



PERSONALBERATUNG
PERSONALENTWICKLUNG
ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Potenzialanalyse nach dem zfm-System

02 Talente erkennen, die man noch nicht sieht 03 Konkretes Beispiel für eine Potenzialanalyse 06 Konkretes Beispiel für ein Personalentwicklungsseminar (PES) 14 Erste Schritte zur Zusammenarbeit

Talente erkennen, die man noch nicht sieht

Die Potenzialanalyse bietet die Chance verdeckte Ressourcen Ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte sichtbar zu machen: Im Vordergrund einer jeden Potenzialanalyse steht die Identifikation von Potenzialindikatoren. Hier gilt es insbesondere die Lern- und Selbstreflexionsfähigkeit, die Leistungs- und Gestaltungsmotivation, intellektuelle Fähigkeiten und die Verhaltensflexibilität des jeweiligen Kandidaten zu erfassen. Zielgruppe sind häufig ausgewählte Fach- und Führungskräfte, die eine neue Aufgabe übernehmen sollen. Eine Potenzialanalyse dauert in der Regel für einen Kandidaten einen Tag. Der individuelle Personalentwicklungsbedarf und interne Karrierewege können so konkret ermittelt werden.

Natürlich bieten wir Potenzialanalysen auch als Gruppenverfahren an. Diese Personalentwicklungsseminare (PES) dauern in der Regel ein bis maximal zwei Tage für ca. acht bis zehn Teilnehmer. Zielgruppe sind hier oft Führungsnachwuchskräfte.

Im Rahmen der Potenzialeinschätzung erfolgt eine konkrete Standortbestimmung für die Kandidaten durch das zfm. Die zfm-Potenzialanalyse basiert natürlich auf der Assessment-Center-Methode. Berücksichtigt werden insbesondere Übungen zur Selbstreflexion und zum Feedback. Lerntransfermöglichkeiten werden geschaffen. Der Schwerpunkt der Standortbestimmung hängt vom jeweiligen Kompetenzprofil ab.

Konkretes Beispiel für eine Potenzialanalyse

Ausgangslage und Zielsetzung

Im Rahmen einer Potenzialeinschätzung soll eine Standortbestimmung für eine Mitarbeiterin aus dem Personalbereich durch die externe Beratung zfm erfolgen. Der Schwerpunkt der Standortbestimmung soll auf den Bereichen der sozialen und analytischen Kompetenzen sowie dem Führungspotenzial liegen. Grundlage ist das Kompetenzprofil des Unternehmens.

Vorbereitung der Potenzialanalyse

In einem persönlichen oder auch telefonischen Gespräch mit dem Leiter Team Personalberatung sind die konkreten Anforderungen an die Positionsinhaberin einzugrenzen. Auf dieser Basis sollten erfolgskritische Situationen aus dem Arbeitsalltag der Mitarbeiterin erhoben und aufbereitet werden.

Durchführung der Potenzialanalyse

Wir empfehlen die Durchführung einer 1-tägigen Potenzialanalyse von 09.00 bis ca. 18.00 Uhr.

Im Einzelnen könnten im Rahmen des Verfahrens folgende Bausteine zum Einsatz kommen:

► Durchführung eines **strukturierten biografiebezogenen Interviews**.
(Die Kandidatin sollte im Vorfeld einen Lebenslauf zur Verfügung stellen.)

► STAFF

Der STAFF-Interviewfragebogen besteht aus 26 Fragen, die wesentliche Managementfähigkeiten wie Leistungsmotivation, Problemlösefähigkeit und Belastbarkeit erfassen.

▶ **BIP** (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung)

Hierbei handelt es sich um einen Selbstbefragungsbogen, mit dem Einstellungen und Verhaltensweisen rund um den Arbeitsplatz erhoben werden. Ergebnis ist ein Verhaltensprofil; Abgleich zwischen Selbst- und Fremdsicht.

(Der Fragebogen wird im Vorfeld des durchzuführenden Verfahrens bearbeitet und rechtzeitig an zfm zurück gesandt.)

▶ **Karriereanker von Schein**

Hierbei handelt es sich um einen Selbstbefragungsbogen, bei dem zentrale Antreiber und Motivationen bezüglich der persönlichen Karriereentwicklung erhoben werden.

▶ **Postkorb mit anschließender Befragung**

Kandidatin muss in einem vorgegebenen Zeitrahmen von ca. 60 Minuten eine Reihe von Schriftstücken nach Dringlichkeit und Wichtigkeit bearbeiten. Im Anschluss erfolgt ein ca. 30-minütiges Postkorbinterview, um die Bearbeitungs- und Vorgehensweise sowie einzelne Lösungsschritte zu hinterfragen.

Ergebnis sind treffsichere Aussagen über die analytische Kompetenz und Führungspotenzial der Kandidatin.

▶ **Präsentation**

Im Rahmen der Präsentation bearbeitet die Kandidatin eine komplexe inhaltliche Aufgabe. Sie analysiert und interpretiert das Datenmaterial und erstellt ein eigenes Konzept mit konkreten Umsetzungsschritten.

▶ **1-2 Dialogsituationen**

Führen eines Konfliktgespräches und/oder
Führen eines Kollegen-/Mitarbeitergespräches
1 Berater fungiert als Rollenspieler

▶ **Führen eines ausführlichen Feedbackgespräches**

Die konkreten Inhalte der Übungen sind im Rahmen der Vorbereitung abzustimmen.

Beispielhafter Ablaufplan für die durchzuführende Potenzialanalyse:

09.00 – 09.15 Uhr	Begrüßung und Ablauf
09.15 – 10.15 Uhr	Postkorb
10.15 – 11.00 Uhr	Postkorb Interview
11.00 – 11.30 Uhr	Konfliktgespräch
11.30 – 12.30 Uhr	Vorbereitung Präsentation
12.30 – 13.00 Uhr	Mittagspause
13.00 – 13.45 Uhr	Präsentation
14.00 – 14.30 Uhr	Mitarbeitergespräch
14.30 – 15.15 Uhr	Karriereanker
15.15 – 15.30 Uhr	Pause
15.30 – 17.00 Uhr	STAFF und Strukturiertes Interview
17.00 – 17.15 Uhr	Ergebnisse des BIP, Karriereanker
17.15 – 18.00 Uhr	Feedback an die Teilnehmerin

Konkretes Beispiel für ein Personalentwicklungsseminar (PES)

Ausgangslage und Zielsetzung

Das Unternehmen plant die Durchführung eines Förderprogramms. Zielgruppe sind Sachbearbeiter/innen ohne Führungsverantwortung. Es ist vorgesehen, dass bis zu 15 Teilnehmer/innen dieses Programm absolvieren.

Der in Frage kommende Bewerberkreis besteht aus ca. 20 Personen.

Die Auswahl der Teilnehmer/innen für das Förderprogramm erfolgt über ein abgestuftes Verfahren. Im ersten Schritt benennen die Hauptabteilungsleitungen die aus ihrem Verantwortungsbereich grundsätzlich geeigneten Personen.

Die eigentliche Auswahl erfolgt über zweitägige Personalentwicklungsseminare (PES) basierend auf der Assessment-Center-Methode. Zielsetzung der PES ist die Potenzialeinschätzung (Stärken-/Schwächenanalyse) bezogen auf die Teilnahme am Förderprogramm. Die Entscheidung über die Teilnahme erfolgt im Anschluss an alle durchgeführten Personalentwicklungsseminare.

Vorgehensweise

zfm verfügt über eine langjährige Erfahrung in der Konzeption und Durchführung von Personalentwicklungsseminaren. Wir arbeiten auf der Grundlage der vom Arbeitskreis Assessment-Center e.V. festgelegten Qualitätsstandards. Die Vorgehensweise gliedert sich bei der vorliegenden Aufgabenstellung in folgende acht Schritte:

1. Erarbeitung der organisationsinternen Rahmenbedingungen
2. Erarbeitung und Abstimmung des Anforderungsprofils
3. Entwicklung der Ablaufplanung und Übungen
4. Durchführung eines Beobachtertrainings
5. Durchführung der zweitägigen Personalentwicklungsseminare (PES)
6. Feedback an die Kandidaten und Gutachtenerstellung
7. Integration der Ergebnisse in die betriebliche Personalentwicklung
8. Nachbereitung der PES

Die wesentlichen Inhalte dieser Schritte werden nachfolgend skizziert:

1. Erarbeitung der organisationsinternen Rahmenbedingungen

Hierzu gehören z. B.:

- ▶ Führen eines Vorgesprächs mit dem Leiter Personalentwicklung und weiteren Verantwortlichen aus dem Personalbereich
- ▶ Abstimmung des Zeitplans für Anforderungsprofil, Beobachtertraining, Durchführung PES
- ▶ Festlegen der internen Beobachter
- ▶ Bereitstellen vorhandener interner Daten und Materialien für die Erstellung spezifischer Übungen
- ▶ Abstimmen der internen Kommunikation

2. Erarbeitung und Abstimmung des Anforderungsprofils

Grundlage für das gesamte Verfahren ist ein spezifisches Anforderungsprofil für die Zielposition „Nachwuchsführungskraft“. Über das Anforderungsprofil sollte eine Abstimmung mit Entscheidungsträgern aus dem Personalbereich, der Geschäftsführung und der Hauptabteilungsleitungen erfolgen.

Bei der Durchführung der Personalentwicklungsseminare kommt es vor allem auf die Ermittlung überfachlicher Anforderungen an.

Hierzu zählen beispielsweise:

- ▶ Soziale Kompetenz
- ▶ Denken und Handeln
- ▶ Auftreten
- ▶ Konfliktverhalten
- ▶ Führungspotenzial

In der Regel haben die Kandidaten noch keine Führungserfahrungen.

Den entsprechenden Anforderungen werden jeweils zwei bis vier Einzelanforderungen zugeordnet. Das Gesamtprofil wird für das Personalentwicklungsseminar verhaltensnah formuliert.

Wir empfehlen die Durchführung von ca. 8 strukturierten Interviews mit Entscheidungsträgern des Unternehmens. Ziel ist es, die der Position „Nachwuchsführungskraft“ aus unterschiedlichen Ebenen heraus zu erfassen. Im Einzelnen geht es um Fragen, wie beispielsweise

- ▶ Was zeichnet eine gute Nachwuchsführungskraft aus?
- ▶ Wie verändert sich die Zielposition in den nächsten Jahren?

Die Ergebnisse werden vom zfm aufbereitet. In dieser Aufbereitung werden auch die Erfahrungen des zfm aus vergleichbaren Projekten (vorliegende Anforderungsprofile) eingearbeitet.

3. Entwicklung der Ablaufplanung und Übungen

Basierend auf dem Anforderungsprofil und den sich aus den Abstimmungsgesprächen ergebenden Arbeitsbeispielen werden Übungen zusammengestellt, die ein trennscharfes Beobachten und Bewerten der einzelnen Anforderungen ermöglichen.

Zu diesem Zweck entwickelt zfm ein unternehmensspezifisches Übungsdesign mit erfolgskritischen Situationen und Fallstudien, das gezielt Fragestellungen der Zielposition „Nachwuchsführungskraft“ abbildet. Basis hierfür bilden u. a. von dem Unternehmen bereitgestellte Daten und Materialien.

Darüber hinaus kommen vom zfm entwickelte und praxiserprobte Testverfahren, die wesentliche Managementpotenziale abgreifen, zum Einsatz.

Für den Beobachtungs- und Bewertungsprozess werden vom zfm entsprechende Beurteilungskriterien festgelegt und verhaltensnah formuliert (beispielsweise 5er-Skala mit Zwischenschritten). Pro Übung werden von den jeweiligen Beobachtern bis zu maximal vier Einzelkriterien beobachtet und bewertet.

4. Durchführung eines Beobachtertrainings

Kernpunkt jedes Personalentwicklungsseminars ist die systematische Beobachtung und Beurteilung der Teilnehmer/innen durch unternehmensinterne Beurteiler/innen.

Die Qualität der Beobachtungen bestimmt daher in hohem Maße die AC-Ergebnisse und deren Akzeptanz.

Pro Personalentwicklungsseminar werden bis zu sechs interne Beobachter/innen benötigt.

Für das Beobachtertraining ist – abhängig von den Erfahrungen der Beobachter/innen - ein Tag anzusetzen.

Wesentliche Inhalte des Beobachtertrainings sind:

- ▶ Informationen über Grundlagen der Assessment-Center-Methode als Potenzialeinschätzungsverfahren
- ▶ Grundlagen der Personenwahrnehmung und -beurteilung
- ▶ Einweisung in den konkreten Beobachtungs- und Bewertungsprozess
- ▶ Vorstellung des anstehenden Assessment-Center-Verfahrens
- ▶ Durchsprechen der Übungen
- ▶ Ggf. Simulation ausgewählter Übungen durch die Beobachter/innen

Zu Beginn des eigentlichen PES-Tages werden die Beobachter/innen vertiefend mit ihren Aufgaben vertraut gemacht.

5. Durchführung der zweitägigen Personalentwicklungsseminare (PES)

Die zielsichere Erfassung der einzelnen Anforderungen erfolgt in jeweils zweitägigen Personalentwicklungsseminaren. Es können maximal neun Kandidaten an einem PES-Tag teilnehmen. Die Moderation des Gesamtverfahrens inklusive Auswertung erfolgt durch drei zfm-Moderatoren. Das Verfahren selbst findet idealerweise in professionellen Seminarräumlichkeiten statt.

Nach heutigem Kenntnisstand könnten wir uns in diesem Zeitrahmen folgendes Übungsdesign vorstellen:

- ▶ Zwei bis drei Gruppenübungen
- ▶ Zwei Mitarbeitergespräche
- ▶ Zwei Präsentationen
- ▶ Ein strukturiertes Interview
- ▶ Zwei Planungsaufgaben/ Fallstudien
- ▶ Selbsteinschätzung der Teilnehmer auf dem Anforderungsprofil
- ▶ Ein Selbstbefragungsbogen (BIP – Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung) im Vorfeld des Verfahrens

Der Ablauf einer Übung stellt sich aus Sicht der Beobachter wie folgt dar:

- ▶ Übung
- ▶ Beobachtung und Erstellung eines Protokolls
- ▶ Auswertung im Sinne einer Verhaltensbeurteilung
- ▶ Diskussion und Abstimmung
- ▶ Endgültige Bewertung
- ▶ Qualitatives Stärken- und Schwächenprofil

Die Abstimmungsdiskussionen werden nach jeder Übung jeweils von zfm-Beratern moderiert. Die Verhaltensbeobachtungen und Bewertungen werden über die beiden Tage hinweg gesammelt und während des Verfahrens, u. a. EDV-gestützt, verarbeitet und aufbereitet.

Am Ende des PES treffen die Beobachter/innen auf der Basis aller durchgeführten Übungen und Betrachtungen Empfehlungen für die Teilnahme am Förderprogramm.

6. Feedback an die Kandidaten und Gutachtenerstellung

Am Ende des PES, nach allen durchgeführten Übungen, werden die Ergebnisse in einer anschließenden Beobachterkonferenz diskutiert und zusammengefasst. Im Anschluss daran führen die zfm-Moderatoren zusammen mit den Beobachtern/innen Feedbackgespräche (Einzelgespräche) mit den Teilnehmern/innen.

Auf Wunsch fasst zfm die Ergebnisse der PES in Gutachtenform zusammen. Das Gutachten enthält Aussagen bezogen auf das in den einzelnen Anforderungsdimensionen wahrgenommene Potenzial hinsichtlich der Funktion „Nachwuchsführungskraft“. Darüber hinaus werden nach Abstimmung ggf. weitergehende geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen empfohlen.

7. Integration der Ergebnisse in die betriebliche Personalentwicklung

Die Ergebnisse des Personalentwicklungsseminars bzw. das dort aufgezeigte Stärken-Schwächen-Profil kann für jede/n der Bewerber/innen Grundlage für die persönliche Personalentwicklung bei dem Unternehmen sein. Für die Teilnehmer/innen, die am Förderprogramm teilnehmen, lassen sich aus den Ergebnissen erste persönliche Lernziele für das Förderprogramm ableiten. Ein erster Schritt kann bspw. ein Gespräch mit dem Fachvorgesetzten auf der Grundlage des Gutachtens sein.

8. Nachbereitung der PES

Die Kandidaten bearbeiten am Ende des PES einen Feedbackbogen zum Verfahren.

Die Beobachter werden ebenfalls im Anschluss an das PES nach Qualität und Ablauf des Verfahrens befragt.

Das Feedback aller Befragten wird schriftlich ausgewertet und Verbesserungsmaßnahmen werden abgeleitet. Ablauf und Übungsdesign können somit für nachfolgende PES kontinuierlich verbessert werden.

Darüber hinaus lassen sich die PES-Ergebnisse nach einem Jahr evaluieren.

DAS ZFM-SYSTEM

zfm – der Partner für Ihre Personalfragen



Erste Schritte zur Zusammenarbeit

Falls wir mit unserem Leistungsbereich „Potenzialanalyse“ Ihr Interesse geweckt haben, nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf. Gerne erstellen wir Ihnen ein individuelles Angebot zur Unterstützung Ihrer konkreten Fragestellung. Wir sind jedoch der Überzeugung, dass ein persönliches Gespräch mit einem unserer Berater Sie besser und umfassender informiert.

Dieses für Sie unverbindliche und kostenfreie Erstgespräch findet gerne in Ihrem Hause statt – getreu unserer Überzeugung, dass wir vor Ort Ihre unternehmensspezifischen Umfeldbedingungen am besten kennen lernen.

Wir beraten Sie gerne.

Ihr Ansprechpartner:

Edmund Mastiaux

Telefon: 0228 / 26 50 04
Telefax: 0228 / 26 50 06
E-Mail: service@zfm-bonn.de
Internet: www.zfm-bonn.de