



Das Projekt „**Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmer**“ ist eine Kooperation zwischen Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz und der WIFI-UNTERNEHMER-AKADEMIE, WKO Oberösterreich.

Potentialanalyse

1. KURZBESCHREIBUNG

Die Potentialanalyse stellt ein Instrument dar, um zu erkennen, welche Stärken, Schwächen, Motivation, Neigungen, Fähigkeiten usw. eine Person hat. Es gibt verschiedene einfache Methoden, wie z.B. Probemonat, Schnuppertage, Praktika, und anspruchsvollere Verfahren wie Tests (z.B.: Test „Ausbildung in Griff“ in Papier- und Onlineform als Auswahlhilfe für Lehrlinge; zu bestellen unter www.ibw.at – am Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft), die bereits jetzt in vielen Klein- und Jungunternehmen angewendet werden und die Auswahl zukünftiger Mitarbeiter/innen unterstützen.

Daneben gibt es aber auch standardisierte Verfahren, die fundierte Ergebnisse liefern. Eines dieser bewährten Instrumente ist die Potentialanalyse der WK-Karriereberatung.

Nur Mitarbeiter, die entsprechend ihren Potenzialen eingesetzt sind, bringen maximalen Erfolg für Ihr Unternehmen und sind mit Freude und Engagement bei der Sache. Falsch besetzte Positionen hingegen hemmen Arbeitsprozesse und verursachen dem Unternehmen finanziellen Schaden.

Die Potenzialanalyse ist ein wissenschaftliches Verfahren, um Potenziale (Stärken, Schwächen, Neigungen, Fähigkeiten) eines Menschen zu erheben und mit definierten Anforderungen einer Arbeitsstelle / eines Unternehmens abzugleichen.

Angesprochen sind

- Unternehmen, die ihre personalwirtschaftlichen Entscheidungen auf Basis von **objektivierten Informationen** über die beteiligten Personen treffen und die Entscheidungsqualität erhöhen wollen.
- Unternehmen, die **Unterstützung** im Prozess der **Mitarbeiterauswahl**, der **Mitarbeiterförderung** und der **Mitarbeiterfreisetzung** benötigen.
- Unternehmen mit aktuellen **personalwirtschaftlichen Problemstellungen** (z.B. Neueinstellungen, Lehrlingsauswahl, Teamzusammenstellung, etc.).
- Das Instrument der Potenzialanalyse ist sowohl für Kleinst- und Kleinunternehmen als auch für mittlere und größere Unternehmen gleichermaßen gut geeignet.

2. STELLENWERT UND BEDEUTUNG FÜR DIE BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG

Die Potenzialanalyse erfüllt folgende Zielsetzungen:

- **Absicherung der Qualität der personalwirtschaftlichen Entscheidungen**
Die Potenzialanalyse ist eine wesentliche Entscheidungshilfe in personalwirtschaftlichen Angelegenheiten und gewährleistet treffsichere Ergebnisse.
Anwendungsbereiche sind die Personaleinstellung, Lehrlingseinstellung, Karriere- und Nachfolgeplanung, Teamzusammenstellung und Projektleading, Outplacement, Jahresplanung im Rahmen der Mitarbeitergespräche, Motivation, etc.
- **Optimale Ausschöpfung der Human Ressourcen**
Der Anspruch, „den/die richtige(n) MitarbeiterIn am richtigen Ort einzusetzen“, stellt hohe Anforderungen an den/die UnternehmerIn bzw. den/die Personalverantwortliche(n). Neben der fachlichen Eignung sind ja die personalen Faktoren wesentliche Entscheidungskriterien.
- **Feedback und Basis für Persönlichkeitsarbeit**
Der / die KandidatIn erhält persönliches Feed-back als Standortbestimmung, welches als Grundlage für die weitere persönliche Entwicklung bzw. Berufsplanung hilfreich sein kann.
- Der / die Personalverantwortliche des Unternehmens erhält für den Prozess der personalwirtschaftlichen Entscheidung eine **Prozessbegleitung durch unabhängige Experten** der Karriereberatung.

Vor allem Kleinst- und Kleinunternehmen haben den Vorteil, dass die Potenziale ihrer (potentiellen) MitarbeiterInnen exakt auf ihre individuellen Bedürfnisse und Anforderungen erhoben werden und sie professionelle Rückmeldungen über diese Potenziale erhalten. Durch die Prozessbegleitung durch einen unabhängigen Experten braucht das Kleinst- bzw. Kleinunternehmen nicht selbst eigene Kompetenz im Bereich Personalrecruiting bzw. Personalentwicklung aufbauen, gibt jedoch auch die Personalentscheidung nicht aus der Hand sondern erhält eine professionelle Aufbereitung von objektiven Daten als Grundlage für seine Personalentscheidung.

3. DARSTELLUNG DES INSTRUMENTES UND DER EMPFOHLENE VORGEHENSWEISE

Bausteine der Vorgehensweise:

- **Briefinggespräch Betrieb**
In einem Briefinggespräch definiert der Auftraggeber (UnternehmerIn, Personalverantwortliche(r)) gemeinsam mit einem/einer ExpertIn der WK-Karriereberatung die gewünschten Analysefelder des Fähigkeits-, Neigungs- und Persönlichkeitsprofils des bzw. der KandidatInnen.
- **Clearing Gespräch Kandidat**
Im Clearing Gespräch wird der/die KandidatIn über die geplante Potenzialanalyse informiert und das Einverständnis über Testdurchführung und Weitergabe der Testergebnisse an den Auftraggeber eingeholt.
- **Testverfahren (ca. 4 Stunden) mit dem / der KandidatIn**
Anhand unterschiedlicher Testverfahren werden die Grundlagen für das Fähigkeits-, Neigungs- und Persönlichkeitsprofil erhoben (eingesetzte Testverfahren: AIST, AVEM, BIP, Test d2, ISA; NST, N-29, 16PF, Wartegg Zeichentest, Baumtest, etc.) Die Tests werden je nach Zielsetzung und Fragenstellung von den Experten ausgewählt.
- **Personal Report Gespräch Kandidatin**
Anhand der vorliegenden Testergebnisse werden die Stärken und Entwicklungspotenziale gemeinsam mit dem Kandidaten /der Kandidatin erarbeitet, die bestehenden Analysedaten („Fremdbild“) der persönlichen Einschätzung („Selbstbild“) gegenübergestellt.
- **Bericht für den Betrieb**
Die Ergebnisse der Potenzialanalyse werden gemäß den im Briefing vereinbarten Analyseschwerpunkten in einem Bericht zusammengefasst.
- **Interpretationsgespräch** (ca. 1,5 Stunden - Personalverantwortliche(r) & ExpertIn der WK-Karriereberatung)
Im Interpretationsgespräch werden die im Bericht beschriebenen Daten erläutert und Unterstützung in der Interpretation der Daten in Bezug auf die betrieblichen Anforderungen angeboten.

Mögliche Analyseschwerpunkte sind:

a) Lebenslauf, Aus- und Weiterbildung

Die biographischen Daten werden kurz zusammengefasst.

b) Intelligenz

Die Intelligenz ist ein wesentlicher Faktor zur Erhebung des Potenzials. Prinzipiell lässt sich die Aussagen treffen, dass je nach Stelle ein angemessener Intelligenzfaktor sowohl die Eignung wie auch das Entwicklungspotenzials anzeigen kann.

Die Intelligenzbereiche (Numerische, verbale, figurale Begabung, etc.) geben Aufschluss über die Bereiche, in denen die Begabungsschwerpunkte liegen. Damit lassen sich Aussagen über die Einsatzmöglichkeiten der jeweiligen Person treffen.

c) Neigungs- bzw. Interessesstruktur

Hier werden Informationen über verschiedene Bereiche der Neigungsstruktur erfasst, die sich im Folgenden beziehen auf:

Bedürfnisse I: (Humane Bedürfnisse)

- Kooperierendes, teamgerechtes Verhalten und Anpassungsbereitschaft

Bedürfnisse II: (Aktivitätsbedürfnisse)

- Interaktive Selbstbehauptung, Durchsetzungswille, Unternehmensfreude
- Unterordnung, Passivität, Normgebundenheit

Bedürfnisse III: (Kontaktbedürfnisse)

Hier zeigen sich Ausprägungen in Richtung

- aktive oder passive Kontaktaufnahme
- Extra- bzw. Introversion
- Teambezogenheit oder Wunsch nach Alleinarbeit

Bedürfnisse IV: (Psychische Bedürfnisse)

- Ein Aspekt bezieht sich auf verschiedenste Formen mündlicher Betätigung und erfasst im Folgenden den Wunsch nach Reden, Verhandeln, Diskutieren, aber auch den Wunsch nach Geborgenheit bzw. Umsorgung im passiven Sinne.
- Ein weiterer Aspekt zeigt eine starke Beziehung zu handwerklichen, materialbezogenen Tätigkeiten, sei es im technischen oder gestalterischen Bereich, gibt aber genauso Aufschluss über Ordnungs- und Schematisierungssinn.

Bedürfnisse V: (Ich-Bedürfnisse)

Mit diesen Bedürfnissen kommen die verschiedenen Möglichkeiten zum Ausdruck, wie ein Mensch seine Persönlichkeit manifestiert, wie er zu sich steht und nach außen wirken will. Diese Neigungsbereiche geben Aufschluss über

- Ich-Darstellung, Ich-Behauptung
- Selbstvertrauen, - Geltungsstreben, - Selbstwert
- Extra- oder Introversion
- Bedürfnis, Verantwortung zu tragen
- Gewissenhaftigkeit und Sorgfalt
- Ordnungsbedürfnis

Bedürfnisse VI: (Intellektuelle Bedürfnisse)

In diesen Bereichen geht es um Lern- und Aufnahmebereitschaft, Interesse für Weiterbildung, Bedürfnis nach tiefergehender intellektueller Tätigkeit.

Bedürfnisse VII: (Gestaltungsbedürfnisse)

Diese Bereiche beziehen sich auf verschiedenste Tätigkeiten im gestalterischen Bereich, sowohl in Bezug auf kreativ, künstlerisches als auch in Bezug auf konstruktiv, technisches, planendes Arbeiten.

Bedürfnisse VIII: (Fachliche Bedürfnisse)

In diesen Bereichen zeigen sich Interessen an Tätigkeiten wie:

- Umgang mit Zahlen – mathematisches als auch kaufmännisches Rechnen
- Organisieren, managen,
- Verwalten, Bürotätigkeiten
- ökonomisch- wirtschaftliche Belange

Bedürfnisse IX: (Motorische Bedürfnisse)

Es handelt sich dabei um verschiedenen Aktivitäten, die in jeweiliger körperlicher Form zum Ausdruck gelangen. Es kann sich dabei um Interesse an

- klein- oder großmotorischer Tätigkeit
- praktisch- produktiver Arbeit
- Bewegung oder ruhig-sitzende, denkerische Arbeit handeln

d) Persönlichkeitsstruktur

Hierzu können Aussagen zu folgenden Merkmalen getroffen werden:

Stellungnahme zum Arbeitsprozess:

- Selbstständigkeit
- Konzentriertheit

- Eigenverantwortlichkeit
- Ausdauer
- Verlässlichkeit und Stetigkeit
- Führungsvermögen
- Umstellungsfähigkeit
- Alltagsfleiß
- Beharrungsvermögen
- Selbst- oder Fremdbestimmtheit

Beziehen zur Sozialen Umwelt:

- Sensibilität
- Einfühlungsvermögen
- Verantwortungsbewusstsein gegenüber anderen
- Teamfähigkeit
- Kommunikations- und Kontaktfähigkeit
- Beziehungsfähigkeit
- Fürsorge
- Mitmenschlichkeit
- Anpassungs- und Umstellungsfähigkeit

Ich-Ausrichtung:

- Aufnahmebereitschaft und Offenheit
- Zielstrebigkeit und Ehrgeiz
- Motivationsstruktur
- Entschlussfähigkeit und -bereitschaft
- Willensdurchsetzung
- Aktivität

Denk- und Handlungsweise:

- Beständigkeit
- Aufmerksamkeit und Realitätsbezogenheit
- Logik
- Sachlichkeit und Genauigkeit
- Durchsetzungsvermögen
- Gewissenhaftigkeit
- Kombinations- und intellektuelle Abstraktionsfähigkeit
- Planungs- und Umsetzungsfähigkeit

Jeder Mensch birgt in sich eine Vielzahl von Neigungen, Bedürfnissen und Fähigkeiten, die in ihrer Kombination die individuelle Persönlichkeit ergeben. Das Verfahren ist in der Lage, sämtliche individuellen Potenziale zu erkennen und den definierten betrieblichen Anforderungen gegenüberzustellen.

Daraus ergibt sich, dass Individuen mehr oder weniger gut geeignet sind, diesen Anforderungen (nicht nur den fachlichen sondern vor allem den Anforderungen betreffend die Neigungs- und Persönlichkeitsstruktur) zu entsprechen.

4. ERFAHRUNGEN MIT DEM EINSATZ

Die WK-Karriereberatung begleitet und unterstützt Ihre personalwirtschaftliche Entscheidung, sie ist jedoch keine Personalvermittlung.

Jene KandidatInnen, die der Potenzialanalyse unterzogen werden sollen, werden vom Unternehmen „nominiert“. Die Potenzialanalyse kann nur nach erklärtem **Einverständnis des/der KandidatIn** insbesondere auch mit der Weitergabe der Testdaten an das Unternehmen durchgeführt werden.

Der **Zeitaufwand** für den / die Personalverantwortliche(n) besteht darin, zuerst mit den Experten der WK-Karriereberatung ein genaues Anforderungsprofil zu definieren und die Fragen abzuklären, welche mithilfe der Potenzialanalyse beantwortet werden sollen. Nach der Durchführung werden im Interpretationsgespräch die Ergebnisse der Potenzialanalyse erläutert, welche die Basis für die Entscheidungsfin-

dung darstellen. Der / die KandidatIn benötigt für die Durchführung der Testungen sowie das anschließende Feedback-Gespräch durch den / die PsychologIn ca. 5 Stunden.

Die **Akzeptanz** des Verfahrens der Potenzialanalyse ist sowohl seitens des Unternehmens als auch seitens der (potenziellen) Mitarbeiter ausgezeichnet.

Bestehende als auch potenzielle Mitarbeiter haben den Vorteil, eine **persönliche Standortbestimmung** durchzuführen und mehr über ihre individuellen Potenziale zu erfahren. Auch wenn KandidatInnen für eine geplante Stelle nicht „zum Zug“ kommen, können sie individuellen Nutzen aus den Ergebnissen der Potenzialanalyse ziehen.

Das Unternehmen hat den Vorteil, MitarbeiterInnen **entsprechend ihren Potenzialen einzusetzen** bzw. diese **zu fördern** bzw. weiterzuentwickeln und somit bestmöglichen Nutzen zu ziehen.

Das PsychologInnenteam:

Die WK-Karriereberatung hat lange Erfahrungen in der Einzelberatung von Personen, die ihr Potenzial erkennen wollen. Die Potenzialanalyse wird von einem erfahrenen Team von insgesamt 6 PsychologInnen durchgeführt, das unabhängig und berechtigt die Verfahren der Potenzialanalyse plant, steuert und auswertet. Die PsychologInnen verfügen über eine fundierte Ausbildung, jahrelange Erfahrung im Bereich der (diagnostischen) Testverfahren sowie in der Interpretation der Testergebnisse insbesondere in Hinblick auf die betrieblichen Anforderungen. Eine laufende Weiterbildung der PsychologInnen ist standardisiert festgelegt.

5. ANWENDUNGSERFAHRUNGEN

Die Potenzialanalyse wird bereits seit mehreren Jahren sowohl in Klein- als auch in Mittelbetrieben als Instrument der Personalauswahl und Personalentwicklung eingesetzt.

Anwendungsbereiche sind insbesondere die Personaleinstellung auf allen Ebenen (Führungskräfte, FacharbeiterInnen, AssistentInnen, VerkaufsmitarbeiterInnen, ProjektleiterInnen, Lehrlinge, etc. sowie auch die Personalförderung i.S. von interner Nachfolgeplanung von diversen Stellen bzw. auch der Unternehmensnachfolge.

Die Zufriedenheit der Unternehmen mit der Potenzialanalyse (wird bei jedem Auftrag abgefragt) ist äußerst hoch und lässt sich auch daran erkennen, dass sich Unternehmen, die die Potenzialanalyse bereits angewendet haben, immer wieder bei personalwirtschaftlichen Fragen an die WK-Karriereberatung wenden.

Die betroffenen Unternehmen können aus Datenschutzgründen ohne Rücksprache mit dem jeweiligen Auftraggeber nicht genannt werden.


6. VERTIEFUNGSMÖGLICHKEITEN

- wko.at/oe/karriere
- Kleinmann, M./Strauss, B. (1998): Potentialfeststellung und Personalentwicklung, Hofgrede Verlag für angewandte Psychologie.
- Pfahl, A. (2003): Mitarbeiter-Potenziale erkennen und entwickeln, Medien-Inst.
- Kursawe, C. (2007): Potenzial MitarbeiterInnen, Klinkhardt

Weitere Informationen finden Sie auch unter:

- www.ibw.at

7. AUTORIN

Kontakt	Mag. Christine Wolfmayr Karriereberatung der WKÖÖ			
Standort	Wiener Strasse 150, 4021 Linz			
Email / Internet	karriere@wkoee.at / www.wko.at/oe/karriere			
Telefon-Nr.	05-90909-4050	Fax-Nr.	05-90909-4059	

Mag. Christine Wolfmayr, Jahrgang 1961, Betriebswirtin, 8 Jahre Erfahrung in der WIFI Betriebsberatung (Organisation & Marketing), 7 Jahre Abteilung Bildungspolitik, seit 19xx Leiterin der WK-Karriereberatung

Als Teil der Interessensvertretung der Wirtschaft hat die WK-Karriereberatung sich zur Aufgabe gemacht, Betriebe in ihrer personalwirtschaftlichen Entscheidungsfindung zu unterstützen und den wachsenden Bedarf an geeigneten Instrumenten abzudecken.

Die WK-Karriereberatung verbindet bei diesem Angebot eine einzigartige Kombination von Expertenleistungen (PsychologInnen), zertifizierter Verfahren und Kenntnisse über betriebliche Abläufe. Die Unabhängigkeit der ExpertInnen garantiert eine möglichst große Objektivität der Ergebnisse.

Die einzelnen hier dargestellten Personalentwicklungsinstrumente, Fallbeispiele (Case of good practice) und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Jede missbräuchliche Verwendung (Entgeltliche Nutzung, Vervielfältigung, Abänderung, Weiterleitung, etc.) zieht ausnahmslos rechtliche Konsequenzen nach sich.

V1