

Christoph Aldering\*

## **Zur Bedeutung der Potentialanalyse für die Praxis. Was kann unter Potential verstanden werden, und wie lässt sich Potential einschätzen, messen oder bewerten?**

Ein Telekommunikationsunternehmen sucht für ein Trainee-Programm die bestgeeigneten Kandidaten. Zu einem Auswahlverfahren werden diejenigen Bewerber eingeladen, die aufgrund ihres Werdegangs das höchste Potential auch für weiterführende Aufgaben zu haben scheinen. Am Ende des Auswahlverfahrens, welches als eintägiges Gruppen-Assessment durchgeführt wurde, stellt sich die Frage, wer von den Bewerbern im Abgleich mit dem zugrunde liegenden Kompetenzmodell nun das größte Potential zu versprechen scheint, um nicht nur die kurzfristig mit dem Trainee-Programm verbundenen Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können, sondern sich darüber hinaus mit großer Wahrscheinlichkeit nach einem erfolgreichem Trainee-Programm schnell in eine verantwortliche Führungspositionen hineinentwickeln kann.

Üblicherweise wird die Entscheidung auf der Grundlage eines Abgleichs vorhandener Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kompetenzen etc. mit dem zugrunde liegenden Kompetenzmodell getroffen. Ganz oft jedoch – zumindest ist dies die Erfahrung des Autors – wird nicht explizit zwischen erfahrungsbedingt vorhandenen Kompetenzen und denjenigen Voraussetzungen differenziert, die eine bestmögliche Prognose auch zukünftigen Verhaltens ermöglichen. Ganz abgesehen vom einführenden Beispiel finden sich in der Praxis vielfältige Beispiele dafür, dass der Begriff „Potentialanalyse“ synonym verwendet wird mit der Einschätzung vorhandener Kompetenz. Im Folgenden wird ein einfaches Modell vorgestellt, welches diese beiden Zugänge unterscheiden hilft.

Der Schluss „Der Bewerber war in der Vergangenheit erfolgreich bzw. er zeigt jetzt gute Fähigkeiten und wird daher in der Zukunft auch die mit anderen, veränderten oder anspruchsvollen Aufgaben verbundenen Anforderungen gut bewältigen können“ ist allzu oft ein Fehlschluss. Es gibt viele Beispiele, die deutlich machen, dass der Rückgriff auf die Vergangenheit und damit vorhandene Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen nicht ausreicht, um eine zuverlässige Einschätzung zukünftiger Leistungen, also des Potentials (der Wahrscheinlichkeit bzw. der Option) für zukünftigen Erfolg ermöglicht.

Was ist es, was zukünftiges Handeln erfolgreich macht? Woran kann man erkennen, dass jemand in einer neuen oder veränderten Aufgabe den gleichen Erfolg haben wird wie bisher? Woran kann man erkennen, dass jemand für eine bestimmte Aufgabe geeignet ist, auch wenn er – und dies trifft auf die eingangs beschriebenen Bewerber zu – diesbezüglich noch keine Erfahrungen sammeln konnte?

---

\* Christoph Aldering, Mitglied der Geschäftsleitung und Partner, Kienbaum Management Consultants GmbH, Ahlefelder Straße 47, D – 51645 Gummersbach.  
E-mail: christoph.aldering@kienbaum.de.