



J. Narbeshuber

Die aktuelle Trigon-Umfrage bei 100 Unternehmen zur Praxis von Potenzialerkennung und -entwicklung hat eine Fülle von spannenden Erkenntnissen gebracht. Zum Beispiel, welche Rolle die Unternehmensgröße spielt.

Johannes Narbeshuber und Martina Scheinecker

## Potenzialerkennung und -entwicklung: Unternehmensgröße macht den Unterschied



M. Scheinecker

Unternehmen mit einem standardisierten, jährlichen Prozess der Potenzialdiagnose werden häufiger als attraktive Arbeitgeber für High Potentials wahrgenommen

Große Unternehmen: Prozess-Effizienz durch Selektivität und HR-getriebene Standards

### Die Werkzeugkoffer sind voll und werden systematisch eingesetzt.

Bereits im Jahr 2003 hatten wir eine erste Untersuchung zur Praxis der Potenzialanalyse in Unternehmen durchgeführt – nun zeigte unsere Studie im 10-Jahresvergleich deutlich, wie wichtig das Thema heute in den Unternehmen ist: In allen untersuchten Branchen und Unternehmensgrößen werden die verschiedenen Methoden stärker genutzt, die Palette der eingesetzten Instrumente ist angewachsen. Beachtliche 45 % der befragten Unternehmen geben an, dass sie einen standardisierten, jährlichen Prozess der Potenzialdiagnose etabliert haben. Auffallend ist unter anderem, dass Unternehmen mit einem derartigen Prozess häufiger als attraktiver Arbeitgeber für High Potentials wahrgenommen werden.

Besonders interessant finden wir: Große, mittlere und kleine Unternehmen zeigen unterschiedliche Grund-Logiken bei der Durchführung von Potenzialerkennung und -entwicklung.

### Große Unternehmen arbeiten selektiv und strukturiert.

60 % der befragten Unternehmen mit mehr als 5.000 MitarbeiterInnen gaben an, über ein Kompetenzmodell zu verfügen. Etwa eben so viele verfügen über einen standardisierten jährlichen Prozess zur Potenzialeinschätzung. Dieser wird aber in der Regel nicht unternehmensweit ausgerollt, sondern bezieht sich auf ausgewählte Zielgruppen. Die Verantwortung für den Prozess und seine Umsetzung liegt dabei klar bei HR. Dabei setzt man deutlich stärker auf praktikable Instrumente und Prozesse als auf ein systematisches Training der Linienführungskräfte.

Als Grundlogik zeichnet sich also ab: Potenzialerkennung ist Spezialisten-Aufgabe. Sie läuft in der Fläche als technik-gestütztes, standardisiertes Scree-

ning – methodisch professionell, effizient und zur Entlastung des operativen Managements.

### Kleine Unternehmen setzen in der Umsetzung auf engagierte Linienführung.

In kleinen Unternehmen bis 500 MitarbeiterInnen hat Potenzialerkennung und -entwicklung einen besonders hohen Stellenwert innerhalb der HR-Strategie. Stärker als in mittleren und großen Unternehmen werden sowohl Potenzialträger für Führungsaufgaben als auch für verantwortungsvolle Fach-Aufgaben einbezogen. Den Linienführungskräften kommt in kleinen Unternehmen tendenziell eine starke und explizite Rolle zu: Auffallend häufig versteht man hier Potenzialerkennung und -entwicklung als wesentliche Führungsaufgabe und investiert in systematisches Training dafür. Kleine Unternehmen setzen zwar Kompetenzmodelle seltener als große Unternehmen ein, aber deutlich häufiger als mittlere Unternehmen. Eine verbreitete Grundlogik kleiner Unternehmen besteht offensichtlich darin, die Möglichkeiten einer intensiveren persönlichen Begleitung und Förderung gezielt einzusetzen. Bei strukturgebenden Instrumenten wie Kompetenzmodellen setzt man auf schlanke Lösungen, die durch die geringere Komplexität der Organisation möglich werden.

### Mittlere Unternehmen – stuck in the middle?

Entgegen unseren Erwartungen präsentierten sich Unternehmen zwischen 500 und 5.000 MitarbeiterInnen nicht etwa in der Mitte auf einem Kontinuum zwischen kleineren und größeren Unternehmen. Während sich bei diesen beiden Gruppen jeweils schlüssige Erfolgsmodelle abzeichnen, finden sich bei mittleren Unternehmen unterschiedlichste Ansätze. Seltener als in den beiden anderen Gruppen hat man standardisierte, jährliche ►

Prozesse etabliert oder ein Kompetenzmodell entwickelt. Gespräche und Fälle aus unserer Beratungspraxis legen nahe: In Unternehmen dieser Größenordnung hat HR oft nicht die Manpower für aufwändige Prozesse wie in Konzernen und tut sich gleichzeitig schwerer, schlanke Lösungen und quick wins zu realisieren wie kleine Mitbewerber. Auch dadurch besteht im Vergleich zu großen und kleinen Unternehmen seltener das Selbstbild, ein attraktiver Arbeitgeber für MitarbeiterInnen mit hohem Potenzial zu sein.

In diesem Spannungsfeld fokussieren mittlere Unternehmen auf die Führungskräfte als primäre Zielgruppe für Potenzialerkennung und -entwicklung. Sie sind mit diesem Schwerpunkt deutlich selektiver als die ganz Kleinen und die ganz Großen. Gleichzeitig wird in dieser Größenklasse die größte Bandbreite an Instrumenten in der laufenden Potenzialbeurteilung eingesetzt, insbesondere Förder-Assessments, Tests und 360°-Feedbacks – fast

durchwegs mit deutlichem Fokus auf die Führungskräfte. Sogar das Mitarbeitergespräch wird nur bei Führungskräften konsequent zur Potenzialeinschätzung eingesetzt.

Die situativ passende Strategie zu wählen ist bei mittleren Unternehmen offenbar eine besondere Herausforderung, da man noch ohne die kritischen Massen der Großen und schon ohne die persönliche Nähe und Wendigkeit der Kleinen operieren kann bzw. muss. Als mögliche Elemente dieser spezifischen Lösung bieten sich unter anderem an: Eine aktive Einbindung von Teilen der Linienführung, deren konsequente Qualifizierung und eine strategisch schlüssige Ausweitung der Zielgruppen auf Fach- und Nachwuchsschlüsselkräfte. 

Die Stärke der Kleinen: Engagierte Führungskräfte und schlanke Instrumente

Mittelgroße müssen ihre situativ passende Strategie finden

**Literatur**

Narbeshuber, J. und Scheinecker, M. (2014): Potenzialerkennung und Potenzialentwicklung in Unternehmen. Empirische Studie. Trigon Entwicklungsberatung.

