

Uta Rohrschneider / Sarah Friedrichs / Michael Lorenz

Erfolgsfaktor Potenzialanalyse

Uta Rohrschneider  
Sarah Friedrichs / Michael Lorenz

# **Erfolgsfaktor Potenzialanalyse**

Aktuelles Praxiswissen  
zu Methoden und Umsetzung  
in der modernen  
Personalentwicklung



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.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung 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.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2260-1

## Vorwort

*Management: Die schöpferischste aller Künste.  
Es ist die Kunst, Talente richtig einzusetzen.*

Robert McNamara

Dass der Erfolg eines Unternehmens maßgeblich von den Mitarbeitern und hier insbesondere von den leistungsstarken Mitarbeitern abhängt, muss nicht diskutiert werden. Entsprechend begehrt sind diese auf dem Arbeitsmarkt, in manchen Branchen schon jetzt kaum noch zu finden. Doch der demografische Wandel stellt die Unternehmen in diesem Zusammenhang vor eine noch größere Herausforderung: Die verfügbaren Leistungsträger werden immer weniger. Um den Unternehmenserfolg in vielen Branchen auf dem gleichen Niveau halten zu können, sind HR-Verantwortliche jetzt gefragt, die Potenzial- und Leistungsträger von morgen sowohl stärker als bisher als auch innerhalb des Unternehmens zu identifizieren und zu fördern.

Der Schlüssel zu einem zukunftssichernden Talentmanagement liegt in einer umfassenden und aussagekräftigen Potenzialdiagnostik. Wir möchten deswegen in diesem Buch aufzeigen, welche Verfahren und Vorgehensweisen der Potenzialanalyse für welche Fragestellung und Zielgruppe eingesetzt werden können und was bei der Konzeption und Gestaltung der eigenen Potenzialdiagnostik zu beachten ist. Anhand von vielen Praxisbeispielen, untermauert mit umfassendem Erfahrungswissen in der Konzeption und Umsetzung von Potenzialanalysen sowie aus der jahrelangen Zusammenarbeit mit Unternehmen geben wir praxisnahe Antworten auf Fragen wie: „Welches Verfahren ist für uns das richtige?“, „Wie erfasse ich Kompetenzen und Potenziale auf höheren Führungsebenen?“, „Welche modernen und kreativen Formen der Potenzialanalyse gibt es?“ usw.

Als Leser gewinnen Sie mit diesem Buch die notwendigen Kenntnisse, um diagnostische Verfahren in ihrer Leistungsfähigkeit für Ihre Zielsetzung einzuschätzen und effiziente Verfahren im eigenen Unternehmen zu etablieren.

Dabei wünschen wir Ihnen schon jetzt viel Erfolg!

Ein besonderer Dank gilt unseren Kolleginnen, Dr. Susanne Eckel und Andrea Osthoff, ohne deren unermüdliche Unterstützung und konstruktive Mitarbeit dieses Buch so nicht entstanden wäre.

Gummersbach, Mai 2010

Uta Rohrschneider,  
Sarah Friedrichs,  
Michael Lorenz

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	11
1 Die Bedeutung der Potenzialanalyse im Gesamtkontext eines zukunftsorientierten Talentmanagements.....	15
1.1 Talentmanagement als Herausforderung eines zukunftsorientierten Personalmanagements.....	16
1.2 Die Auswirkung des demografischen Wandels auf die Mitarbeiterstrukturen im Unternehmen .....	18
1.3 Attraktive Arbeitgeber haben weniger Nachwuchsprobleme .....	20
1.4 Nutzen der Personalentwicklung für die Mitarbeiterbindung.....	21
1.5 Potenzialanalysen als gemeinsame Aufgabe von Human- Resources-Verantwortlichen und Führungskräften.....	23
1.6 Potenzial – was ist das eigentlich? .....	25
1.7 Potenzialanalysen – was hat der Mitarbeiter davon?.....	27
2 Potenzialanalysen entwickeln und durchführen – Planung und Prozessorientierung als wesentliche Erfolgsfaktoren .....	29
2.1 Warum wollen wir Potenzialanalysen einführen, welches Ziel wollen wir damit erreichen? .....	29
2.2 Wer will im Unternehmen, dass Potenzialeinschätzungen durchgeführt werden? .....	31
2.3 Was kennzeichnet unsere Ausgangssituation? .....	33
2.4 Welche Erfahrungen mit Potenzialanalyseverfahren bestehen im Unternehmen?.....	34
2.5 Welches Verfahren ist für uns am besten geeignet? .....	34
2.6 Wo im Unternehmen können wir Unterstützer und Promotoren finden? .....	34
2.7 An welcher Stelle und wie wollen wir die Arbeitnehmervertretung involvieren?.....	35
2.8 Inwieweit verfügt der Personal- oder Personalentwicklungsbereich über die notwendigen Ressourcen zur Entwicklung und Durchführung der geplanten Potenzialeinschätzungen? .....	37

2.9	Wie werden wir den Kommunikationsprozess zur Einführung der Potenzialanalyse gestalten? .....	38
2.10	Welche Zielgruppen sollten in die Potenzialeinschätzung einbezogen werden?.....	39
2.11	Wie erfolgt die Auswahl der Kandidaten für die Teilnahme? .....	40
2.12	Welche Kompetenzen wollen wir im Rahmen der Potenzialanalyse erfassen und bewerten?.....	41
2.13	Welches Verfahren ist das für unsere Zielsetzung am besten geeignete?.....	43
2.14	Wer nimmt an den Potenzialeinschätzungen als Beobachter teil? .....	44
2.15	Wie bereiten wir die Beobachter/Bewerter vor?.....	45
2.16	Wie gestalten wir das Feedback an die Teilnehmer?.....	46
2.17	Wie werden die Ergebnisse kommuniziert und dokumentiert?...47	
3	Die Anforderungsanalyse – Basis jeder Potenzialeinschätzung.....	51
3.1	Gestaltung positionsspezifischer Anforderungsanalysen .....	54
3.2	Von der Anforderungsanalyse zum Anforderungsprofil.....	61
3.3	Qualitätssicherung – Überprüfung der erarbeiteten Anforderungskriterien.....	66
3.4	Die Bedeutung der Persönlichkeit für den beruflichen Erfolg.....	68
4	Assessment-Center – der klassische Ansatz in der Potenzialanalyse.....	71
4.1	Assessment-Center in der Personalauswahl und -entwicklung.....	73
4.2	Von großem Vorteil – Gestaltungsvielfalt von Assessment-Centern .....	77
4.3	Situationssimulationen im Assessment-Center.....	82
4.4	Organisatorische Begleitung eines Assessment-Centers .....	91
4.5	Praxisbeispiel: Unternehmensbeispiele für eine zielgruppen- und anforderungsspezifische Assessment-Center-Konstruktion.....	94
4.6	Kritische Betrachtung des Assessment-Centers .....	102

---

5	Potenzialanalyse mal anders – Alternativen zum klassischen Assessment-Center .....	107
5.1	Praxisbeispiel: Führungspotenzial in komplexen In- und Outdoor-Situationen erfassen .....	108
5.2	Das „Leadership in practice“ als Potenzialanalyse .....	121
6	Das Management Audit in der Potenzialanalyse .....	129
6.1	Management Audit – ein Überblick .....	129
6.2	Wozu dient das Management Audit? .....	130
6.3	Mit wem Sie Management Audits durchführen können .....	131
6.4	Bestandteile des Management Audits .....	132
6.5	Von der Planung zur Realisierung – worauf Sie achten sollten .....	138
6.6	Die Ergebnisdokumentation als Entscheidungsgrundlage .....	141
6.7	Praxisbeispiel: Unternehmensspezifische Konstruktion eines Management Audits zur Besetzung hoher Führungspositionen .....	144
7	Mehrwert innovativer Persönlichkeitstests in der Potenzialdiagnostik .....	149
7.1	Motivationsstrukturanalyse nach Steven Reiss .....	154
7.2	Persönlichkeitsfragebögen in der Potenzialanalyse – darauf sollten Sie achten .....	166
8	Perspektivenvielfalt – Kombination verschiedener Verfahren .....	169
8.1	Praxisbeispiel: „Karrieregespräche“ für High Potentials .....	169
8.2	Praxisbeispiel: Modulares Potenzialanalyse-Audit für Top-Führungskräfte .....	178
8.3	Nutzen und Vorteile multimodularer Analysetools .....	184
9	Potenziale entdecken ohne Zusatzaufwand – bestehende Personalentwicklungs- und Führungsinstrumente nutzen .....	187
9.1	Beurteilungs- und Feedbackinstrumente als Instrumente zur Potenzialableitung implementieren und ausbauen .....	188
9.2	Aus Führungs- und Personalentwicklungsinstrumenten Potenzialinformationen gewinnen .....	197

9.3 Qualitätsgewinn durch die Kombination verschiedener Instrumente .....	203
10 Ungeeignet – was nun? Wie Sie den Verliererstempel vermeiden ....	205
Literaturverzeichnis .....	211
Die Autoren .....	213

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1.1:</b>	Anteil der Leistungsträger am gesamten Personalbestand....	17
<b>Abbildung 1.2:</b>	Gallup-Engagement-Index: Mitarbeiterloyalität; Quelle: Befragung von knapp 2.000 deutschen Arbeitnehmern im Zeitraum Ende Oktober bis Ende November 2008, Gallup Deutschland, Berlin 2009.....	22
<b>Abbildung 2.1:</b>	Ergebnis einer Nutzwertanalyse.....	31
<b>Abbildung 2.2:</b>	Die Ausgangssituation für Potenzialanalysen umfassend klären.....	33
<b>Abbildung 2.3:</b>	Checkliste notwendiger Materialien für das Verfahren.....	44
<b>Abbildung 2.4:</b>	Checkliste zur Konzeption einer Potenzialanalyse (Teil I).....	49
<b>Abbildung 3.1:</b>	Exemplarische Anforderungsanalyse in drei Schritten für ein Positionsziel.....	59
<b>Abbildung 3.2:</b>	Ableitung der Verhaltensanker aus den Kompetenzen einer Kompetenzdimension.....	61
<b>Abbildung 3.3:</b>	Verhaltensanker der Anforderungsdimension „Gesprächsführungskompetenz“ und siebenstufige Bewertungsskala.....	63
<b>Abbildung 3.4:</b>	Beispielhaftes Anforderungsprofil mit Soll-Werten.....	64
<b>Abbildung 3.5:</b>	Überprüfung der Anforderungskriterien mit Paarvergleichen.....	67
<b>Abbildung 3.6:</b>	Gewichtung der Anforderungen entsprechend der Bedeutsamkeit.....	67
<b>Abbildung 3.7</b>	Die Persönlichkeit als Grundlage für die Leistungsfähigkeit eines Menschen.....	69
<b>Abbildung 4.1:</b>	Ausschnitt aus einem Zeitplan für ein Assessment-Center....	93
<b>Abbildung 4.2:</b>	Anforderungsdimensionen des Kompetenzprofils.....	96
<b>Abbildung 4.3:</b>	Verhaltensanker zur Dimension „Unternehmensweite Kooperation“ und fünfstufige Beobachtungsskala.....	97

<b>Abbildung 5.1:</b>	Ausschnitt aus dem Anforderungsprofil.....	111
<b>Abbildung 5.2:</b>	Zeitplan des Outdoor-Assessment-Centers (Teil I) .....	117
<b>Abbildung 5.3:</b>	Zeitplan des Outdoor-Assessment-Centers (Teil II) .....	117
<b>Abbildung 5.4:</b>	Zeitplan des „Leadership in practice“ (Teil I) .....	125
<b>Abbildung 5.5:</b>	Zeitplan des „Leadership in practice“ (Teil II) .....	125
<b>Abbildung 6.1:</b>	Exemplarische Interviewinhalte zur Erfassung beispielhafter Kompetenzen (Teil I) .....	133
<b>Abbildung 6.2:</b>	Exemplarische Interviewinhalte zur Erfassung beispielhafter Kompetenzen (Teil II).....	134
<b>Abbildung 6.3:</b>	Beispiel für einen Interviewleitfaden mit integrierter Beobachtungsskala (Teil I) .....	136
<b>Abbildung 6.4:</b>	Beispiel für einen Interviewleitfaden mit integrierter Beobachtungsskala (Teil II) .....	137
<b>Abbildung 6.5:</b>	Exemplarischer Zeitplan für ein Management Audit (Teil I) .....	140
<b>Abbildung 6.6:</b>	Exemplarischer Zeitplan für ein Management Audit (Teil II) .....	140
<b>Abbildung 6.7:</b>	Auszug aus einem Ergebnisbericht zu einem Management Audit .....	141
<b>Abbildung 6.8:</b>	Exemplarisches Portfolio zur Darstellung der Ergebnisse der Teilnehmer: Beurteilung hinsichtlich Veränderungsbereitschaft und Leistungsorientierung .....	143
<b>Abbildung 6.9:</b>	Exemplarisches Ergebnisprofil mit Soll/Ist-Vergleich .....	144
<b>Abbildung 7.1:</b>	Exemplarische Auswahl gängiger Persönlichkeitsverfahren (Teil I) .....	151
<b>Abbildung 7.2:</b>	Exemplarische Auswahl gängiger Persönlichkeitsverfahren (Teil II) .....	152
<b>Abbildung 7.3:</b>	Motivationsprofil nach Steven Reiss .....	154
<b>Abbildung 7.4</b>	Die Bedeutung der 16 Lebensmotive (Teil I).....	156
<b>Abbildung 7.5:</b>	Die Bedeutung der 16 Lebensmotive (Teil II).....	156
<b>Abbildung 7.6:</b>	Die Bedeutung der 16 Lebensmotive (Teil III).....	157

---

<b>Abbildung 7.7:</b> Ein mögliches Soll-Motivationsprofil.....	162
<b>Abbildung 7.8:</b> Unterschiedliche Lernaufgaben aus dem Reiss-Profil: Motivstruktur von Kandidat 1.....	164
<b>Abbildung 7.9:</b> Unterschiedliche Lernaufgaben aus dem Reiss-Profil: Motivstruktur von Kandidat 2.....	165
<b>Abbildung 8.1:</b> Karrieregespräche für High-Potentials: Zusammensetzung.....	173
<b>Abbildung 8.2:</b> Computergestützte Referenzeinschätzung .....	174
<b>Abbildung 8.3:</b> Form und Inhalte der Ergebnisrückmeldung .....	176
<b>Abbildung 8.4:</b> Kombination der ausgewählten Verfahren für das multimodulare Audittool .....	180
<b>Abbildung 8.5:</b> Die Führungsebene als Grundlage für die Ausrichtung der Aufgaben hinsichtlich Management- oder Führungsperspektive.....	181
<b>Abbildung 9.1:</b> Potenzialeinschätzung während des Beurteilungsverfahrens	198
<b>Abbildung 9.2:</b> Portfolio zur Identifikation der Leistungsträger und Ableitung konkreter Maßnahmen .....	200

# 1 Die Bedeutung der Potenzialanalyse im Gesamtkontext eines zukunftsorientierten Talentmanagements

Der „war for talents“ ist inzwischen in aller Munde und dies nicht ohne Grund. Der Blick in die Zukunft, insbesondere mit Blick auf die demografischen Veränderungen in den Industrieländern, gibt diesem Thema eine besondere Bedeutung. Das Handlungsfeld „Peoplemanagement“ oder auch „Talentmanagement“ gewinnt an Aufmerksamkeit. Manche Stimmen sagen bereits, dass der Aspekt, inwieweit einem Unternehmen sein Peoplemanagement erfolgreich gelingt, über seine Wettbewerbsposition in der Zukunft entscheidet.

Mit Talentmanagement ist die Suche, Entwicklung und langfristige Bindung qualifizierter Mitarbeiter gemeint. In diesem Gesamtprozess spielt die Identifikation von Talenten oder Potenzialträgern im eigenen Unternehmen eine entscheidende Rolle. Wenn Sie Mitarbeiter entwickeln und fördern wollen, müssen Sie die folgenden Fragen beantworten können:

- Wen können und wollen wir fördern?
- Wer verfügt über das Potenzial, anspruchsvolle und komplexe Aufgaben in der Zukunft zu übernehmen?
- Wer ist heute in seiner Position schon Leistungsträger und kann noch weiterentwickelt werden?

Genau hier setzen die Methoden der Potenzialanalyse an. Um die Fragen nach den Potenzialträgern zu beantworten, brauchen Sie Instrumente, um sie im Unternehmen zu identifizieren. Diese Instrumente stellen wir im vorliegenden Buch vor. Damit wollen wir Sie unterstützen, die notwendigen Prozesse, Strukturen und Instrumente zu entwickeln und zu etablieren, um eine zukunftsorientierte Potenzialanalyse als Basis einer gezielten und individuellen Förderung und Entwicklung der Leistungsträger und

Talente zu gewährleisten. Wie Sie dabei vorgehen können und welche Gestaltungsmöglichkeiten Sie haben, zeigen wir in den nachfolgenden Kapiteln auf.

Instrumente der Potenzialanalyse sind elementarer Bestandteil eines zielorientierten und ganzheitlichen Talentmanagements. Um die Bedeutung des Talentmanagements und damit der Potenzialanalyse für ein zukunftsorientiertes Human Resources Management zu verdeutlichen, zeigen wir im nächsten Schritt wichtige Rahmenaspekte auf, in die das Thema eingebettet ist.

## **1.1 Talentmanagement als Herausforderung eines zukunftsorientierten Personalmanagements**

Dass Talentmanagement zu den größten Herausforderungen des Personalmanagements in der Zukunft zählt, wird u. a. durch die weltweite Studie „Creating people advantage: How to address HR-challenges worldwide through 2015“ belegt, die von der Boston Consulting Group und dem Weltverband der Vereinigung für Personalführung durchgeführt wurde. In einer Online-Erhebung in 38 Ländern wurden Human-Resources-Verantwortliche und andere Führungskräfte nach den wichtigsten zukünftigen Herausforderungen befragt. Die beteiligten 4.700 Führungskräfte sollten sich zu 17 Themen aus dem Bereich Personalmanagement sowie zu 194 spezifischen Maßnahmen äußern. Ergänzt wurde die Studie durch vertiefende Interviews mit ausgewählten Führungskräften. Zu den wichtigsten Themen, die zwischen 2010 und 2015 für Unternehmen eine besondere Relevanz erhalten, bei denen aber auch gleichzeitig noch große Schwächen gesehen werden, zählen:

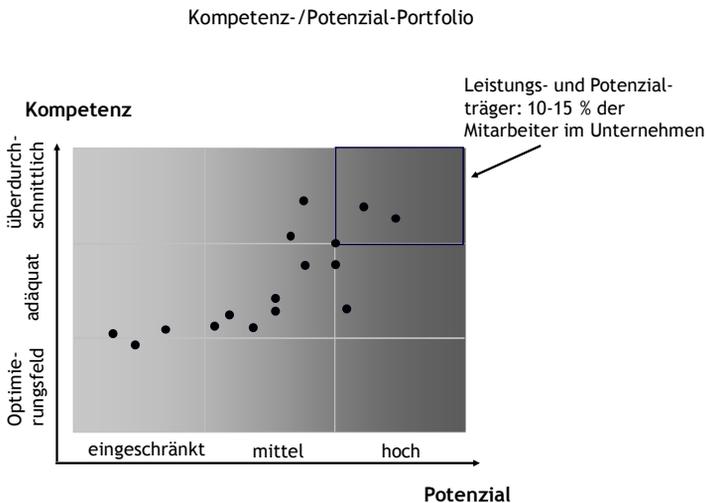
1. Die Entwicklung und Bindung der besten Mitarbeiter; hier stehen das Talentmanagement sowie die Verbesserung der Leadership-Qualitäten und der Work-Life-Balance im Vordergrund.
2. Die Vorbereitung auf Veränderung; hier stehen Demografie und Changemanagement sowie die Transformation der Unternehmenskultur und die weitergehende Vorbereitung auf die Globalisierung im Vordergrund.

3. Das Schaffen von Voraussetzungen in der Organisation; hierbei stehen insbesondere die Lernorganisationen und die Weiterentwicklung von Human Resources (HR) zum strategischen Partner des Managements im Vordergrund.

Talentmanagement trägt der Anforderung Rechnung, dass jedes Unternehmen eine gewisse Anzahl an Leistungsträgern benötigt, die u. a. dafür Sorge tragen, dass das Unternehmen im Wettbewerb besteht, dass neue Produkte entwickelt und zur Marktreife gebracht werden, dass Prozesse optimiert und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens gesteigert wird. Vor diesem Hintergrund ist es für Unternehmen wichtig, frühzeitig Talente zu identifizieren, die für nationale oder auch internationale Aufgabengebiete zur Verfügung stehen und die gleichzeitig in der Lage sowie bereit sind, ihre angestammten Tätigkeitsfelder zu verlassen und vermehrt Verantwortung zu übernehmen.

Leider stehen diese Talente nicht in beliebiger Anzahl zur Verfügung. Betrachtet man ihren Anteil am gesamten Personal, stellt man fest, dass die meisten Unternehmen im Schnitt nur über ca. 10 bis 15 Prozent Leistungsträger verfügen.

Abbildung 1.1: Anteil der Leistungsträger am gesamten Personalbestand



Diese Leistungsträger gilt es rechtzeitig zu identifizieren und gezielt im Unternehmen zu entwickeln und zu platzieren. Beachtet man des Weiteren die Auswirkungen des demografischen Wandels (siehe Kapitel 1.2), bekommt die Identifikation von Talenten eine zusätzliche Bedeutung.

## **1.2 Die Auswirkung des demografischen Wandels auf die Mitarbeiterstrukturen im Unternehmen**

Die zukünftige demografische Entwicklung wird deutliche Auswirkungen auf die Gesellschaft und damit auf das Arbeitsleben haben. Die Annahme scheint berechtigt, dass es noch stärker als heutzutage notwendig wird, Talente zu identifizieren und zu gewinnen. Zur Verdeutlichung des demografischen Wandels wollen wir Ihnen einen kleinen Eindruck zur Entwicklung zukünftiger Beschäftigungszahlen geben:

1. Die Bevölkerungszahl sinkt von heute 82 Mio. auf 65 bis 70 Mio. im Jahr 2060.
2. 2060 wird es fast so viele 80-jährige wie 20-jährige Menschen geben. D. h. der Anteil der beschäftigungsfähigen Menschen sinkt deutlich.
3. Die Bevölkerung im Erwerbsalter altert besonders rapide im kommenden Jahrzehnt. Von den 20- bis 64-Jährigen werden um das Jahr 2020 40 Prozent zwischen 50 und 64 Jahren alt sein. D. h. wir haben einen hohen Anteil an älteren Beschäftigten, aber nur einen relativ geringen Anteil an jungen Nachwuchskräften. Gründe dafür sind zum einen in der geringen Geburtenrate zu sehen (1,4 Geburten pro Frau im gebärfähigen Alter), die dazu führt, dass die Sterbezahlen die Geburtenzahlen in Zukunft überschreiten werden. Im Jahr 2060 werden voraussichtlich etwa 550.000 mehr Menschen sterben als Kinder geboren werden.
4. Gleichzeitig sinkt auch die Anzahl der Frauen im gebärfähigen Alter und nimmt von 20 Mio. im Jahr 2001 auf 14 Mio. im Jahr 2060 ab.
5. Während heute noch knapp 50 Mio. Menschen der Altersgruppe 20 bis 65 angehören, werden es im Jahr 2035 nur noch 39 Mio. Menschen sein. Im Jahr 2060 liegen die Prognosen bei 36 Mio. Menschen im erwerbsfähigen Alter, was ungefähr 27 Prozent weniger sind als heute.

D. h., die maximal verfügbare Anzahl an Arbeitnehmern wird deutlich zurückgehen. Damit ist gleichzeitig rein statistisch auch ein Rückgang verfügbarer Talente und Leistungsträger verbunden. Es gibt – zumindest zum jetzigen Zeitpunkt – keinen Hinweis darauf, dass die Zahl der Leistungsträger in Zukunft bei einer sinkenden Erwerbstätigenzahl steigt.

Auch die nachfolgenden Zahlen geben diesen Gedanken für Deutschland eine besondere Brisanz: Eine Studie der OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development) zum Bildungsniveau macht deutlich, dass Deutschland hinsichtlich seiner Studentenzahlen im internationalen Vergleich eher schlecht abschneidet. Nur 24 Prozent der Deutschen verfügen über einen Hochschulabschluss, der Durchschnitt aller OECD-Länder liegt immerhin bei 27 Prozent. Noch deutlicher unterscheiden sich die Zahlen aus dem Jahr 2008: In Deutschland nahmen nur 36 Prozent eines Jahrgangs ein Studium auf, 24 Prozent schlossen ein Studium erfolgreich ab. Die entsprechenden Werte für die gesamten OECD-Länder lagen bei 56 Prozent (Studienanfänger pro Jahrgang) und 39 Prozent (Studienabschlüsse pro Jahrgang).

Diese demografischen Veränderungen fordern ein aktives Handeln in Unternehmen. Umfragen machen deutlich, dass die Mehrzahl der Unternehmen in Deutschland (70 Prozent) den demografischen Wandel sehr wohl als eine der größten Herausforderungen der Zukunft sieht. Im Rahmen unserer Beratertätigkeit erkennen wir jedoch, dass nur ein vergleichsweise geringer Teil der Unternehmen bereits wirklich aktiv hinsichtlich der Vorbereitung auf den demografischen Wandel agiert. In unseren Seminaren zum Thema „Demografie und Personalentwicklung“ wird dies durch die teilnehmenden Personalverantwortlichen immer wieder bestätigt. Unter den Personalverantwortlichen gibt es ein hohes Bewusstsein für die Problematik und deren Dringlichkeit. Jedoch existiert noch nicht in allen Unternehmen eine tatsächliche Bereitschaft im Management, in zukunftsorientierte und vorausschauende Maßnahmen zu investieren.

### 1.3 Attraktive Arbeitgeber haben weniger Nachwuchsprobleme

Wenn in Zukunft der Wettbewerb um Talente und Leistungsträger zunimmt, bekommt die Frage „Wie hoch ist die Attraktivität meines Unternehmens als Arbeitgeber?“ ebenfalls eine neue Bedeutung.

Erkennbar ist, dass mit einer gezielten Personalentwicklung auf Basis einer systematischen Potenzialeinschätzung und mit transparenten, nachvollziehbaren Karrierewegen bzw. Förderprozessen die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber steigt. Das wiederum unterstützt die Anwerbung externer Potenzialträger und Talente. Auch Studien belegen, dass das Thema Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten im Unternehmen einen wesentlichen Einfluss auf die Attraktivität eines Arbeitgebers hat. Dies ist z. B. nachzulesen in der gemeinsamen Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. und der Bertelsmann Stiftung (2004), in der knapp 600 Studenten und Young Professionals hinsichtlich der Attraktivität zukünftiger Arbeitgeber befragt wurden. 72 Prozent der Befragten erwarten von einem idealen Arbeitgeber gute Karrierechancen im Unternehmen, 76 Prozent möchten Vorgesetzte, die sie in der Erreichung ihrer Ziele unterstützen. Noch klarer fällt das Bild in einer Umfrage von Absolventen ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge, durchgeführt von der Binder GmbH in Kooperation mit dem Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (2008), aus: Entwicklungsperspektiven durch persönliche Weiterbildung (82 Prozent) und Aufstiegschancen (91 Prozent) wurden als unabdingbar bzw. sehr wichtig eingestuft. Die 2008 von Hewitt Associates veröffentlichte Studie zur Arbeitgeberattraktivität, bei der 120.000 Mitarbeiter und 3.000 Führungskräfte in fast 600 Unternehmen in zwölf europäischen Ländern befragt wurden, ermittelte u. a. die fünf wesentlichsten Erfolgsfaktoren für attraktive Arbeitgeber. Das Ergebnis: Aufeinander abgestimmte, gut umgesetzte HR-Programme sowie Talentmanagement und Entwicklungsmöglichkeiten belegen Platz drei bzw. vier.

Auch die Wettbewerbe um die Auszeichnung als „attraktiver Arbeitgeber“ stellen die Bedeutung von Entwicklungsmöglichkeiten immer wieder in den Vordergrund. Sie zeigen, dass gute Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten ein wesentlicher Grund sind, warum Mitarbeiter gerne zu einem Unternehmen gehören bzw. dort bleiben.

## 1.4 Nutzen der Personalentwicklung für die Mitarbeiterbindung

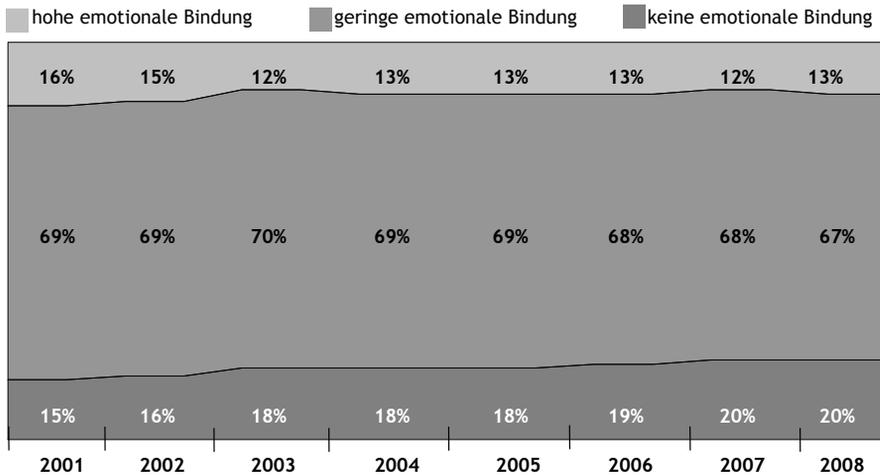
Die Ausführungen im vorherigen Abschnitt machen deutlich, dass Investitionen in Methoden und Prozesse zur Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern in doppelter Hinsicht wirksam sind. Sie tragen nicht nur zur Attraktivität auf dem externen Arbeitsmarkt bei, sondern auch zur Bindung von Potenzial- und Leistungsträgern. Bereits mittelfristig werden die geleisteten Investitionen viel Geld sparen, das sonst in die Suche von passenden Bewerbern auf dem zunehmend schwieriger werdenden externen Arbeitsmarkt fließen muss.

Darüber hinaus müssen die Kosten, die eine geringe Mitarbeiterbindung verursacht, angesetzt werden. Mitarbeiter mit einer geringen emotionalen Bindung fehlen im Schnitt 2 bis 4 Tage pro Jahr mehr als hoch motivierte Kollegen. Einem Unternehmen mit nur 1.000 Beschäftigten entstehen dadurch Mehrkosten von 485.000 Euro pro Jahr. Illoyale Mitarbeiter wechseln darüber hinaus häufiger das Unternehmen. D. h., Talente, die nicht ausreichend gebunden sind, zeigen eine hohe Bereitschaft, das Unternehmen für ein besseres Angebot – was immer dieses sein mag – schnell zu verlassen. Auch eine Studie des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg mit dem hanseatischen Personalkontor HaPeko und dem Online-Jobportal StepStone belegt, dass sieben von zehn Arbeitnehmern mit qualitativ anspruchsvoller Beschäftigung überlegen, in den nächsten zwei Jahren ihre Stelle zu wechseln. Dies verursacht nicht nur Mehrkosten durch neuen Rekrutierungsaufwand, sondern bedeutet auch immer einen immensen Wissensverlust und damit verbundene Kosten und Einschränkung der Innovationsfähigkeit für das Unternehmen.

Wie kritisch die Bindung von Mitarbeitern gesehen werden muss, macht der Gallup-Engagement-Index deutlich. Er stellt die Verteilung von Mitarbeitern mit hoher bzw. niedriger Bindung an ein Unternehmen im Zeitvergleich von 2001 bis 2008 dar.

**Abbildung 1.2:** Gallup-Engagement-Index: Mitarbeiterloyalität; Quelle: Befragung von knapp 2.000 deutschen Arbeitnehmern im Zeitraum Ende Oktober bis Ende November 2008, Gallup Deutschland, Berlin 2009

Bindungsgrad der Mitarbeiter: konstant niedriges Niveau



Gründe, die für die mangelnde Mitarbeiterbindung angegeben werden, sind bei knapp 80 Prozent der Befragten die fehlende individuelle Entwicklung und Förderung. Auch wenn weitere gewichtige Gründe wie „mangelndes Lob und Anerkennung für die eigene Arbeit“ sowie „nicht ausreichendes Interesse des Vorgesetzten für den Mitarbeiter als Menschen“ die Mitarbeiterbindung massiv beeinflussen, wird die Bedeutung der Personalentwicklung klar benannt und macht deutlich, dass mit Potenzialeinschätzungen und Personalentwicklungsmaßnahmen wesentliche Bausteine für unternehmerische Leistungsfähigkeit in der Zukunft gelegt werden können. Beeinflusst werden kann dadurch die Mitarbeiterzufriedenheit als ein Baustein der unternehmerischen Leistungsfähigkeit. Potenzialanalysen können dabei einen wesentlichen Beitrag für eine individuelle und zielorientierte Förderung leisten. Sie können aber auch als Voraussetzung gesehen werden, um die Führungskräfte zu identifizieren, die zukünftig zu einer aktiven Mitarbeiterbindung beitragen können.

## 1.5 Potenzialanalysen als gemeinsame Aufgabe von Human-Resources-Verantwortlichen und Führungskräften

Die Zusammenarbeit mit vielen Unternehmen und der Austausch mit HR-Verantwortlichen prägen unseren Eindruck, dass standardisierte Prozesse zur Potenzialeinschätzung und -analyse sowie die Anwendung von Kompetenzmodellen und Anforderungsprofilen sehr unterschiedlich genutzt werden.

Besetzungsentscheidungen und Beförderungen erfolgen häufig spontan, unsystematisch und allzu oft operativ getrieben. Häufig will es sich das Management vorbehalten, eigene Entscheidungen zu Nachbesetzungen ihnen wichtiger Positionen zu treffen, ohne dass HR hier eine Mitbestimmung aufgrund systematischer Potenzial- und Kompetenzeinschätzungen bekommt. Dabei geht es dann häufig mehr um die Fragen: „Wer kennt wen?“ und „Wer kann mit wem gut?“, was jedoch im Zweifel keine gesicherten Aussagen über Kompetenzen oder Potenziale zulässt. Dies kann funktionieren, kann aber auch zu teuren Fehlentscheidungen führen. Bei Fehlbesetzungen von Führungspositionen wird dies dann in den ersten ein bis zwei Jahren nach der Besetzung z. B. dadurch deutlich, dass Fluktuationsquoten bei Mitarbeitern steigen sowie die Zufriedenheit und Motivation und damit die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sinken.

Um vergleichsweise kostenintensive Fehlentscheidungen zu vermeiden, ist HR gefordert, das Management für ihre Durchführung systematischer Kompetenz- und Potenzialeinschätzungen zu gewinnen und diese zu etablieren.

Bei der Umsetzung von Potenzialeinschätzungen sind Führungskräfte und Spezialisten des HR-Bereichs gleichermaßen zu beteiligen. Führungskräfte sind unserer Meinung nach in den Prozess zu integrieren, da sie tagtäglich mit den Mitarbeitern zusammenarbeiten und aus der Zusammenarbeit heraus die Leistung einschätzen können. Hierfür ist es sicher gut, in die Ausbildung der Führungskräfte zu investieren, damit sie in der Lage sind, Potenziale sicher zu erkennen und zu benennen. Dazu sollten Führungskräfte auch die Gelegenheit erhalten, sich mit der Frage: „Wel-