



© freshidea/ stock.adobe.com/ ID109509099

Was Sie noch nicht über High-Potentials wussten

Inhalt

1	High-Potentials – ein Schlüssel für die Zukunft	1
2	Entwicklungsprogramme – Risiken der Auswahl	2
3	Talente finden und fördern – aus unserer Beratungs-Praxis	4

1 High-Potentials – ein Schlüssel für die Zukunft

Die Erwartungen an High Potentials sind vielfältig: Sie sollen vergleichbare Kollegen regelmäßig und deutlich übertreffen. Sie sollen herausragende Leistungsniveaus erreichen und diese kontinuierlich halten. Sie sollen sich in vorbildlicher Weise so verhalten, wie es der Kultur und den Werten der jeweiligen Organisation entspricht. Das heißt, dass sie neben fachlicher Kompetenz, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft auch über „kontextuelle Fähigkeiten“ verfügen sollten. Von ihnen wird erwartet, dass sie also auch in der Lage sind, den ungeschriebenen Regeln, den „Intangibles“ gerecht zu werden. Darüber hinaus wird er-

wartet, dass sie besonders fähig sind, sich entlang ihrer Zugehörigkeit zu einem Unternehmen fortwährend weiterzuentwickeln. Und dies schneller und effektiver als ihre Vergleichsgruppen.¹

Die Beschäftigung mit der Frage nach „human potential“ ist beileibe keine neue Entdeckung. Allerdings stand dieses Thema lange Zeit nicht ganz oben auf der Agenda von Personalverantwortlichen und HR-Praxis. Angesichts der scheinbaren „All-Kompetenz“ dieser Spezies, der aktuellen Fachkräftethematik, inmitten von Führungswandel und extrem zunehmender Bedeutung vor allem der „kulturellen Dimension“, scheint dieses Themas nach oben auf die HR-Agenda zu rücken.

Aufgrund ihrer vermuteten Bedeutung für Organisationen wird die Verfügbarkeit über High Potentials als einer der Schlüssel für den künftigen Unternehmenserfolg angesehen. Der Führungsnachwuchs steht innerhalb der eigenen Organisation gewissermaßen in der Talente-Pipeline, um den künftigen Bedarf von Organisation abzusichern. Dies erklärt das besondere Augenmerk im Hinblick auf die Identifizierung von High Potentials, auf Entwicklungsprogramme und die besondere Aufmerksamkeit, die ihnen zu Teil wird, sowie die „Bindungsangebote“, die dieser Gruppe von Mitarbeitern gemacht werden. Im Vergleich zur Rekrutierung Externer werden oftmals höhere ökonomische Risiken erwartet, die auch in Bezug zum „*cultural fit*“ stehen.

2 Entwicklungsprogramme – Risiken der Auswahl

Wie aber lassen sich High-Potentials innerhalb der eigenen Organisation identifizieren? Wie verlässlich sind die angewandten Indikatoren, mit deren Hilfe High Potentials entdeckt werden? Werden die richtigen Signale richtig gedeutet? Oder schlummern hier latente Risiken, die innerhalb von Organisationen aus oftmals unreflektierten Routinen resultieren. Und wie zufrieden sind Unternehmen mit den Ergebnissen ihrer High Potential Programme?

Aktuelle Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass innerhalb einer größeren Mehrheit von Unternehmen die Beurteilung der Effektivität ihrer High Potential Programme weit weniger als zufriedenstellend ausfällt.² Blickt man auf die Frage, auf welche Weise und auf welcher Grundlage in den allermeisten Fällen die Potentiale erhoben werden, fällt zunächst folgendes ins Auge:

Nahezu drei Viertel der befragten Unternehmen wählen ihre High-Potentials auf der Basis einfacher Ratings aus, oder diese werden häufig aufgrund der Empfehlung ihrer unmittelbaren Vorgesetzten nominiert.

¹ <https://hbr.org/2010/06/are-you-a-high-potential>

² <https://www.crforum.co.uk/research-and-resources/assessing-potential/>

In einem Blog-Beitrag warnt *Chief Talent Scientist at Manpower, Thomas Chamorro-Premuzic*, vor „subjective and politically contaminated ratings“³. Und er unterscheidet neben den aus seiner Sicht fragwürdigen Auswahlverfahren vier grundlegende Fehler, die im Zusammenhang mit High-Potential Programmen auftreten können:

► Performance ist nicht Potenzial

Die hohe Performance eines Mitarbeiters auf seiner aktuellen Position wird unmittelbar als Signal für Potenzial gedeutet. Dieses Phänomen kann als eine Ausformung des bekannten, nach *Laurence J. Peter* benannten *Prinzips* gedeutet werden: Im Ergebnis müssen Mitarbeiter eine Aufgabe aufgeben, in der sie gute Ergebnisse erzielen, und sie werden in Positionen gebracht, denen sie entweder nicht gerecht werden können oder nicht wollen.

► ‚Erscheinung‘ ist nicht Effektivität

Wirksame Führung braucht unter anderem gutes Urteils- und Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Viele Auswahlverfahren bevorzugen hingegen relativ einfach zu beobachtende Verhaltensmuster wie Selbstvermarktung, politische Kommunikation und Netzwerkfähigkeiten. Im Ergebnis bleibt das Führungspotenzial der Organisation unausgeschöpft.

► Sickerverluste bei Entwicklungsprogrammen

Organisationen wissen um ihre Ungewissheiten und ihre eingeschränkte Selektionsfähigkeit. Aus diesem Grund sind Entwicklungsprogramme in der Breite angelegt, sie sind deshalb nicht immer zielgerichtet und beinhalten das Risiko der Fehlallokation ihrer Budgets.

► Ausblenden der Kehrseite

Der Fokus von Entwicklungsprogrammen ist vor allem auf die Stärken von High Potentials ausgelegt. Dies lässt vorhandene *Kehrseiten* brillanter Persönlichkeiten im sozialen Miteinander außer Acht.

³ <https://www.forbes.com/sites/tomaspremuzic/2016/10/19/four-things-you-probably-didnt-know-about-high-potential-employees>

3 Talente finden und fördern – aus unserer Beratungs-Praxis

Im Rahmen eines Entwicklungsprogramms für Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene eines Kunden haben wir für die Identifikation von High Potentials ein Auswahlverfahren konzipiert, das sehr viel stärker die Antriebsmuster der Kandidatinnen und Kandidaten in den Blick nimmt.

Damit verbessern wir die Entscheidungsgrundlagen in Bezug auf die oben skizzierten Auswahl-Risiken: Potenzial, Effektivität, Zielgenauigkeit von Entwicklungsprogrammen sowie Aufschluss über Antriebsmuster der Kandidaten *und* deren „Kehrseiten“.

Kernstück des Konzepts ist der FunktionProfiler^{®4} von ProfileDynamics^{®5}.

Das Prozess-Design sah folgenden Ablauf vor:

1. Start: Kalibrierungs-Workshop mit Verantwortlichen



Im Workshop werden zunächst die Kompetenzfelder identifiziert, die Führungspersonen nach den Erwartungen der Unternehmensleitung in der Organisation benötigen. Mit Hilfe des FunktionProfiler[®] wird das Erwartungsprofil festgelegt und in Antriebsmuster übersetzt.

Der intensive Austausch bringt abschließende Klarheit über das gewünschte Profil der Antriebswerte, das im kulturellen Kontext der Organisation erwartet wird. Dies steht sofort online zur Verfügung steht.

2. Intern: Auswahl geeigneter Kandidaten für den Potenzialanalyse-Pool



Interne Vorauswahl geeignet erscheinender Kandidaten aufgrund bisheriger Erfahrungen und mit Blick auf das Erwartungsprofil.

⁴ <https://youtu.be/KkEOkwsvSSM>

⁵ <https://www.profiledynamics.com>

**3. Profile Dynamics –
Erstellung von Einzelprofilen der Kandidaten**

Mithilfe des diagnostischen, computerbasierten Analysetools von Profile Dynamics⁶ werden die Antriebsmuster der einzelnen Kandidaten erhoben. Auf einen Blick werden die Motive und leitenden Handlungswerte sichtbar gemacht, ebenso ein Einblick auf das erwartbare Verhalten gegeben. Dieses Einzelprofil wird später dem FunctionProfiler® (dem Wunschprofil) gegenübergestellt (siehe Beispiel).

Das Profil zeigt die leitenden Antriebsmuster der Kandidaten und ihre jeweiligen Ausprägungen. Zudem werden antriebshemmende Widerstände identifiziert. Beide Dimensionen lassen erwarten, dass sie maßgeblich das zukünftige Führungshandeln mitbestimmen.

Die Ergebnisse dienen als Ausgangspunkt für den nächsten Prozessschritt – das Reflexionsgespräch.



Beispiel

4. Reflexionsgespräche mit den Kandidaten

In einem Vier-Augen-Gespräch wird den Kandidaten das individuelle Profile Dynamics-Profil erläutert und mit ihnen besprochen. Die Kandidaten nutzen das Ergebnis als Reflexionsinstrument, um für sich im Gespräch zu klären, wo sie sich beruflich hin entwickeln möchten. Beispielhafte Leitfragen im teilstrukturierten Interview:

⁶ <https://www.profiledynamics.com>

- ▶ Wo sehe ich meine Stärken?
- ▶ Wie verstehe ich Führung?
- ▶ Was reizt mich an dieser Aufgabe?
- ▶ Welche Art von Führungskraft braucht das Unternehmen aus meiner Sicht?
- ▶ Bin ich bereit dazu?

Vor dem Hintergrund des Profils finden die Kandidaten ihre persönliche Klarheit und eine Positionierung, inwieweit sie in diesem Unternehmen das Potenzial für eine Führungsaufgabe aus ihrer Sicht mitbringen und ob sie diese Aufgabe perspektivisch auch tatsächlich übernehmen wollen.

5. Auswertungsworkshop mit Verantwortlichen

Vorstellung der Ergebnisse, Identifikation der Potenziale, der Antriebsmuster *und* der Kehrseiten des Kandidatenpools sowie Auswahl der geeigneten Profile im gemeinsamen Diskurs.

Auf dieser Basis wird ein übergreifender Entwicklungsplan konzipiert, der zielgerichtet spezifische Entwicklungsthemen (Stärken und Herausforderungen) der einzelnen Kandidaten integriert.

5. Intern: Einzel-Feedbackgespräche Geschäftsführung/HR mit den Kandidaten

Abschließend erhält jeder Teilnehmer von der Unternehmensleitung eine individuelle Rückmeldung zum Ergebnis seiner Potenzialanalyse. Mit jedem Einzelnen wird begründet der gemeinsame Weg abgestimmt, der eingeschlagen wird, um die weiteren Karriereschritte vorzubereiten. Entsprechend wird entweder eine Führungsperspektive eröffnet oder der Rahmen für eine fachlich geprägte Zukunft der Teilnehmer im Unternehmen abgesteckt.

Gern beraten oder informieren wir Sie, wie wir Sie in Ihrer internen Personalauswahl, beim Recruiting und der Gestaltung gezielter Entwicklungsprogramme unterstützen können.

Leadox GbR

als mensch in führung gehen

www.leadox.de
info@leadox.de
+49 531 257 9433

©Copyright Leadox GbR, 2018