

Organisationsentwicklungsorientierte Potenzialeinschätzung – Prämissen und Gestaltungsprinzipien

Dagmar Untermarzoner

Zusammenfassung: In der gängigen betrieblichen Praxis wird Potenzialeinschätzung der Personalentwicklung zugerechnet und bleibt häufig in organisatorischer und fachlicher Distanz zum Kerngeschäft. Um Organisationen in ihrer Innovations- und Entwicklungsfähigkeit zu unterstützen, bedarf es einer Form der Potentialeinschätzung, die imstande ist, die Dimensionen der Strategie, Organisationsstrukturen und -prozesse, der Personalarbeit und der Ziel- und Belohnungssysteme (reward systems) zu integrieren. Ein integrationsorientiertes Konzept wurde in den letzten Jahren unter dem Begriff „Organization Design“ entworfen. Der vorliegende Beitrag zeigt die Verzahnung dieser Dimensionen anhand des Themas Potentialeinschätzung. Gleichzeitig gilt es auch den Prozess der Potentialeinschätzung selbst zu innovieren. Im Beitrag wird dazu ein Vorgehen skizziert, das Potentialeinschätzung und Organisationsentwicklung praktisch vernetzt. Die Verbreiterung dynamischer Rollen und „distributed leadership“-Aufgaben gehört ebenso zum Wissensrepertoire jener, die Potentialeinschätzung als Auftraggeber, Teilnehmer oder Berater betreiben, wie ein angemessenes Verständnis von Meta-Kompetenzen, die über die erfolgreiche Gestaltung der Rolle hinaus einen wertstiftenden Beitrag zur gesamten Entwicklung einer Organisation leisten können. Ein Schlüsselement in der Potentialeinschätzung ist jedenfalls die professionelle Verwendung von eignungsdiagnostischen Testverfahren, die den Prinzipien der multiplen Diagnostik ebenso gerecht werden, wie der psychodynamischen und kulturellen Kontextabhängigkeit in der Verarbeitung von Testergebnissen. Gestaltungsprinzipien zu einer organisationsentwicklungsorientierten Potentialeinschätzung zeigen auf, wie diese zu einem Lernprozess für alle Beteiligten werden kann, wie Selbsteinschätzung angeregt werden und wie die Beteiligten in der Einschätzung von Potentialen von einer „bewertenden“ hin zu einer „explorierenden“ Beziehungsgestaltung kommen. Es ist gerade die Beziehungsgestaltung, die den Grundstein für eine erfolgreiche Entwicklung von Potentialen legt. Ein innovatives Verständnis von Potentialeinschätzung kann zu einem wirksamen Ansatz für die Potentialentwicklung von Auftraggebern und Teilnehmern, sowie ein Ansatz zur Entwicklung von zukünftigen Kernkompetenzen auf der Ebene der Organisation sein.

Schlüsselwörter: Potentialanalyse · Organisationsentwicklung · Eignungsdiagnostische Tests · Organization Design · Innovation

Online publiziert: 27.01.2011

© VS Verlag für Sozialwissenschaften 2011

Mag. D. Untermarzoner (✉)

Lemon Consulting, Starkenburggasse 6/2,
Vienna, Österreich

E-Mail: untermarzoner@lemon.at

Organization development oriented potential assessment—Principles and guidelines

Abstract: While common potential assessment is perceived as a human resource task, today's organizations need to integrate organizational and human development.

The concept of organizational design suggests a conceptual framework to align strategy, structure, processes, human resources, and reward systems to help organizations be innovative and responsive to changes. However there is also a need to innovate potential assessment processes themselves. This paper illustrates the interactions among potential assessment and organizational development. This requires understanding the relevance of dynamic roles and distributed leadership, and their impact on the growing need of meta-competences of members of the organization to successfully profile their roles as well as to add value to the entire organizational design. A critical issue pertains to the professional use of tests, including principles of multiple diagnoses and acknowledging the psychodynamic and cultural influences on how to take a test. This paper provides practical guidelines on how to design assessment processes, incorporating learning for all participants in team settings, self assessment and shifting from judging towards exploring relationship among managers, participants and assessors. This way of practicing potential assessment turns out to be a powerful approach for both, potential development on the individual level as well as core competence development on organizational level.

Keywords: Potential assessment · Organization development · Tests · Organization design · Innovation

Der vorliegende Artikel beleuchtet kritisch die heute üblichen Formen der Potenzialeinschätzung, zeigt grundsätzliche Problemfelder auf und stellt alternativ den Ansatz einer organisationsentwicklungsorientierten Potenzialeinschätzung vor¹.

Eine der wichtigsten Entscheidungen, die Organisationen treffen, ist die Auswahl ihrer Mitarbeiter, insbesondere der Schlüsselkräfte. Fehlgriffe gehen nicht nur enorm ins Geld, sondern fügen der Organisation breitflächig und nachhaltig Schaden zu. Da Organisationen sich dieses Risikos in den vergangenen Jahren deutlicher bewusst wurden, gewann auch die Potenzialeinschätzung immer mehr an Bedeutung. Doch die heute üblichen Formen der Potenzialeinschätzung weisen einige grundsätzliche Mängel auf. Positiv formuliert: Potenzialeinschätzung kann für die Organisationen weit mehr leisten als sie es heute tut. Eine OE-orientierte Potenzialeinschätzung beachtet die komplexen Zusammenhänge zwischen Organisation und Person und gestaltet einen entwicklungsorientierten Prozess der Potenzialeinschätzung selbst (s. Abb. 1).

Werfen wir zu Beginn einen Blick auf die derzeit in vielen Organisationen übliche Vorgangsweise bei der Personalauswahl. Gilt es, eine freie Stelle zu besetzen, dient üblicherweise das Anforderungsprofil der Stelle als Ausgangspunkt. Darin festgehalten sind meist die wichtigsten Aufgaben und die dazu nötigen „Kompetenzen“, die – falls dem Ganzen ein „Competence Based Management-System“ zugrunde gelegt wurde – vielleicht noch auf „beobachtbare Fähigkeiten“ heruntergebrochen sind. Die Kandidaten werden eingeladen, einen oder mehrere Tests zu absolvieren, die versprechen, das Potenzial – sprich die gewünschten Eigenschaften – zu „messen“ sowie ein oder mehrere Interviews zu absolvieren. Ist ein externer Berater mit der (Vor-)Auswahl beauftragt, liefert dieser danach ein „Gutachten“ über die Kandidaten ab. Schließlich treffen die verantwortlichen Manager ihre Auswahlentscheidung – mit oder ohne Bezugnahme auf die Gutachten².

Abb. 1: Prinzipien einer OE-orientierten Potenzialeinschätzung

10 Prinzipien in einer OE-orientierten Potenzialeinschätzung

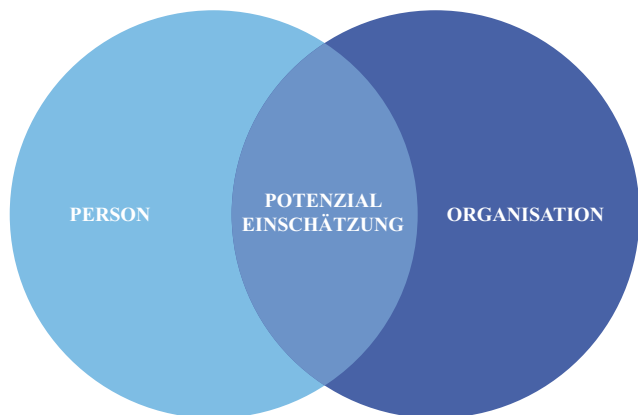
- Beschäftigung mit der Organisation – insbesondere mit dem Zusammenhang zwischen Strategie, Struktur, Prozessen und Human Resources Fragen („Organizational Design“)
- Von der Fokussierung auf eine Stelle hin zur Berücksichtigung dynamischer Rollen
- Der Verbreiterung von Leadership-Aufgaben ("Distributed Leadership") gerecht werden
- Fähigkeiten, Einstellungen (Mindsets) und Metakompetenzen adressieren Potenzialeinschätzungskompetenz des Auftraggebers entwickeln
- Verständnis der Person, der organisationalen Dynamiken und ihrer Passung erarbeiten
- Vom Gutachten zur Entwicklungsberatung
- Tests und Instrumente kontextgebunden einsetzen
- Konsequenzen im Auge behalten – auf die ethische Dimension achten
- Die Entscheidung beraten und zwischen den Systemen Übersetzungsleistungen erbringen

Neben den diesen Formen der Personaldiagnostik innewohnenden Fehlerquellen, die in diesem Papier beleuchtet werden, befördert solche Vorgehensweisen unabsichtlich eine Kultur der Beurteilung und Bewertung, die einer offenen lernenden Organisation diametral entgegensteht. In einer OE-orientierten Potenzialeinschätzung geht es um Schaffung von „Gesprächspartnerschaften“ (Deissler und Gergen 2005), die als Schlüsselemente zum Aufbau einer Wertschätzungskultur in Organisationen beitragen können.

1 Beschäftigung mit der Organisation

Das erste Problem bei der üblichen Vorgangsweise ist die verkürzte Sicht auf die Person. Obwohl typischerweise als Personalentwicklungsinstrument bezeichnet, ist Potenzialeinschätzung an der Schnittstelle von Organisation und Person anzusiedeln, wobei die künstliche Trennung in PE und OE an sich kritisch zu hinterfragen ist (s. Abb. 2).

Abb. 2: Potenzialeinschätzung an der Schnittstelle von Person und Organisation



Potenzialeinschätzung bedarf, um überhaupt sinnvoll gestaltet werden zu können, einer intensiven Auseinandersetzung und sorgfältige Beschäftigung mit dem Kontext der gesamten Organisation. Unter dem Begriff „Organizational Design“ hat sich in den letzten Jahren ein vielversprechendes Verständnis des Zusammenhangs zwischen Strategiearbeit, Organisationsstrukturen, Prozessmanagement, Personalmanagement und „Reward systems“ entwickelt (Galbraith 2002, 2009). Im Kern geht es um die Verschränkung und Gleichzeitigkeit in der Entwicklung von Organisationen in allen diesen fünf Dimensionen. Eine einseitige Fokussierung nur auf eine Dimension bringt unbalancierte Ergebnisse und begrenzt die Wirksamkeit. Gerade die Potenzialeinschätzung wird in der Regel sowohl organisatorisch als auch inhaltlich als abgegrenzte Leistung realisiert und auch jene Formen, die sich auf explizite Anforderungsprofile beziehen, unterschätzen, dass auch diese meist nicht einer zukunftsorientierten spezifischen Organisationsrealität entsprechen (s. Abb. 3).

Auf der Organisationsebene sind daher folgende Fragestellungen für die Potenzialeinschätzung zentral:

Was ist das Kerngeschäft des Unternehmens? Wie schaut das „Organizational Design“ des Unternehmens heute aus? Wo sind aktuelle Widersprüche im Design, die bearbeitet werden müssen? Was sind zentrale Leistungsprozesse in der Organisation? Was sind die Kernleistungen, die durch die Funktion zu erbringen sind? In welchen Leistungsprozessen ist diese Person tätig?

Jede Organisation verfolgt eine bestimmte Strategie, die sie durch mehrere konkrete Leistungsprozesse zu realisieren versucht. Ohne das Verstehen dieser Strategie (Wohin bewegt sich die Organisation?) und der dafür nötigen Leistungsprozesse (Was sind die Kernleistungen, die zur Realisierung dieser Strategien zu erbringen sind?) bleibt jede Potenzialeinschätzung im luftleeren Raum hängen. Potenzialeinschätzung ist in diesem Sinne eine Beratung an der Schnittstelle von Organisation und Person.

Ohne ein angemessenes Verständnis von zentralen Fragen der Unternehmensentwicklung verkümmert Potenzialeinschätzung zur punktuellen Einschätzung von Personen anhand der eigenen methodischen oder theoretischen Konstrukte.

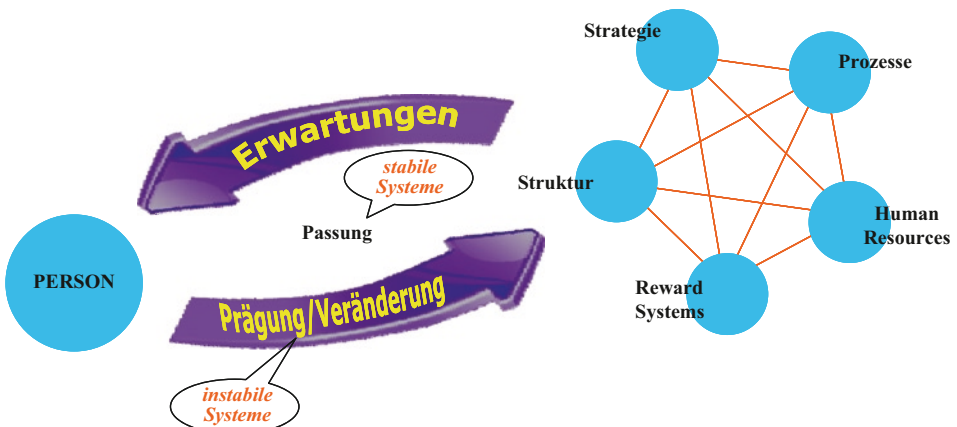


Abb. 3: Personen prägen das Organizational Design und umgekehrt

2 Von stabilen Aufgaben zu dynamischen Rollen

Schlüsselpositionen in Organisationen sind heute nicht mehr stabil gebaut, sondern als „dynamische Rollen“ angelegt. Vermehrt lässt sich beobachten, dass Führungskräfte und Experten ihre Rollen über die Zeit verändern und oft temporär mehrere Rollen gleichzeitig wahrnehmen müssen (s. Abb. 4). Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: In einer Bank wurde vor zwei Jahren ein vielversprechender Vertriebsexperte für komplexe Finanzprodukte eingestellt. Im Zuge der erfolgreichen Expansion wird an diesen Experten in der Folge die Erwartung herangetragen, nicht nur immer komplexere Kundenprojekte zu managen, sondern auch sein Wissen an die Junior-Vertriebsleute weiterzugeben. Gleichzeitig wird deutlich, dass er einer der wenigen ist, der durch seine Erfahrung in der Lage ist, Impulse für die laterale Prozesskoordination zwischen den kooperierenden Abteilungen zu geben. Er soll also mithelfen, dass diese Prozesse besser gemanagt werden können. Das „Reward system“ dieses Experten ist gleich geblieben, er wird an Umsätzen gemessen, die Rolle hat sich jedoch innerhalb eines kurzen Zeitraums in drei Teilrollendifferenziiert.

Neben der angestammten Fachexpertise (funktionale Fachfunktion), sind in vielen Organisationen Personen immer mehr auch in Rollen tätig, die sie implizit oder explizit ihre Organisation weiterentwickeln. Wir unterscheiden dazu 3 Rollen:

- Lehrer/Ausbildner (Entwicklung von neuen oder jüngeren Kollegen, Wissensmanagement, Mentor),
- Integrator (Managen lateraler Prozesse zwischen Organisationsteilen, Teamarbeit, Kooperation, Netzwerkarbeit),
- Führung nicht in der Linie, sondern in verschiedensten Aufgabenfeldern (Prozessmanagement, Projektmanagement, strategische Arbeit, Strukturgestaltung, Personalführung von temporären Gruppen).

Die Dynamik der Ausdifferenzierung dieser Rollen kann von besonderer Fachexpertise des Betroffenen ausgehen oder von aktuellen Problemlagen des Unternehmens. Eine OE-orientierte Potenzialeinschätzung muss sich, ausgehend von den Leistungsprozessen, daher stets fragen:

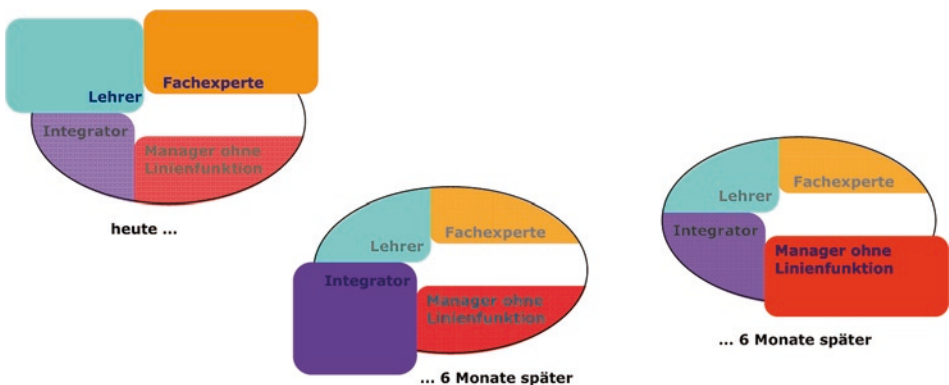


Abb. 4: Dynamische Rollengestaltung heute

- Was sind Teilrollen und ihre unterschiedlichen Anforderungen, die von einer Funktion aus zu leisten sind?
- Welche Fähigkeiten und Einstellungen sind erforderlich und wünschenswert?

Da in der täglichen Praxis immer mehr Menschen gleichzeitig in mehreren Teilrollen aktiv sind, bedeutet dies für die Gestaltung des Anforderungsprofils, dass viel stärker als bislang üblich beschrieben werden muss, welche Leistungen jemand für das Gesamtunternehmen erbringen soll. Dabei geht es weniger um die Beschreibung von Aufgaben, als um die Darstellung, in welchen Funktionseinheiten und Prozessen jemand wirksam sein soll und welche Kompetenzen dafür erforderlich sind.

Case Study über die Schwierigkeit von Unternehmen, dynamische Rollen zu verstehen Ein Industrieunternehmen gründet eine neue Organisationseinheit, die für die zentrale Vertriebssteuerung in mehreren Ländern zuständig ist und vor Ort den Vertrieb aufbauen soll. Diese Experten in der Zentrale führen somit zum einen die Vertriebsseinheiten in den Ländern und helfen mit, dort Projekte durchzuführen, zum anderen agieren sie aber auch als eine Entwicklungseinheit, die die Fähigkeiten der Leute in den Ländern unterstützen und weiterentwickeln soll. Der Manager dieser Einheit ist zudem Mitglied im Gesamtführungsteam.

Bei der Gründung der neuen Einheit, so zeigt sich später, ist den Beteiligten selbst nicht ganz klar, was „Entwicklung“ eigentlich bedeutet. Die Überzeugung ist: „Unsere guten Leute sagen denen vor Ort, wie es geht.“ Hingegen braucht es für wirkliche Entwicklungsarbeit ein Lehr- und Lernverständnis, es braucht Train-the-Trainer-Fähigkeiten, Wissen über Coaching darüber, wie bei Personen Lernen stattfindet.

Betrachtet man die Teilrollen der Beteiligten, zeigt sich: Sie steuern den Vertrieb, müssen für Entwicklung sorgen und sind drittens in die Gesamtsteuerung eingebunden und müssen im Gesamtgeschäftsführungsteam mitarbeiten. Beraterseitig stellen sich damit die Fragen:

- Wenn die in der Gesamtgeschäftsführung tätig sind, brauchen sie welche Fähigkeiten?
- Wenn die Entwicklungsarbeit leisten, brauchen sie welche Fähigkeiten?
- Wenn sie den Vertrieb steuern, brauchen sie welche Fähigkeiten?

Z.B. benötigt man im Vertrieb „Jäger“, d.h. Personen, die „selbst das Wild gerne jagen und erlegen“. Dagegen erfordert es die Entwicklungsarbeit, mehr im Hintergrund zu agieren. Es braucht somit in diesem Fall Personen, die diese Jägermentalität haben, aber gleichzeitig ein hohes Entwicklungsinteresse und eine hohe Lernfähigkeit haben sowie eine hohe soziale Beweglichkeit, weil sie erst unterwegs draufkommen, was sie für diese Aufgaben alles brauchen. Genau dieses Wissen um die zugrundeliegenden Leistungsprozesse und die damit verknüpften Kompetenzen ist Expertise des Beraters und kann nicht vom Auftraggeber geleistet werden. Im Zuge der Beratung lernen die Auftraggeber dann zu verstehen, welche Leistungen die Organisationen erbringen muss und was sich daraus für die Rollen bzw. Teilrollen ableitet. Sie gewinnen ein besseres Verständnis der Hauptleistungsprozesse und ein differenziertes Bild von Prozessmanagement und erkennen, dass hier sowohl um Vertriebs- als auch um Entwicklungsprozesse wie um Führungsprozesse geht, die wiederum eine hohe soziale Sensibilität brauchen.

Werden stattdessen klassische Vertriebsleute eingestellt- oft mit der Argumentation: „Das ist ein toller Vertriebler, ok, mit Lernen und Entwicklung tut er sich etwas schwer, aber das wird schon werden“ – zeigt die Erfahrung wieder und wieder: Die erste Teilrolle wird erfüllt, die beiden anderen nicht, weil es sie nicht interessiert, bzw. ihrer Mentalität widerspricht und die dazu nötigen Grundfähigkeiten und Mindsets fehlen.

3 Verbreiterung der Führungsleistungen – „Distributed leadership“

Die erwähnte, zunehmende Dynamisierung von Organisationen bringt nicht nur vielfältige, temporäre Organisationsstrukturen mit sich, auch Managementfunktionen werden auf einen immer breiter werdenden Kreis von Experten in Unternehmen aufgeteilt. Experten und Führungskräfte müssen zunehmend Aufgaben der generellen Organisationsgestaltung in die Hand nehmen, das heißt, etwas für das Ganze des Unternehmens leisten. Sie müssen Strategien in konkrete Prozesse übersetzen, neue Arbeitsstrukturen (als temporäre Organisationsstrukturen) erfinden und entsprechend temporäre Teams leiten. Experten sind immer häufiger gefordert, zusätzlich zu ihren Kernaufgaben, übergreifende Leistungen an anderen „Baustellen“ zu erbringen. Kates (2006) führt dazu den Begriff der „Distributed leadership“ ein. Damit werden Leistungen verstanden, die von unterschiedlichen Rollen im Unternehmen erbracht werden und für das „Alignment“ des „Organizational Designs“ wichtig sind: interdisziplinäre, bereichsübergreifende, prozessorientierte Leistungen, die in Organisationen, die sowohl funktional wie auch prozessförmig strukturiert sind, erfolgskritisch sind (Galbraith 2009).

Damit braucht es mehr General Management-Fähigkeiten bei Teamleitern und Experten, und zwar nicht nur strategisches Denken, sondern vor allem das Denken in Komplexitäten. Es gilt zu verstehen, ob ein Problem vornehmlich ein Personenproblem, ein Teamproblem, ein Strategieproblem oder ein Prozessmanagementproblem ist. Dies erfordert die Fähigkeit zur „Multidiagnostik“, d. h. gleichzeitig in verschiedenen Ebenen und Dimensionen zu denken und diese gleichrangig betrachten zu können, um den passenden Hebel zu finden. Eine Fähigkeit, die traditionell nur dem Top-Management zugeschrieben wird.

Die Beobachtung zeigt, dass Top-Manager und Managementteams sich heute deutlich überfordert sehen, wenn die Leadership-Aufgaben nur an die zweite Management-Ebene delegiert werden können. Tun sich jedoch erfolgreiche „Zusatz“-Manager (sog. „High Potentials“) hervor, sind diese bereits nach kurzer Zeit überlastet, da ihnen dann schnell alle herausfordernden Aufgaben zugetragen werden („Gebt das Sonderprojekt dem Huber, der hat sich da schon mehrmals bewährt“). Hier ist die Perspektive der „Distributed leadership“ zukunftsweisend. Voraussetzung dafür ist jedoch ein Wissen im Unternehmen, wer über welche Potenziale verfügt, vor allem aber, dass die Betroffenen selbst darüber Bescheid wissen.

Konsequent umgesetzt bedeutet „Distributed leadership“ einen Rollenwechsel für das Top Management vom Leadership-Leistungserbringer zu demjenigen, der die unterschiedlichen Leadership-Leistungen im Überblick behält sowie Initiativen setzt und koordiniert. Auf diese Veränderungen hat eine Potenzialeinschätzung in ihrem methodischen Zugang und eigenem Mindset zu achten. Es braucht einen Vorausblick auf zukünftig notwendige

Potenziale, auch wenn diese im Unternehmen aktuell noch gar nicht „bewusst“ benannt werden können. Potenzialeinschätzung wird so vom Service-Leister zum „Long-term consultant“ (Untermarzoner 2011).

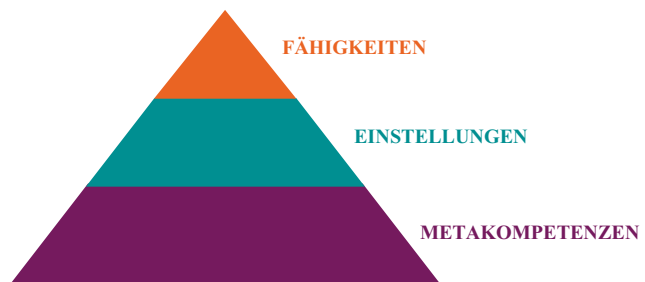
4 Fähigkeiten, Einstellungen und Metakompetenzen ins Blickfeld nehmen

Eine OE-orientierte Potenzialeinschätzung muss zwischen Fähigkeiten, Einstellungen und Metakompetenzen differenzieren (s. Abb. 5). Es geht um Beiträge zur Funktion und Rolle selbst (Fähigkeit und Einstellung) und um Beiträge für die Organisation als gesamtes System (Metakompetenz). Diese Differenzierung ist vor allem für jene Unternehmen wichtig, die in der Lage sein müssen, auf veränderte Umfelder nicht nur rasch, sondern auch angemessen in der Sache und in der Prozessgestaltung zu reagieren.

Zur Begriffsklärung: Fähigkeiten sind jene Verhaltensweisen, die jemand hervorbringen kann, wenn es für eine bestimmte Aufgabe notwendig ist. Einstellung umfasst die emotionalen und kognitiven Haltungen einer Person (Schreyögg und Conrad 2006) in Bezug auf eine Aufgabenstellung: das emotionale Wollen und das inhaltliche Überzeugt sein von der Sinnhaftigkeit des Verhaltens. Die Einstellung verleiht dem Verhalten Sinn und Nachhaltigkeit. Fähigkeiten und Einstellungen zusammen ergeben das, was man Kompetenz nennt: das Können, das mit dem Wollen verbunden ist. Die Praxis zeigt deutlich, dass Einstellungen stärker die Unternehmenskultur prägen als Fähigkeiten. Unternehmenskultur besteht aus Symbolen und bekundeten Werten, und vor allem aus emotionalen und kognitiven Einstellungen und Grundannahmen der Schlüsselpersonen, welche die wesentlichen Parameter des „Organizational Design“ eines Unternehmens bestimmen (Schein 1999).

Neuerdings werden auch zunehmend übergreifende Kompetenzen erforderlich, die sich nicht unmittelbar auf die Aufgaben der Funktion/Rolle beziehen. Tragend wird dies vor allem, wenn Unternehmen auf bewusstes Prozess- und Projektmanagement umstellen. Metakompetenzen, wie beispielsweise die innere Orientierung auf ein Ganzes und nicht nur auf den eigenen begrenzten Verantwortungsteil von Personen tragen zur Gesamtentwicklung einer Organisation bei³.

Abb. 5: Metakompetenzen, Einstellungen und Fähigkeiten als Elemente eines OE-orientierten Potenzialverständnisses



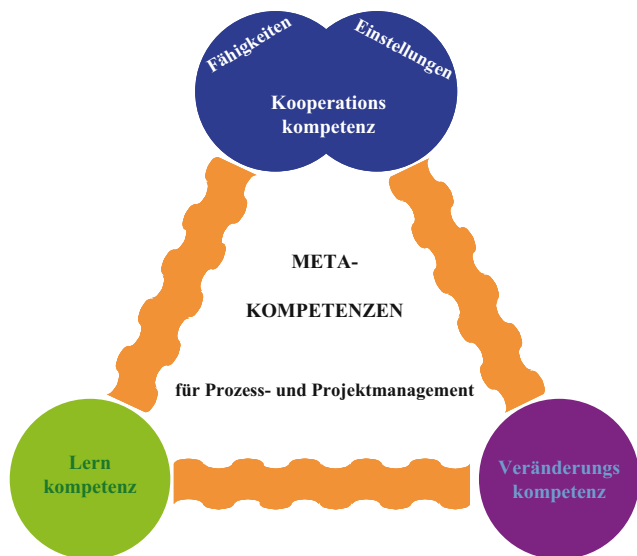
5 Zentrale Metakompetenzen von Personen für das Arbeiten in Projekten und Prozessen

Aus der mehrjährigen Begleitung von dynamischen Unternehmen erscheinen drei Metakompetenzen von zentraler Bedeutung (s. Abb. 6):

- Kooperationskompetenz
- Veränderungskompetenz
- Lernkompetenz.

„Kooperationskompetenz“ besteht aus Fähigkeiten, Einstellungen und – wie hier vorgeschlagen aus Metakompetenzen (abgewandelt nach Oelsnitz und Graf 2006). Kooperationskompetenz braucht erstens verhaltensbezogene Fähigkeiten auf der zwischenmenschlichen Ebene – wie Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und die Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven anzuerkennen und gelten zu lassen. Zweitens Fähigkeiten zum praktischen Kooperationsmanagement: also ein Wissen, wie man Kooperationspartner auswählt, wie Kooperation zu steuern ist, welche Arbeitsstrukturen Kooperationen brauchen. Drittens benötigt Kooperationskompetenz aber auch eine spezifische emotionale Einstellung der Person: Kooperation muss emotional gewollt sein, es bedarf ausreichend innerer Motive, die Kooperationen als sinnvoll erachten. Denn emotional kann Kooperation höchst unterschiedlich verstanden werden: Entweder „als Instrumentalisierung von anderen zur Erreichung meiner Ziele“, oder als etwas, „was man halt macht“ oder „als Weg, durch die Kombination unterschiedlicher Ressourcen mehr Sinn und Wert zu generieren“. Viertens braucht es kognitive Einstellung, dass die Person intellektuell davon überzeugt ist, dass Kooperation im Sinne einer respektvollen Berücksichtigung unterschiedlicher Interessenslagen, mehr Sinn macht als Unterordnung eines Partners unter dem anderen („Du musst unseren Prinzipien folgen, wenn du mit uns kooperierst!“).

Abb. 6: Drei zentrale Metakompetenzen für das Arbeiten in Projekten und Prozessen



Besonders die Ebene der emotionalen Einstellungen ist für Unternehmen zunehmend relevant und wird auch unter dem Begriff „Persönlichkeit“ diskutiert.

Beim Thema Veränderungskompetenz gibt es zwei gedankliche Zugänge: Man kann die Einstellung haben, dass man von seinem eigenen Zugang zu Veränderungen überzeugt ist. Dann ist man veränderungs-kompetent, wenn man über den „richtigen“ Ansatz verfügt. Man kann aber auch die Einstellungen haben, dass es in Unternehmen und bei Personen ganz unterschiedliche Zugänge gibt, die nebeneinanderstehen, die zu verstehen und wo möglich zu integrieren sind. Veränderungs-kompetent ist man im zweiten Fall dann, wenn man diese Unterschiede kognitiv und emotional erkennt, damit umgehen kann und selbst flexibel in der Anwendung wird (Caluwé und Vermaak 2003; Untermarzonner 2007). Dynamische Unternehmen brauchen immer weniger Leute, die von ihren eigenen Zugängen überzeugt sind („dieses Modell ist das Beste, ihr müsst es nur verstehen“), und immer mehr Personen, die vielfältige Veränderungsansätze emotional und kognitiv verstehen und integrieren können („in dieser Situation können wir so vorgehen, die andere Situation verlangt einen anderen Veränderungszugang“).

Auch beim Thema Lernen geht es zukünftig um spezifische Formen von Lernkompetenz. Lernen ist nicht mehr als Ansammlung von kognitiven Inhalten, sondern als Entdecken von neuen Welten zu verstehen. Lernen ist ein Prozess, der nur über eine Verunsicherung zu neuem Können führt und dabei muss der Weg vom bestehenden Können über das Nicht-Können begangen werden. Dieses Nicht-Können, das eigentlich ein „Noch-Nicht-Können“ ist, ist für die meisten Menschen höchst unangenehm. Die Begegnung mit dem Neuem bringt eben dann auch bekannte negative Gefühle, wie Angst, oder Wut mit sich, denn wenn sich Gewissheiten auflösen, wird der Lernende in dieser Phase des Nicht-Könnens labilisiert. Lernkompetenz ist die Fähigkeit und Einstellung, sich auf Neues einzulassen und Unsicherheiten zuzulassen. Dynamische Organisationen brauchen immer weniger Personen, „die schon alles wissen“, sondern die Bereitschaft sich selbst, als wesentliches Instrument der Veränderung, zu entwickeln. Unter dem Begriff „The Self as Instrument“ wird diese Kompetenzdiskussion als Eckstein für die zukünftige Organisationsentwicklung geführt (Cheung-Judge 2001). Vier Dimensionen spielen dabei eine Rolle:

- Entwicklung einer lebenslangen Lernhaltung
- Reflexion der organisationalen und personalen Dynamiken von Einfluss und Macht
- Aufbau einer emotionalen und intuitiven Aufmerksamkeit
- Bekenntnis zur Selbstfürsorge.

In der Geschwindigkeit und dem Ausmaß in dem Veränderungen in Unternehmen ablaufen, ist zu erwarten, dass die Entwicklung des „Self as Instrument“ zukünftig verstärkt in das Blickfeld einer OE-orientierten Potenzialeinschätzung gelangen werden.

6 Potenzialeinschätzungskompetenz von Auftraggebern entwickeln

Unsere Annahme ist, dass die Fähigkeit zur Einschätzung von Potenzialen zu einer zentralen Erfolgskompetenz von Unternehmen wird. Es genügt in vielen Fällen allerdings nicht mehr, externe Berater zu engagieren. Entscheidungsträger brauchen selbst verstärkt

Abb. 7: Eine OE-orientierte Gestaltung eines Beratungssystems



die Fähigkeit zur Potentialeinschätzung in ihrem Arbeitsalltag: Dabei geht es nicht nur um die Frage der Stellenbesetzung. Vielmehr sind temporäre Organisationsprobleme zeitnah zu lösen: Wen kann ich zur konkreten Bearbeitung von nicht funktionierenden Prozessen einsetzen? Wen kann ich in ein Strategieentwicklungsprojekt einbeziehen? Wer hat ein besonderes Talent, ein verfahrenes Projekt wieder auf Kurs zu bringen? Organisationen und Unternehmen müssen zunehmend in der Lage sein, aktuelle Problemlagen nicht durch langfristig geplante Restrukturierungen, sondern durch konkrete, zeitnahe Steuerungsleistungen in den Griff zu bekommen.

Die Übersetzung von Anforderungen eines Leistungsprozesses in ein Set von Kompetenzen ist zunächst Expertenaufgabe eines Beraters. Im Sinne der Entwicklung der Gesamtorganisation bedarf es allerdings einer begleitenden Qualifizierung des Auftraggebers und einer Veränderung seines Konzepts von Potenzialeinschätzung. Eine OE-orientierte Potentialeinschätzung muss daher als Beratungsleistung auch die Entwicklung der diagnostischen Kompetenz in der Organisation beinhalten und diese Kompetenzentwicklung durch entsprechende Arbeitsstrukturen praxisnah unterstützen (s. Abb. 7). So kann die Zusammenarbeit zwischen Berater und Auftraggeber immer stärker zu einer Kooperation im Sinne von Expertise und Reflexion werden. Nachdem ein solcher Qualifizierungsprozess immer mit einer Eigenanwendung zu starten ist, können Auftraggeber doppelt profitieren: Zum einen erhöht dies die eigene diagnostische Fähigkeit und zum anderen sichert es langfristig den Aufbau eigener Kompetenzen.

Case Study zur Entwicklung der Potenzialeinschätzungskompetenz von Auftraggebern Ein Abteilungsleiter sucht einen neuen Produktmanager. Bereits früher wurden mit diesem Kunden mehrere Potenzialeinschätzungen durchgeführt, sowohl für interne Produktmanager wie auch für Neuaufnahmen. Trotz eindeutiger Empfehlungen wählte er jedoch immer Personen aus, die spezifische Schwächen in der Kundenbeziehung hatten. In dieser Dimension waren sie ihm selbst ähnlich, doch wollte/konnte er diese Schwächen bei sich selbst noch nicht wahrnehmen und anerkennen.

Auf Basis dieser Vorgeschichte schlagen wir ihm diesmal vor, ihn auf den Umgang mit zwei Tests einzuschulen, die Ergebnisse dann gemeinsam in einer Erstinterpretation auszuwerten, dann einen Fragenleitfaden für die Interviews mit den Kandidaten zu entwickeln, deren Ergebnisse wiederum mit dem Berater reflektiert werden, worauf er dann abschließend die Entscheidung trifft. Damit geht die Verantwortung radikal an den Auftraggeber zurück. Und siehe da, plötzlich ist er in der Lage, die Schwächen oder Nicht-Passungen von Bewerbern deutlich zu sehen und ähnliche Aspekte auch bei sich selbst zu entdecken.

Potenzialeinschätzung verlangt heute mehr denn je, auch den Entscheider in die Verantwortung zu bringen, jedoch mit informiertem Verständnis darüber, wie er zu Entscheidungen kommt.

Ein idealtypisches Beratungsdesign zur Entwicklung der Potenzialeinschätzungskompetenz von Auftraggebern sieht so aus:

1. Auswahlgespräche mit den Bewerbern durch den Auftraggeber und Formulierung von offenen Fragen zu den Bewerbern an den Berater.
2. Einschulung auf die Instrumente und die zugrundeliegenden Modelle und Selbstanwendung durch den Auftraggeber.
3. Der Auftraggeber lässt den Teilnehmer die Instrumente durchführen.
4. Der Auftraggeber macht gemeinsam mit dem Berater eine Erstinterpretation vor dem Hintergrund der bisherigen Wahrnehmungen in den Kontakten mit dem Bewerber. Entwicklung eines Frageleitfadens auf Basis dieser Hypothesen und Einschulung auf die Anleitung zur Selbsteinschätzung. Eventuell Vereinbarung von Gesprächssettings, wo bestimmte Verhaltensweisen beobachtet werden können.
5. Der Auftraggeber führt die entsprechenden Gespräche mit dem Bewerber.
6. Der Auftraggeber reflektiert dieses Gespräch mit dem Berater und entwickelt Entscheidungsoptionen mit Chancen und Risiken.
7. Der Auftraggeber trifft die Entscheidung.

7 Gestaltung der Potenzialeinschätzung selbst

7.1 Potenzialeinschätzung als Prozess zum Verständnis der Person und der Organisation

Die Kompetenz, sich selbst realistisch einzuschätzen, entwickelt sich bei den meisten Personen im Laufe ihrer beruflichen Entwicklung. Dazu gibt es viele Quellen, die diese Kompetenz mitentwickeln: Feedback von anderen, Abgleich des eigenen Verhaltens mit dem anderen, Anwendung von Konzepten zur Beschreibung von Arbeitsstilen⁴. Eine organisationsentwicklungsorientierte Potenzialeinschätzung setzt auf die systematische Weiterentwicklung dieser Selbsteinschätzungskompetenz (sowohl beim Kandidaten, als auch beim Auftraggeber).

Erfolgreiche Entwicklung von Potenzialen beginnt damit, dass wir selbst verstehen, was unsere Kompetenzen sind und eine Sprache entwickeln, diese zu beschreiben. So erarbeiten wir in der Potenzialeinschätzung mit dem Betroffenen ein solides Bild der Potenziale im Hinblick auf die Anforderungen, die sowohl der Betroffene wie auch die

Auftraggeber verstehen können. Andererseits setzen wir bevorzugt Instrumente ein, die zusätzlich zu ihrer diagnostischen Funktion dem Betroffenen eine Landkarte möglicher weiterer Potenziale vermitteln. Im Zuge einer Potenzialeinschätzung lernt der Betroffene sich selbst angemessen zu beschreiben und kann gleichzeitig ein Modell kennenlernen, das ihm hilft, andere und die Organisation besser einschätzen zu können. Wenn eine Beratung über die Einschätzung hinaus Lernimpulse generieren kann, ist die Chance der produktiven Verarbeitung von kritischen Themen höher. Der Betroffene ist nicht nur „Objekt“, sondern schult seine Beobachterfähigkeiten – in der Selbst- und Fremdbeobachtung.

Potentialeinschätzung kann auch ein Verständnis für eigene Handlungsmuster im Unternehmen und ein Verständnis der Organisationskultur selbst entwickeln: Worauf achte ich, wenn ich Veränderungen initiiere? Wie glaube ich, dass Veränderungen erfolgreich stattfinden? Wie gehe ich mit Widerständen um? etc. Diese Dynamiken zwischen Person und Organisation zu verstehen, erweitert das diagnostische Instrumentarium. So kann beispielsweise ein Betroffener an sich für eine Funktion gut geeignet sein, ein Abgleich mit der bestehenden dominierenden Kultur kann jedoch eine große kulturelle Differenz aufzeigen, die für beide Seiten wertvolle Inputs liefern kann. So können potenzielle Konfliktfelder vorab verstanden werden.

7.2 Potenzialeinschätzung als (Entwicklungs-)Beratung

Die meisten der heute gängigen Potenzialeinschätzungsverfahren versprechen ein objektives herausfiltern von Fähigkeiten, Einstellungen und Metakompetenzen. Dabei übersehen sie methodisch, – manchmal vielleicht auch vorsätzlich – dass Tests immer manipuliert und verfälscht werden können oder zumindest so unehrlich ausgefüllt werden können, dass keine Ergebnisse herauskommen, die wirklich Auskunft geben⁵. Potenzialeinschätzung muss also eine Dialogsituation schaffen, die selbst auskunftsfähig ist: die beste Auskunft ist hier die Beratungssituation selbst, denn in dieser heiklen Situation aktualisiert sich im Dialog zwischen Teilnehmer, Berater und Auftraggeber die Kompetenz des Teilnehmers⁶.

Bei der Gestaltung der Beratung in der Potenzialeinschätzung lassen sich zwei grundlegende Zugänge unterscheiden: Zum einen die Idee einer Fremdeinschätzung in Form eines Beraters, der Kandidaten verschiedenen Tests unterzieht und ein Interview führt und danach seine „Einschätzung“, sprich Beurteilung an den Auftraggeber übermittelt. Zum anderen die Vorstellung von einer Potenzialeinschätzung als Entwicklungsinstrument, bei dem sich Berater, Kandidat und Auftraggeber auf einen Dialog einlassen und gemeinsam Leistungsprozesse und dafür notwendige Kompetenzen besprechen und eigene Stärken und Schwächen sowie die Passung von Organisation und Person reflektieren (s. Abb. 8).

Ist Potenzialeinschätzung als Fremdeinschätzung, als einseitige Befragung und Beurteilung konzipiert, geht es logischer Weise darum, sich als Kandidat „möglichst gut“ darzustellen, ein offener ehrlicher Dialog ist damit hinfällig. Erst recht dann, wenn der Kandidat das abschließende Gutachten nicht einmal zu Gesicht bekommt oder ihm im Abschlussgespräch mitgeteilt wird: „Sie passen in drei Dimensionen, in zwei passen Sie nicht.“ Wird Potenzialentwicklung hingegen als Entwicklungsschritt konzipiert, muss der Prozess so gestaltet werden, dass der Kandidat sich selbst und die Situation untersucht und versteht, was seine Eigenheiten sind. In diesem Fall handelt es sich um eine

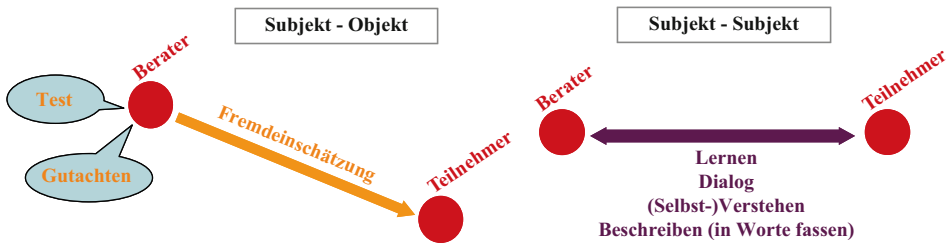


Abb. 8: Zwei Zugänge zur Gestaltung der Berater-Teilnehmer-Beziehung in der Potenzialeinschätzung

Beratungsleistung, eine Art Workshop mit der Person für einen Tag, im besten Fall mit einem vorausgehenden Gespräch, in welchem der Kandidaten erfährt, worin die Beratungsleistung besteht und was wir dort machen und in dem er gefragt wird, ob er sich darauf einlassen will, mehr über sich zu verstehen. Es geht nicht um ein diagnostisches Urteil, sondern um das Verstehen von Arbeitsprozessen, Teilrollen, den damit verbundenen Anforderungen, eigenen Stärken und Schwächen und dem Maß der Passung. D. h. es geht darum, gemeinsam zu verstehen, was für das Unternehmen wichtig ist, was daher für die Stelle wichtig ist, welche Möglichkeiten der Kandidat beitragen kann und wo dabei die Chancen und Risiken liegen. Man untersucht gemeinsam die Situation und versucht gemeinsam, eine gute Entscheidung zu treffen. Statt eines Täuschungsprozesses, in dem jede Partei nur ihre beste Seite herzeigt und nach der Einstellung häufig das böse Erwachen kommt, beginnt hier bereits im Recruiting der ernsthafte Dialog zwischen Person und Organisation.

Eine so gestaltete Beratung der Betroffenen und Auftraggeber umfasst:

- die Beratung des Betroffenen, um zu einem angemessenem Verständnis seiner Fähigkeiten und Haltungen im Zusammenhang mit den Anforderungen der Funktion und des gesamten relevanten Kontextes im Unternehmen zu gelangen;
- die Beratung der Auftraggeber über ein angemessenes Design einer Funktion: Wie kann das „Organization Design“ eines Unternehmens in ein Rollen-Design übersetzt werden?
- die Beratung von beiden gemeinsam über Fragen der Passung, Chancen, Risiken und Entwicklungsfelder.

Ein solches Verfahren der Potenzialeinschätzung ist ein mehrstufiger Arbeitsprozess ist, in dem alle Ergebnisse zwischen allen Beteiligten beratend begleitet werden. Die Erfahrung zeigt deutlich, dass der Austausch von Gutachten und Berichten ohne beratende Begleitung hochgradig fehleranfällig ist und der realen Komplexität von Einschätzungsprozessen über Potenziale nicht mehr gerecht wird.

7.3 Tests und testähnliche Instrumente kontextgebunden einsetzen

Einerseits ist der zunehmende Einsatz von „objektiven“ Verfahren ein Fortschritt und reflektiert den Bedarf an differenzierten Entscheidungsgrundlagen. Andererseits bringt der vermehrte Einsatz auch Probleme hervor und Studien belegen bereits, dass sie nicht zu besseren Ergebnissen führen (Lang-von-Wins 2008). Tests erzeugen den Mythos von

Objektivität und Realität. In Wirklichkeit sind sie immer Selbsteinschätzungsinstrumente, die ohne die Betrachtung des Umfeldes, der geschichtlichen Gewordenheit und des situativen Kontextes einer Person keine Aussagekraft haben. Grundsätzlich ist mitzudenken, dass Potenzial-Tests den Versuch darstellen, soziales Verhalten zu diagnostizieren und letztlich zu bewerten. Werden diese Tests nicht im Kontext einer professionellen Organisationsentwicklungs-Expertise eingesetzt, sondern von zertifizierten Testanwendern ohne expliziten OE-Beratungskontext, so werden die Ergebnisse weitgehend entkontextualisiert, d. h. ihre Bedeutung für die Organisation bleibt unverstanden und nicht vermittelt. So fasst Deissler (2008), einer der engagiertesten Vertreter des sozialen Konstruktivismus im deutschsprachigen Raum, die Problematik zusammen: „Interessant bei der wissenschaftlichen Fundierung von Diagnosen zur Absicherung von ExpertInnenurteilen ist schließlich, dass sie zwar sozial konstruiert sind, diejenigen, die diagnostiziert werden, aber keinen Einfluss auf die ExpertInnenurteile haben dürfen, da die Urteile sonst nicht „beobachterunabhängig“ bzw. objektiv wären. Damit sind diejenigen, die beurteilt werden, nicht in den Prozess der Beurteilung einbezogen – die ExpertInnenurteile finden hinter deren Rücken statt bzw. werden über deren Köpfe hinweg getroffen, und eine partizipatorische wissenschaftliche Orientierung bleibt auf der Strecke.“

Dieser scheinbar objektive Zugang birgt deutliche Fehlerquellen:

- Erstens zeigt sich, dass „objektive“ Personalentscheidungen in der Praxis nicht immer die besten Entscheidungen sind. Da es eben nicht um logische Ableitungen von Soll-Profilen mit Ist-Profilen geht, sondern um komplexe Entscheidungsprozesse mit unterschiedlichsten Perspektiven, ist „Objektivität“ bei Personalentscheidungen nicht möglich. An die Stelle von Objektivität muss die Reflexion unterschiedlicher Dimensionen in einem nachvollziehbaren gemeinsamen Arbeitskontext treten, wo Entscheidungsgrundlagen besprochen und ausgehandelt werden können⁷.
- Zweitens wird vernachlässigt, dass es zumeist die „falschen“ Qualifikationsprofile sind, die zu Fehlbesetzungen führen. In diesem Fall werden Qualifikationen als notwendig erachtet, die sich in der Praxis dann als nicht erfolgskritisch herausstellen. Unternehmen, die sich zu stark auf Tests in zertifizierter Selbstanwendung konzentrieren, verlieren diesen Zusammenhang tendenziell aus den Augen.
- Drittens verlieren Unternehmen, die sich einem Instrument verschreiben („Wir verwenden immer den XY-Test“), jeden Zusammenhang zwischen den Testergebnissen und den Personen. Personalentscheidungen werden dann auf sehr fragwürdigen Grundlagen aufgesetzt.
- Viertens ist die kontextgebundene Interpretation von wissenschaftlichen Tests eine hochprofessionelle Anforderung, die in anderen Anwendungszusammenhängen (wie etwa der Schulpsychologie, der Verkehrspsychologie etc.) immer an einschlägige und mehrjährige Ausbildungen von Testanwendern gebunden ist. In der betrieblichen Eigendiagnostik reichen vielfach zweitägige Zertifizierungsseminare.

Erfahrungen zeigen, dass Unternehmen, die solche Verfahren in dieser Art und Weise anwenden, deutlich die Tendenz aufweisen, sich bei Entscheidungen auf bestimmte Testwerte als erfolgskritisch zu verständigen (also zu vereinfachen) oder die Testergebnisse nicht mehr wirklich in ihre Entscheidungsprozesse integrieren, weil sie inhaltlich unverbunden bleiben („interessant, aber wenig praxisrelevant“).

7.4 Auf die ethische Dimension der Potenzialeinschätzung achten

Eine Potenzialeinschätzung kann für die Entwicklung einer Person fördernd, aber auch irritierend sein und negative Begleiterscheinungen mit sich bringen. Bei der Potenzialeinschätzung ist deshalb auch auf eine ethische Dimension zu achten. Für Unternehmen ist das Erkennen der „richtigen“ persönlichkeitsnahen Fähigkeiten von Managern und Mitarbeitern von strategischer Bedeutung. Unserer Erfahrung nach bringen unternehmerische Veränderungsprozesse die Eigenarten von Personen besonders deutlich zum Vorschein und erzeugen einen verstärkten Bedarf an Interpretationen seitens des Unternehmens: Warum agiert der Mitarbeiter bzw. der Manager jetzt gerade so eigenartig, wo er doch sonst immer so erfolgreich war? Dieses steigende Interesse von Unternehmen am Verhalten von Personen ist legitim, bringt jedoch mehr Verantwortung mit sich.

Wenn wir mit Menschen über ihre Potenziale arbeiten, arbeiten wir im Raum der persönlichen Identität. Unternehmensveränderungen (bereits laufende oder beabsichtigte) lösen in der Person selbst einen Veränderungsprozess aus, der unter Umständen eine Irritation von Sicherheiten mit sich bringt. Bisherige Stärken treten in den Hintergrund, unentdeckte Eigenarten rücken in den Vordergrund. Die persönliche Offenlegung und Interpretation von Eigenarten und Schwächen birgt für den Betroffenen auch das Risiko, dass er an Wert für das Unternehmen verliert oder in verstärkte Konkurrenzsituationen gerät. Es gibt in der Beratung keine Diagnose ohne Intervention. Das bedeutet, dass der Betroffene während einer Potentialeinschätzung in seinem/ihrer „Bild über sich selbst“ möglicherweise irritiert wird. Die damit einhergehende vorübergehende Destabilisierung im Selbstbild muss daher so gestaltet werden, dass sie vom Betroffenen und von der Organisation auch verstanden und mit Blick auf die Zukunft bearbeitet werden kann.

7.5 Die Entscheidung beraten

Personalauswahl und -entwicklung sind komplexe Entscheidungen. Tichy und Bennis (2007) zählen sie neben Entscheidungen zur Strategie und Krisenbewältigung zu den drei zentralsten Entscheidungen von Managern und plädieren für folgende Prinzipien bei solchen Entscheidungen:

- Entscheidungen als komplexe Phänomene anerkennen und einen Entscheidungsprozess gestalten
- eindeutige Parameter für die Entscheidung schaffen und
- eine gemeinsame Sprache entwickeln.

Übersetzt für eine OE-orientierte Potenzialeinschätzung bedeutet das in erster Linie, Potenzialeinschätzung weniger als diagnostische Einschätzung von Betroffenen, sondern deutlicher als Entscheidungsprozess zu gestalten. Um der Komplexität gerecht zu werden, braucht es einen mehrstufigen Arbeitsprozess, der unterschiedliche Perspektiven deutlich macht und alle Betroffenen angemessen involviert. Eine OE-orientierte externe Beratung zur Potenzialeinschätzung hat daher die Aufgabe, sowohl relevante Daten zu Potenzialeinschätzung zu liefern, als auch den Prozess der Entscheidung mit zu gestalten. Dabei ist darauf zu achten, dass der interne oder externe Experte nicht in die Rolle des „Flüsterers“ kommt, der als Schattenfigur Personalentscheidungen beeinflusst, sondern sich im

Wesentlichen auf die Hilfestellung zur Entscheidung konzentriert. Die zentrale Aufgabe besteht somit in der Gestaltung einer Arbeitsstruktur zur kommunikativen Bearbeitung von Anforderungen, Erwartungen und Einschätzungen zwischen den Beteiligten.

Ein solcher Prozess der Beratung der Entscheidung beginnt bei einer OE-orientierten Potenzialeinschätzung im Grunde schon ab dem Start und zieht sich begleitend durch den gesamten Prozess. Zuerst erklärt man als Berater den hier skizzierten Zugang, bespricht mit dem Auftraggeber in der Folge die relevanten Angelpunkte im „Organization Design“ und richtet den Blick dann auf die der Rolle zugrundeliegenden Leistungsprozesse. Der Berater übersetzt diese Anforderungen in Kompetenzen, die wiederum mit dem Auftraggeber besprochen werden, erörtert dann den diagnostischen Teil der Potenzialeinschätzung samt deren theoretischen Hintergründen und unterstützt die Entscheidungsprozessen im Austausch der Ergebnisse und Erwartungen.

Diese systematische kommunikative Verarbeitung von Ergebnissen einer internen Potentialeinschätzung wie auch besonders einer Einschätzung von externen Bewerbern ist erfolgskritisch. Erst die systematische Verständigung über die Bedeutung der Ergebnisse einerseits und der Erwartungen andererseits, die gemeinsame Interpretation zwischen Berater, Kandidaten und Entscheider/Auftraggeber lassen ein gesamthafes Bild über die Potenziale des Mitarbeiters und die Chancen, Risiken und Entwicklungsnotwendigkeiten entstehen.

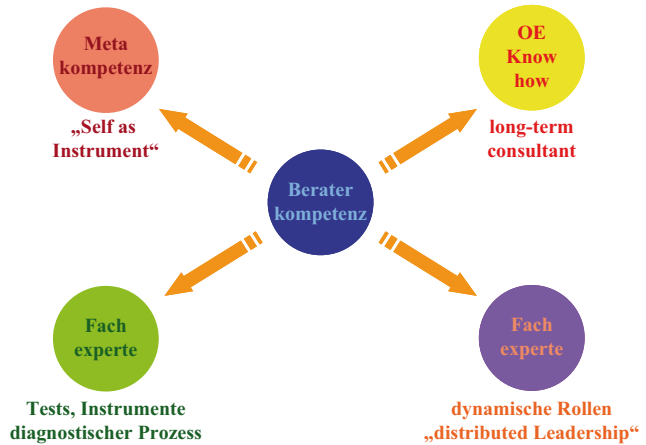
Anzunehmen die Organisation sei fix und in diese würden die Personen quasi wie Puzzlesteine eingefügt, entspricht schlicht nicht der Realität. Oft gibt es niemandem, der dem „idealen“ Managementprofil entspricht. Also ist es umso wichtiger zu schauen, wie es um die unbedingt notwendigen Kernkompetenzen und das „Mindset“ bestellt ist, welche Fähigkeiten stark und welche schwach ausgeprägt sind und wie die Rolle daher gegebenenfalls übergangsmäßig gestaltet sein muss, damit sich die Person, da wo erforderlich, noch entwickeln kann. Dazu gehören beispielsweise die Überlegungen: Wen muss ich ihr dafür zur Seite stellen, wie lange, und welche Supportkräfte brauche ich, die Leistungen überbrücken können.

8 Was heißt das für den Berater selbst?

OE-orientierte Potenzialeinschätzung verlangt beraterseitig unterschiedliche Kompetenzfelder (s. Abb. 9).

Umfassende Sicht auf die Organisation: Potenzialentwicklung im hier beschriebenen Sinn bedarf auf Beraterseite eines fundierten OE-Wissens, um den Blick aufs Ganze richten zu können und die Organisation auf wichtige Hebel bei ihrer Gesamtentwicklung aufmerksam machen zu können, da Personalentscheidungen über Schlüsselkräfte keine reinen Personalentscheidungen sind, sondern wichtige Organisationsentscheidungen. Sie sind eben keine isolierten, punktuellen Entscheidungen, sondern Bestandteil des „Organizational Designs“ mit den Elementen Strategien, Strukturen, Prozesse und Personen. Das „Organizational Design“ relevant mitdenken zu können, setzt auf Seite des externen Beraters viel Wissen über die Organisation voraus. D.h. man benötigt als Berater eine gute Kenntnis der konkreten Organisation, ein Gespür dafür, wie hier Leistungsprozesse tatsächlich ablaufen, welche kulturellen Muster wirken und eine Ahnung davon, wohin

Abb. 9: Vier Kompetenzfelder von Beratern für eine OE-orientierte Potenzialeinschätzung



die Organisation strebt. Dies ist mit nur punktuellen Beiziehen des Beraters kaum zu leisten, weshalb es bei OE-orientierter Potenzialeinschätzung fast immer bereits eine gemeinsame Geschichte mit der betreffenden Organisation gibt.

Fachexpertise zum Thema Kompetenzen und Rollen: Die üblichen Stellenprofile konzentrieren sich auf Aufgaben und dafür für notwendig erachtete Fähigkeiten. Entscheidend sind jedoch die zugrundeliegenden Leistungsprozesse, in die die Person tatsächlich involviert ist. Damit einher gehen in der Praxis verschiedene „Teilrollen“, die mitunter sich widersprechende Kompetenzen erfordern. Dazu kommt, dass Kompetenzen in dem von uns verstandenen Sinn aus Fähigkeiten und aus „Mindsets“ bestehen. D. h. Fähigkeiten alleine greifen zu kurz. Die Definition dieser Kompetenzprofile setzt auf Beraterseite ein spezielles Expertenwissen voraus, das dann begleitend in der Organisation aufgebaut werden muss. Die Konstruktion der Kompetenzprofile ist Beraterleistung, nicht Klientenleistung.

Fachexpertise zu diagnostischen Verfahren: Als Berater benötigt man eine breite Kenntnis verschiedener Testverfahren, um diese gezielt einsetzen zu können. Das wiederum legt die unverzichtbare Unabhängigkeit des Beraters von bestimmten Instrumenten nahe. Weiters bedarf es vertiefter Kenntnisse der den Verfahren zugrundeliegenden Modellen und Annahmen und der den Verfahren innewohnenden Grenzen und speziellen Verzerrungen, die häufig hinter den diskutierten Maßzahlen verschwinden. Der diagnostische Prozess muss die Interpretation der Ergebnisse intelligent überlagern.

Eigene Metakompetenzen entwickeln: „The Self as Instrument“ (Cheung-Judge 2001), die Art der Beziehungsgestaltung, der Umgang mit dem Widerspruch der erforderlichen auch wertenden Beurteilung und der damit einhergehenden potenziell destruktiven Beziehungsdynamik, das Herstellen der dialogischen Haltung im Beratungskontext, die Reflexion von Projektionen und Machtdynamiken, denen sich gerade Potenzialeinschätzungsverfahren gegenübersehen.

Fazit

In vielen Organisationen wird Potenzialeinschätzung als punktuelles Ereignis verstanden, auf einzelne Personen fokussiert und damit trivialisiert. Versteht man sie hingegen als wichtigen Bestandteil in der Entwicklung der Organisation, bettet sie in einen Gesamtkontext ein, wählt als Ausgangspunkt das „Organizational Design“ und die zugrundeliegenden Leistungsprozesse und gestaltet die Potenzialeinschätzung als gesamtheitlichen Prozess, in dem sich die Auftraggeber/Entscheider gemeinsam mit den Kandidaten mit den Leistungsprozessen und Anforderungen beschäftigen und begleitet die Auswahlentscheidung professionell, dann erhöht sich nicht nur die Qualität der einzelnen Entscheidungen, sondern dann passiert Lernen und Entwicklung weit über eine andernfalls punktuelle Maßnahme hinaus. Ein solches Verständnis von Potenzialeinschätzung beschäftigt sich nicht einseitig mit der „Formatierung“ einer Person, sondern wird zu einem relevanten Baustein der Unternehmensentwicklung.

Anmerkungen

- 1 Paper im Rahmen der Konferenz „Management makes the World Go Around. Learning for the Future in Management and Organizations“. M/O/T School of Management, Organization Development and Technology & Academy of Management (MCD, MED, ODC), 1.–4. Dezember 2010, Wien.
- 2 So beschreibt der Organisationsberater und Psychotherapeut Deissler (2008), dass Mithilfe bestimmter methodischer Kunstgriffe Experten so tun, als gebe es soziale Fakten, die von Beobachter und Teilnehmer unabhängig und damit objektiv gegeben seien. Nach dem Grundsatz „vor die Behandlung hat der liebe Gott die Diagnose gestellt“ wird versucht, nicht mehr hinterfragbare diagnostische Letztbegründungen zu konstruieren – dabei gibt es kaum einen Bereich menschlicher Beziehungsgestaltung, der den Charakter sozialen Konstruierens deutlicher machen würde als das Diagnostizieren. Kurz gesagt sind Diagnosen sozial konstruierte Übereinkünfte von Expertinnen und Experten, die das Verhalten der Menschen „beobachterunabhängig“ einschätzen, die diagnostiziert werden.
- 3 Ein Modell zum Verständnis dieser Haltungen und der ihnen innewohnenden Unterschiede ist das von Laske (2005) weiterentwickelte Stufenmodell individueller Entwicklungstufen, wie sie für Manager und Berater von Bedeutung sind.
- 4 Es ist jedoch in der Praxis beobachtbar, dass der zunehmende Konkurrenzdruck zu einer immer idealisierteren Selbstbeschreibung bei Teilnehmern führt, das Eingestehen von Schwächen wird in der Tat zum persönlichen Risiko. Gleichzeitig steigt das Interesse von Unternehmen an der Abschätzung von individuellen Schwächen – das neue Riskmanagement im Human Resource Management. Vor diesem Hintergrund ist ein nicht-beurteilender, sondern verstehender Zugang zu Potenzialen für alle Beteiligten ein Mehrwert. Nur das Wertschätzen der Person in ihrer Gesamtheit ermöglicht ein Betrachten der eigenen Schattenseiten.
- 5 Ein aktuelles Buch aus der diagnostischen Forschung beschäftigt sich ausführlich mit diesen Fehlerquellen (Lang-von Wins et al. 2008). Die Autoren schlagen vor, sich nicht auf Testverfahren allein zu verlassen, sondern die diagnostische Kompetenz der Verantwortlichen im Auswahlprozess aktiv und unter Nutzung pragmatischer und leicht zugänglicher Verfahren zu schulen.

- 6 Hier wird deutlich, welche zentrale Rolle die Haltung des Beraters spielt: ist er in der beurteilen- den Haltung, konstruiert er eine soziale Situation mit, in der sich der Teilnehmer als Beurteilter entsprechend verhält – der eine kooperativer, der andere etwas widerständiger. Diese Konstruktionen werden in der gängigen Praxis dem Teilnehmer als Verhalten zugeordnet.
- 7 Einschlägige Studien zu den Fehlerquellen werden in Lang-von-Wins et al. (2008) zusammengetragen.

Literatur

- Caluwé, L., & Vermaak, H. (2003). *Learning to change. A guide for organization change agents*. Thousand Oaks: Sage.
- Cheung-Judge, M.-Y. (2001). The self as an instrument – A cornerstone for the future of OD. *OD Practitioner*, 33(3), 11–16.
- Deissler, K. G. (2008). Dialogischer Wandel im therapeutischen Kontext. Von Metaphern, Geschichten und Gleichnissen – Umgangsformen und Sprechweisen. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 9(1), Art. 45.
- Deissler, K. G., & Gergen, K. J. (Hrsg.). (2005). *Die Wertschätzende Organisation*. Bielefeld: Transkript.
- Galbraith, J. R. (2002). *Designing organizations. An executive guide to strategy, structure and process*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Galbraith, J. R. (2009). *Designing matrix organizations that actually work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kates, A. (2006). (Re)Designing the HR Organization. *Human Resource Planning*, 29(2), 22–30.
- Lang-von-Wins, T., Triebel, C., Buchner U. G., & Sandor A. (2008). *Potenzialbeurteilung. Diagnostische Kompetenz entwickeln – die Personalauswahl optimieren*. Heidelberg: Springer.
- Laske, O. E. (2005). *Measuring hidden dimensions*. Medford: IDM.
- Oelsnitz, D. v. d., & Graf, A. (2006). Inhalt und Aufbau interorganisationaler Kooperationskompetenz – eine Konstruktbestimmung. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Management von Kompetenz* (S. 83–120). Wiesbaden: Gabler.
- Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schreyögg, G., & Conrad, P. (Hrsg.). (2006). *Management von Kompetenz*. Wiesbaden: Gabler.
- Tichy, N. M., & Bennis, W. (2007). Wie man kluge Entscheidungen trifft. *Harvard Business Manager*, 11, 50–59.
- Untermarzonner, D. (2007). Veränderungsmanagement und Unternehmenskultur. *Hernsteiner*, 2(20), 4–9.
- Untermarzonner, D. (2011). Acting as a longterm consultant. Challenges for the professional practice. In A. F. Buono, R. Grossmann, H. Lobnig, & K. Mayer (Hrsg.), *The changing paradigm of consulting*. Charlotte: Information Age Publishing.

Mag. Dagmar Untermarzonner, Organisationsberaterin, Geschäftsführerin von Lemon Consulting, Psychologin. Ausbildungen: Gesundheitspsychologin, Gestalttherapie (GTA Deutschland), Gruppendynamik (ÖGGO), systemische Organisationsberatung (Simon, Heidelberg), Strategie- und Großgruppenarbeit (USA), Potentialeinschätzungsverfahren (div. Zertifizierungen). Aktuelle Arbeitsschwerpunkte: Integration von Strategieentwicklung, Prozessmanagement, Organisationsstruktur und Human Resource Management in der Unternehmens- und Organisationsentwicklung, Entwicklung von Arbeitsstrukturen für Change Prozesse, Potentialeinschätzung, Ausbildung von Führungskräften und Human Resource Experten zu diesen Themenfeldern.