



M. Scheinecker

Die Analyse und Beurteilung des Potenzials erfahrener Führungskräfte stellt besondere Anforderungen. Eine Haltung der Wertschätzung, Selbstverantwortung und Entwicklungsorientierung ist gefragt.

Martina Scheinecker, Franz Biehal und Christa Schweiger (IKB)

## Potenzialerkennung im Dialog



F. Biehal

Viele Führungskräfte entwickeln durchaus ambivalente Gefühle, wenn *Potenzialerkennung* angesagt ist. Einerseits verspricht das Vorhaben Entwicklung, persönliches Wachstum, Karriere – die Hoffnung, dass eigene Stärken gesehen und anerkannt werden. Oder dass gar Fähigkeiten deutlich werden, die einem selbst noch gar nicht so klar bewusst sind. Andererseits gibt es auch Unbehagen: Innere Bilder von unangenehmen Prüfungs- und Beurteilungssituationen werden wieder wachgerufen.

Die Chance, dass die positiven Erfahrungen überwiegen, hängt wesentlich davon ab, ...

- mit welcher Haltung Vorgesetzte und Personalverantwortliche an den Prozess herangehen,
- welche Methode gewählt wird und
- wie unmittelbar Potenzialerkennung mit Führungskräfteentwicklung verbunden ist.

Die Innsbrucker Kommunalbetriebe AG (IKB), ein Unternehmen mit ca. 600 MitarbeiterInnen, verfolgen bei ihrer Führungskräfteentwicklung das Ziel, maßgeschneiderte, den Entwicklungsbedürfnissen und -möglichkeiten jeder einzelnen Führungskraft optimal entsprechende Maßnahmen anzubieten.

Sie entschieden sich deshalb für einen besonderen Prozess der Potenzialerkennung im Rahmen ihrer Führungskräfteentwicklung – entsprechend der Kultur des Unternehmens zukunftsorientiert, wertschätzend und mit hoher Eigenverantwortung der Beteiligten.

### Ein Prozess mit acht Schritten

1) Den Start bildete eine dialogische Informationsveranstaltung mit dem Vorstand, der Personalentwicklung und allen (ca. 40) beteiligten Führungskräften. Diese Veranstaltung schaffte Transparenz und vermittelte einen ersten Eindruck von den Werten, die den gesamten Prozess prägten.

2) Mit einer Gruppe ausgewählter Führungskräfte entwickelten wir ein zukunftsorientiertes Kompetenzmodell und ein schlankes, praktikables Instru-

ment zur kompetenzorientierten Potenzialbeurteilung.

3) Darauf folgten spezifische Trainings-Maßnahmen: Ein Coaching für den Vorstand und Workshops für die Führungskräfte, um sie mit den Instrumenten vertraut zu machen und Fragen der konkreten Anwendung zu klären.

4) Im Anschluss daran begannen der Vorstand und die Geschäftsbereichsleiter mit der Einschätzung der Potenziale und Entwicklungsfelder ihrer jeweils unterstellten Führungskräfte.

5) Parallel war jede Führungskraft aufgefordert, ihre Selbsteinschätzung zu erarbeiten. Dazu konnte sie freiwillig einen standardisierten Selbsttest durchführen – in diesem Fall den *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung* (BIP).

6) Beim nächsten Schritt war unsere externe Perspektive aus Berater-Sicht gefragt: Im Rahmen eines Interviews mit jeder Führungskraft auf Basis des Kompetenzmodelles erarbeiteten wir unsere Einschätzung der Potenziale, Stärken und Entwicklungsfelder jeder/s Einzelnen und entwickelten Ideen für sinnvolle Förder-Maßnahmen.


7) In mehreren Personalentwicklungskonferenzen wurden sodann die Sichtweisen von Vorständen, Geschäftsbereichsleitern und BeraterInnen zu einer gemeinsamen Beurteilung zusammengeführt. Ziel war, die Einschätzungen der jeweiligen Vorgesetzten zu *rütteln*, zu stärken oder zu hinterfragen – am Ende hatten aber diese immer die Letztentscheidung.

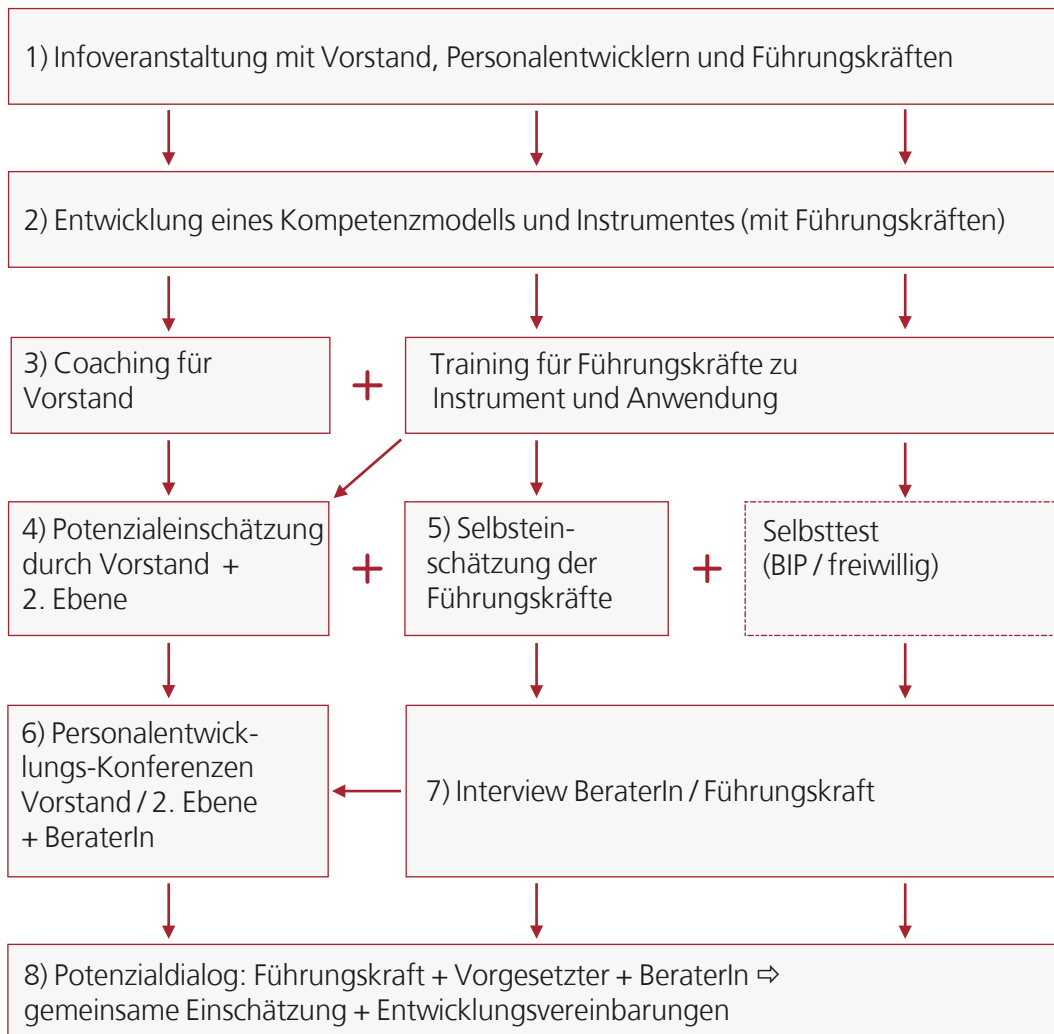
8) Den Abschluss des Prozesses bildete der *Potenzialdialog*: In diesem Gespräch, das von den BeraterInnen moderiert wurde, wurden die Beurteilung des Vorgesetzten und die Selbsteinschätzung der Führungskraft besprochen, die jeweiligen Sichtweisen begründet. Ergebnis des Dialoges waren gemeinsam getragene Vereinbarungen für die persönliche Weiterentwicklung, die auch in einem Abschlussbericht festgehalten wurden.

Durch diesen sorgfältigen Prozess erlebten die ►

Potenzialerkennung soll mit Führungskräfteentwicklung verbunden werden

Beteiligten, wie es möglich ist, im Rahmen einer wertschätzenden Feedbackkultur ein konstruktives Gespräch über Potenziale und Entwicklungsfelder

zu führen und wirksame Impulse für die persönliche Weiterentwicklung zu geben und umzusetzen. 



Der Prozess in 8 Schritten

Behandle die Menschen so,  
als wären sie, was sie sein sollten,  
und du hilfst ihnen zu werden,  
was sie sein können.

Johann Wolfgang von Goethe