

Diplomarbeit

BESTSELLER

Markus Kotzur

Identifizierung und Bindung von High Potentials

Handlungsempfehlungen für kleine
und mittelständische Unternehmen

**BACHELOR
MASTER**
publishing

**Kotzur, Markus: Identifizierung und Bindung von High Potentials:
Handlungsempfehlungen für kleine und mittelständische Unternehmen. Hamburg,
Bachelor + Master Publishing 2014**

Originaltitel der Abschlussarbeit: Identifizierung und Bindung von High Potentials in kleinen und mittleren Unternehmen

Buch-ISBN: 978-3-95684-392-1

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95684-892-6

Druck/Herstellung: Bachelor + Master Publishing, Hamburg, 2014

Coverbild: pixabay.com

Zugl. Hochschule Harz - Hochschule für angewandte Wissenschaften (FH), Harz, Deutschland, Diplomarbeit, August 2007

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Bachelor + Master Publishing, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2014
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1. High Potentials – Begriffsbestimmung	2
2. Identifizierung der High Potentials	4
2.1 Anforderungsanalyse	4
2.2 Organisationsspezifisches Kompetenzmodell	6
2.2.1 Fachkompetenz	7
2.2.2 Methodenkompetenz	8
2.2.3 Sozialkompetenz	8
2.2.4 Persönliche Kompetenz	9
2.2.5 Führungskompetenz	10
2.2.6 Operationalisierung der Kompetenzmerkmale	11
2.3 Potenzialanalyse	11
2.3.1 Gütekriterien potenzialanalytischer Verfahren	12
2.3.1.1 Validität	12
2.3.1.2 Reliabilität	13
2.3.1.3 Objektivität	14
2.3.1.4 Pragmatische Umsetzbarkeit	14
2.3.2 Methoden der Potenzialanalyse	15
2.3.2.1 Potenzialeinschätzung durch die Führungskraft	15
2.3.2.1.1 Statusorientierte Kompetenzeinschätzung	16
2.3.2.1.2 Zukunftsgerichtete Potenzialeinschätzung	18
2.3.2.1.3 Leistungs-Potenzial-Matrix	20
2.3.2.1.4 Wahrscheinlichkeitsaussage	21
2.3.2.1.5 Etwaige Problembereiche	22
2.3.2.2 Potenzialinterviews durch Human Resources	23
2.3.2.3 Potenzial-Assessment-Center	25
2.3.2.4 Development-Center	27
2.3.2.5 Sonstige Diagnostische Verfahren	29
2.3.3 Grenzen der Potenzialanalyse	30
3. Bindung von High Potentials	31
3.1 Allgemeine Einflussfaktoren im Rahmen der Mitarbeiterbindung	32
3.2 Einflussfaktoren bei High Potentials	34
3.2.1 Studie von THOM	34

3.2.2	Studie von KIRCHGEORG/LORBEER	35
3.2.3	Lebensphasenkonzept eines Mitarbeiters nach Glasl	36
3.2.4	Zwischenfazit	38
3.3	Methoden zur Bindung von High Potentials	39
3.3.1	Job-Rotation, Job-Enrichment und Job-Enlargement	39
3.3.2	Betriebsklima	40
3.3.3	Führung	41
3.3.4	Transparentes Karrieremanagement	44
3.3.5	Strukturiertes Bildungsmanagement	45
3.3.6	Work-Life-Balance	47
3.3.7	Unternehmenskultur	50
4.	High Potentials in kleinen und mittleren Unternehmen	51
4.1	Kleine und mittlere Unternehmen – Definition	51
4.2	Rahmenbedingungen	52
4.3	Befragung von kleinen und mittleren Unternehmen	52
4.4	Ergebnisse der Befragung	54
4.4.1	Anforderungen an High Potentials	54
4.4.2	Identifizierung	55
4.4.3	High Potential-Programme	56
4.4.4	Bindung und Bindungserfolg	57
4.5	Zwischenfazit	59
5.	Best Practise – Cycos AG	60
5.1	Cycos AG – das Unternehmen	60
5.2	Konzeptphase	61
5.3	Durchführung der Anforderungsanalyse	62
5.4	Definition des Kompetenzmodells	63
5.5	Potenzialeinschätzung und Diskussion der Potenzialkandidaten	64
5.6	Psychometrisches Verfahren	69
5.7	Durchführung des Potenzial-Assessment-Centers	70
5.8	Entwicklungs- und Maßnahmenplanung	73
5.9	Fazit und Ausblick	74
6.	Abschließende Bemerkungen	77

Anhang	79
Anlage (Fragebogen)	79
Literaturverzeichnis	81
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	85
Abkürzungsverzeichnis	86

Einleitung

Tenor dieser wissenschaftlichen Arbeit ist die Untersuchung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) mit Fokus auf deren Möglichkeiten, die sogenannten High Potentials zu identifizieren und durch entsprechende Maßnahmen längerfristig an das Unternehmen zu binden. Aufgrund des immer intensiveren Wettbewerbs, der zunehmenden Dezentralisierung der Unternehmensaktivitäten und der Internationalisierung, der sich auch KMU nicht mehr entziehen können, sowie dem durch den demographischen Wandel zusätzlich beschleunigten Mangel an hochqualifizierten Fachkräften ist dies unbedingt erforderlich. Bei der längerfristigen Bindung der High Potentials an das Unternehmen spielen eine Reihe von Einflussfaktoren eine Rolle, die im weiteren Verlauf dieser Arbeit beschrieben werden.

Die Rahmenbedingungen bei KMU sind völlig andere als bei großen Unternehmen oder Konzernen. Im Vergleich zu großen Unternehmen und Konzernen stehen KMU häufig nur begrenzte finanzielle Mittel und Ressourcen zur Verfügung, um nachhaltige Programme zu konzipieren und zu implementieren. Diese Rahmenbedingungen erfordern eine andere Vorgehensweise bei der Bindung der High Potentials, die häufig zunächst zu identifizieren sind. Es gilt, Konzepte zu entwickeln, die mit den vorhandenen Ressourcen umzusetzen sind. Es werden einige Konzepte vorgestellt, die KMU in der Praxis einsetzen sowie deren Erfahrungen damit. Das Hauptaugenmerk gilt dabei der Personalentwicklung und anderen immateriellen Anreizen. Der gesamte Bereich des Recruiting von High Potentials, insbesondere das Personalmarketing, wird nicht näher betrachtet.

1. High Potentials – Begriffsbestimmung

Spätestens seit den Sternstunden der New Economy, als Ed Michael, amerikanischer Direktor der Unternehmensberatung McKinsey, 1998 das Schlagwort „War for talents“ prägte, sprechen alle über diese sogenannten High Potentials. Manager, Personaler, Studenten, alle gebrauchen diese Bezeichnung für die jungen, ehrgeizigen Absolventen, die von den Unternehmen so begehrt werden, dass man von einem „Kampf um die Besten“ spricht.

In der Literatur findet man unterschiedliche Definitionen des High Potentials. So beschreibt VAN WINSEN High Potentials als hoch begabte Frauen oder Männer, die sich nicht nur durch ihre fachliche Qualifikation positiv aus der Masse herausheben, sondern vor allem durch ihr soziales Verhalten und Engagement. Die Bezeichnung High Potential wird mehrheitlich auf junge Talente unter den Hochschulabsolventen angewandt.¹ VAN WINSEN ergänzt ihre Beschreibung aber auch um den schon seit einigen Jahren im Berufsleben stehenden Fach- und Führungsnachwuchs mit erkennbarem Entwicklungspotenzial (Young Professionals) und schließt ebenfalls Nichtakademiker ein, die ihre bisherige Karriere durch konsequente Weiterbildung inner- und außerhalb des Unternehmens voran getrieben haben. Ferner zählt sie auch die sogenannten „Überflieger“ (High Flyers) zu den High Potentials. Mitarbeiter, die ihre Fähigkeiten und ihr Potenzial bereits durch herausragende Leistungen bewiesen haben und sich somit für weiterführende Aufgaben empfohlen haben – „eben die besonderen Juwelen des Hauses“.² KUNZ charakterisiert einen „Potenzialträger im engeren Sinne“ als jemanden, der sich durch ausgezeichnete fachliche, persönliche und soziale Kompetenzen auszeichnet. Der besonderes Lern- und Entwicklungsvermögen, verbunden mit einer überdurchschnittlichen Karrieremotivation aufweist sowie eine hohe Entwicklungsgeschwindigkeit bei adäquater Förderung. Ferner zeigt ein solcher Kandidat seine Eignung für die spätere Übernahme von Schlüsselpositionen mit herausgehobener Fach- und Führungsverantwortung.³

Das Staufenberg Institut nennt den High Potential auch Right Potential und definiert dessen Profil als „Top-Nachwuchskraft mit überdurchschnittlichem Hoch-

¹ Vgl. VAN WINSEN (1999), High Potentials, S. 12.

² Vgl. Ebenda, S. 12

³ Vgl. KUNZ (2004), Nachwuchs fürs Management, S. 41.

schulabschluss, kurzer Studiendauer, qualifizierten Praktika, Berufs- und Ausländerfahrung, mindestens zwei Fremdsprachen fließend und überzeugendem Auftreten. Unter High Potentials versteht man Einsteiger, die allen Anforderungen der Personalabteilung mehr als gerecht werden“.⁴

Es wird deutlich ersichtlich, dass sich in der Literatur keine einheitlichen Definitionen und auch keine allgemein gültigen Kriterien finden lassen. An der Definition des Staufenberg Instituts ist jedoch interessant, dass der High Potential auch gleichzeitig als Right Potential definiert wird. Das lässt es sinnvoll erscheinen, auf eine generelle Definition zu verzichten. Jedes Unternehmen sollte sein eigenes Anforderungsprofil an einen High Potential erarbeiten, beispielsweise in Form einer spezifischen Anforderungsanalyse oder eines organisationsspezifischen Kompetenzmodells.⁵

Bemerkenswert ist, dass sowohl VAN WINSEN als auch KUNZ persönliche und soziale Kompetenz bei einem High Potential fordern. Die Definition des Staufenberg Instituts fordert dies zumindest implizit, wenn von den Einsteigern erwartet wird, dass sie „allen Anforderungen der Personalabteilung mehr als gerecht werden“. Diese Forderung scheint begründet zu sein, beklagen sich doch Unternehmen oftmals über arrogantes Auftreten der High Potentials.

Interessant in diesem Zusammenhang ist auch, dass in der Literatur, wenn von High Potentials die Rede ist, von Personen jüngeren Alters oder jüngeren Mitarbeitern gesprochen wird, aber kein explizites Höchstalter angegeben wird.⁶ Insbesondere vor dem Hintergrund des am 18.08.2006 in Kraft getretenen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes sollte in Bezug auf das Merkmal Alter sichergestellt werden, dass bei den internen oder externen Auswahlrichtlinien für High Potentials eine etwaige Benachteiligung ausgeschlossen werden kann.

⁴ o.V., High Potential, in: <http://www.staufenberg.de/>

⁵ Vgl. THOM et al. (2003), Retention-Management für High Potentials, in: Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2004, S. 237; KUNZ (2004), Nachwuchs fürs Management, S. 45.

⁶ Vgl. Ebenda S. 45; KUNZ (2004), Nachwuchs fürs Management, S. 43.

2. Identifizierung der High Potentials

Es stellt sich die Frage, wie ein Unternehmen seine High Potentials identifizieren kann. Diese Frage soll im Folgenden beantwortet werden. Es wird davon ausgegangen, dass sich im Unternehmen High Potentials befinden, die es zu identifizieren gilt.

Die systematische Identifizierung der High Potentials setzt einen geeigneten methodischen Ansatz voraus, der in der gesamten Organisation angewandt wird. Dieser Prozess muss in allen Bereichen des Unternehmens nach einheitlichen Kriterien erfolgen, damit sichergestellt ist, dass die Ergebnisse nach einem einheitlichen Standard erzielt werden.⁷ Ein geeigneter methodischer Ansatz, um die Potenzialträger zu identifizieren, ist eine Potenzialanalyse. Als Vorstufe zur Durchführung einer Potenzialanalyse ist die Erarbeitung eines unternehmensspezifischen Anforderungsprofils oder Kompetenzmodells sinnvoll, anhand derer später eine Aussage über die individuellen Fähigkeiten und das vermutete Entwicklungspotenzial eines Mitarbeiters getroffen wird.⁸

2.1 Anforderungsanalyse

Die Anforderungsanalyse ist ein probates Mittel um ein unternehmensspezifisches Anforderungsprofil zu erstellen. Als für die Eignungsdiagnostik wichtigsten Arten von Anforderungen zählt beispielsweise SCHULER Eigenschaftsanforderungen (z. B. Fähigkeiten und Interessen), Verhaltensanforderungen (z. B. Fertigkeiten und Gewohnheiten), Qualifikationsanforderungen (z. B. Kenntnisse und Fertigkeiten) und Ergebnisanforderungen (z. B. Problemlösungen und Qualitätsstandards) auf. SCHULER räumt allerdings ein, dass diese Anforderungen nicht immer scharf trennbar sind.⁹

Um die vorgenannten Anforderungen zu bestimmen, stehen grundsätzlich drei Wege zur Verfügung: die erfahrungsgelenkt-intuitive Methode, die personenbezogen-empirische Methode und die arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode,

⁷ Vgl. KUNZ (2004), Nachwuchs fürs Management, S. 51.

⁸ Vgl. Ebenda, S. 56.

⁹ Vgl. SCHULER (2000), Psychologische Personalauswahl, S. 59.