sicherer werden. Unser Potenzialanalyseinstrument für Führungskräfte soll folgenden Ansprüchen genügen:

- Es ist leicht und ohne psychologische Fachkenntnisse anwendbar.
- Führungskräfte können das Instrument im normalen betrieblichen Umfeld verwenden.

- Es ist systematisch und wiederholbar angelegt.

Wir gehen in unserer Betrachtung von folgendem Verständnis von Führungspotenzial aus: Führungspotenzial zeigt sich in der Fähigkeit, erforderliche Führungs- und Managementkompetenzen aufgrund des Vorliegens bestimmter Schlüsselfaktoren zu erwerben. Diese Schlüsselfaktoren (siehe Kasten links) beziehen sich vorwiegend auf die Lernfähigkeit und den inneren Antrieb von Menschen. Sie befähigen eine Nachwuchskraft dazu, Führung und Management zu lernen. Damit grenzen wir uns von anderen Verfahren ab, die Führungsfähigkeit anhand eines Soll-Profiles relevanter Kompetenzen messen.

Lerntheorie für Führungskompetenz

Ein wichtiger Befürworter der „Lerntheorie für Führungskompetenz“ ist der Amerikaner Morgan McCall. Dessen Definition, wonach das Führungspotenzial in der Lernfähigkeit besteht, bestimmte Führungsfähigkeiten entwickeln zu können (Morgan McCall: High Flyers, 1997), wird im folgenden Ansatz jedoch etwas relativiert. McCall geht davon aus, dass Führungsfähigkeiten nicht angeboren seien, sondern ausschließlich aus Erfahrungen erlernt werden. Das Unter-

Personalforum®
Energie ■■■■

Personalforum Energie 2009

4. Fachkongress für Personalmanagement und -entwicklung in der Energiewirtschaft

10. November 2009
Marriott Hotel, Köln

Rahmenprogramm

Seminar Personalmarketing in der Energiewirtschaft und Energie-Recruiting-Tag Power 2009

Infos & Anmeldung

tel.: +49 (0) 8192-997 3330
mail: anmeldung@personalforum-energie.de

www.personalforum-energie.de

Neue Impulse zu: Personalentwicklung & Karrieremodelle, Workforce Management, Tarifpolitik & Anreizsysteme, Azubi-Marketing, HR Generations, Talentmanagement, Beruf & Familie, Personal-Marketing 2.0, Karrierenetzwerke, eRecruiting u.v.m.

Aktuelle Beiträge von: Dortmunder Stadtwerke AG, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, RheinEnergie AG, RWE AG, Schüco International KG, Siemens AG, Stadtwerke Düsseldorf AG, Stadtwerke Münster GmbH, Vattenfall Europe AG, ver.di, VNG u.v.m.

nehmen müsse deshalb einen Rahmen schaffen, der dieses Erfahrungslernen ermöglicht. Aus der Resilienz-Forschung kennt man jedoch auch genetisch bedingte „innere Antriebskräfte“ und Fähigkeiten, die in Abhängigkeit des sozialen Umfelds bereits in der Kindheit ausgeprägt werden – und die ein solches „Erfahrungslernen“ begünstigen.

Schlüsselfaktoren für den Erwerb von Führungskompetenzen

Die auf Seite 38 definierten Schlüsselfaktoren zum Erwerb von Führungskompetenzen basieren auf der Lerntheorie von McCall und auf den Erkenntnissen der Resilienz-Forschung. Sie sind aus unserer Sicht für den Erfolg in einer späteren Führungstätigkeit maßgebend. Diese Schlüsselfaktoren sind im Erwachsenenalter durch gezielte Trainingsmaßnahmen nur bedingt veränderbar.

Wenn bei jemandem diese Schlüsselfaktoren überdurchschnittlich ausgeprägt sind, so heißt dies nicht, dass er automatisch über Führungskompetenzen verfügt. Er verfügt jedoch über das Potenzial, sich die erforderlichen

Führungs- und Managementkompetenzen anzueignen. Sind diese Schlüsselfaktoren bei einer (angehenden) Führungskraft jedoch unterdurchschnittlich vorhanden, so ist anzunehmen, dass die Lernfähigkeit und der Antrieb, sich Führungskompetenzen anzueignen, sehr eingeschränkt ist.

Grenzaufgaben und ihre Bedeutung für die Potenzialanalyse

McCall stellt die Bedeutung von Experimentierfeldern für die Entwicklung von Führungskräften dar. Einerseits kann aus Erfahrungs-„Experimenten“, das heißt aus Grenzsituationen, am meisten gelernt werden, andererseits lässt sich aus der Bewältigung von Grenzsituationen ein mögliches Potenzial für weiterführende Tätigkeiten ableiten. Grenzsituationen sind demnach sowohl für die Förderung und Entwicklung als auch für die Auswahl von Führungskräften interessant.

Eine besondere Rolle können unerwartete Extremsituationen spielen (Nassim Nicholas Taleb: *The Black Swan*, 2007). Nach Talebs Auffassung kann man einen

Download



Eine Arbeitshilfe mit Leitfragen für ein Potenzialanalysegespräch finden Sie zum Download auf unserem Internet-Portal, Stichwort „Leitfragen Potenzialanalysegespräch“.

www.personalmagazin.de

Menschen nicht in seinem alltäglichen Arbeitsumfeld beurteilen. Es gibt viele Beispiele, in denen Menschen erst in Krisensituationen zu ihrer Höchstform finden (so zum Beispiel Altkanzler Schmidt während der Hochwasserkatastrophe 1962). Aber auch schon aus dem Alltag herausragende Aufgabenstellungen erweitern die Beurteilungsmöglichkeiten. Je größer die Gestaltungsspielräume sind (zum Beispiel durch Übernahme einer Projektaufgabe), desto stärker kommen Persönlichkeitsmerkmale, hier beschrieben durch die Schlüsselfaktoren, zum Tragen. Was zeichnet solche Grenzsituationen aus? Grenzsituationen

- haben einen hohen Gestaltungsspielraum,
- konfrontieren mit einer neuen, vorher nicht bekannten Situation und Herausforderungen, die zu bewältigen sind,
- erfordern neue Verhaltensweisen,
- erfordern eine Reflexion der bisherigen Ziele und Vorgehensweisen und gegebenenfalls auch eine Änderung,
- führen in Extremfällen zu einer Reflexion der bisherigen Lebenseinstellungen und der Lebensführung.

Erst diese Grenzerfahrungen und die Bewertung der Schlüsselfaktoren, erlauben eine Prognose über das Führungspotenzial, das heißt darüber, ob ein Mitarbeiter tatsächlich weitergehende Führungsaufgaben übernehmen kann. Grenzsituationen sollen dabei auf das Anforderungsprofil der künftigen Führungsebene ausgerichtet sein. Grenzerfahrungen können in Potenzial-

Bausteine für ein Instrument zur Potenzialbeurteilung

Schlüsselfaktoren	Beispiele von Grenzerfahrungen
<ul style="list-style-type: none"> ● Welche Kriterien lassen auf weiterführendes Potenzial schließen? ● In welchen persönlichen Eigenschaften, Einstellungen und Verhaltensweisen zeigen sich diese Kriterien? 	<ul style="list-style-type: none"> ● Worin können außergewöhnliche Herausforderungen bestanden haben? ● Welche Krisen waren zu bewältigen, was führte zu neuen Sichtweisen, was musste verlernt und neu gelernt werden? ● Welche Grenzerfahrungen können bewusst herbeigeführt werden?
Prozessablauf	Beobachtungsinventar für ein Mini-AC
<ul style="list-style-type: none"> ● Was eignet sich als Beurteilungsraster? ● Was kann der Vorgesetzte tun, um zu Potenzialaussagen zu kommen? ● Wie sieht der weitere Prozess zur Auswahl und Förderung von Potenzialträgern aus? Was fördert die Resilienz, was fördert die Lernfähigkeit? 	<ul style="list-style-type: none"> ● Was lässt sich konkret beobachten? Auf was kann man achten, in welcher konkreten Situation? ● Wie lassen sich Beobachtungssituationen herbeiführen? ● Welche Fragen geben Aufschluss?

Leitfragen für die Konzeption eines Potenzialanalyseinstruments. Quelle: Strategie-Wirkstatt

gesprächen bewusst und zielgerichtet thematisiert und ausgewertet werden.

Fokus auf Entwicklungspotenzial

Gängige Beurteilungsinstrumente für Führungskompetenz zielen auf den Status Quo ab: Soll-Profile werden mit den aktuellen Kompetenzen eines Mitarbeiters abgeglichen. Vernachlässigt wird aber seine künftige Entwicklung. Ein Beurteilungsinstrument sollte also stärkeren Fokus auf das Potenzial legen: Welche Führungskompetenzen ist der Mitarbeiter noch in der Lage zu erlernen? Wir haben hier Ansätze zur Potenzialbeurteilung vorgestellt, die dem Rechnung tragen. Unser Instrument zur Beurteilung von Führungspotenzial wird getragen von zwei wichtigen Säulen:

- Die Beurteilung von Schlüsselfaktoren.
- Die Vergabe und systematische Beurteilung von Grenzaufgaben.

Nicht alles, was eine gute Führungskraft ausmacht, ist erlernbar. Es gibt bestimmte Schlüsselfaktoren, die jemand von Geburt an mitbringt oder die in früher Kindheit ausgeprägt werden und die beim Erwach-

senen nur noch schwer veränderbar sind. Sie betreffen vor allem die Lernfähigkeit und den inneren Antrieb. Sie befähigen eine Führungskraft, sich schnell in neue Funktionen einzuarbeiten, sich Herausforderungen zu stellen und erforderliche Führungs- und Managementkompetenzen hinzuzulernen.

Wir differenzieren also bei den bisher gebräuchlichen Anforderungsprofilen zwischen Führungskompetenzen, die bei entsprechender Förderung erworben werden können, und den Schlüsselfaktoren, die in der Persönlichkeit bereits fest verankert sind.

Der Gedanke, stärker Grenzaufgaben für die Beurteilung von Führungspotenzial zu nutzen, resultiert aus der Erkenntnis, dass ein Potenzial nur schwer aus der Beurteilung von Tätigkeiten, die im Rahmen eines derzeit für den Mitarbeiter gültigen Anforderungsprofils liegen, ableitbar ist. Eine zeitlich befristete Grenzaufgabe muss einem Anforderungsprofil höherer Führungsebenen entsprechen, um zu beurteilen, ob sich ein Mitarbeiter darin bewährt und um daraus Führungspotenzial abzuleiten.

Vollständig wird das Beurteilungsinstrument (siehe Abbildung Seite 40), wenn den Vorgesetzten auch konkrete Methoden aufgezeigt werden, wie sie zu einer Beurteilung der Schlüsselfaktoren kommen. Dies kann durch Beobachtung und Bewertung von Grenzerfahrungen erfolgen, durch strukturierte Interviews oder auch im Rahmen eines „Mini-Einzel-AC“. Weitere Informationen können unter www.strategie-wirkstatt-hjk.de angefordert werden. ■



Dieter Buser

Oprandi & Partner AG,
Baden (Schweiz)



Harald Ehrlich

Klößner Stahl- und
Metallhandel, Duisburg



Hans-Jürgen Krieg

Strategie-Wirkstatt,
Delbrück



Bevor Sie in die Ferien fahren
Save the date!

Kongress Arbeitsrecht 2010

am 2. und 3. März in Berlin

Informationen unter www.arbeitsrecht-2010.de



Jobst-Hubertus Bauer



Roland Wolf



Björn Gaul



Volker Hassel



Gregor Thüsing