

Hochschule Merseburg (FH)  
University of Applied Sciences



Fachbereich Wirtschafts- und Informationswissenschaften  
Fachgebiet Personalmanagement

Bachelorarbeit  
zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B.A.)

Potenzialorientierte Personalentwicklung: Theoretische Grundlagen und deren  
Umsetzung in der Praxis am Beispiel der Führungskräfteentwicklung

vorgelegt bei

Prof. Ulrich Schindler

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Klaus Jürgen Heimbrock

eingereicht von:

Mirko Schmidt  
Bauernreihe 14  
06847 Dessau-Roßlau  
Tel. 0340/510282  
E-Mail: [mirko.schmidt72@gmail.com](mailto:mirko.schmidt72@gmail.com)

Matrikel: BFBW09  
Kennnummer: 16678  
Abgabetermin: 06.04.2017

## Inhaltsverzeichnis

<b>Darstellungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1 Problemstellung und Aufbau der Arbeit .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Konzeptionelle Grundlagen und Bedeutung der Personalentwicklung.....</b>	<b>3</b>
2.1 Begriffsbestimmungen .....	3
2.1.1 Gegenstand der Personalentwicklung .....	3
2.1.2 Zusammenhang zwischen Kompetenz, Qualifikation und Potenzial.....	5
2.2 Systematische Gestaltung der Personalentwicklung .....	8
2.2.1 Grundprinzipien nachhaltiger Personalentwicklung .....	9
2.2.2 Ausrichtungen der Personalentwicklung.....	10
2.2.3 Rollen und Verantwortungsträger .....	11
2.2.4 Prozess der Personalentwicklung .....	13
2.2.5 Strategisch relevante Zielgruppen bzw. Entwicklungswege.....	14
2.3 Verständnis von Führung als Basis der Führungskräfteentwicklung.....	15
2.3.1 Begriff der Führung und Aufgaben von Führungskräften .....	15
2.3.2 Aktuelle und zukünftige Herausforderungen von Führungskräften.....	17
2.3.3 Ziele und Gestaltungsansätze von Entwicklungsmaßnahmen .....	19
<b>3 Grundsätze und Verfahren der Potenzialidentifikation.....</b>	<b>21</b>
3.1 Grundlagen der Potenzialanalyse .....	21
3.1.1 Gegenstand .....	21
3.1.2 Regeln und Anforderungen .....	22
3.2 Prognose künftiger Anforderungen und Kompetenzen als Basis (Soll-Zustand) ....	24
3.2.1 Verfahren der Arbeits- und Anforderungsanalyse .....	24
3.2.2 Kompetenzmodell als Basis der Potenzialermittlung.....	26
3.2.3 Weitere Ansätze zur Bestimmung von Potenzialindikatoren.....	27
3.3 Methoden und Instrumente der Potenzialdiagnose (Ist-Zustand) .....	29
3.3.1 Diagnoseorientierte Verfahren .....	29
3.3.2 Konstrukt- oder eigenschaftsorientierte Verfahren .....	30
3.3.3 Simulations- oder verhaltensorientierte Verfahren .....	33
3.4 Ergebnisbewertung als Grundlage der Initiierung von Entwicklungsprozessen.....	35

<b>4</b>	<b>Gestaltung und Realisierung der Potenzialentwicklung .....</b>	<b>37</b>
4.1	Voraussetzungen und Gestaltungsfelder der Potenzialentwicklung .....	37
4.1.1	Bedingungen zur Entfaltung vorhandener Potenziale .....	37
4.1.2	Inhaltliche Ausrichtung der Potenzialentwicklung .....	39
4.2	Maßnahmen der Potenzialförderung und -entwicklung .....	40
4.2.1	Beratungs- und betreuungsorientierte Ansätze .....	41
4.2.2	Arbeitsintegrierte Ansätze .....	45
4.2.3	Wissens- und verhaltensorientierte Ansätze .....	48
4.2.4	Innovative Ansätze .....	51
4.2.5	Führung als Instrument der Personalentwicklung .....	53
4.3	Systematische Entwicklungsplanung .....	54
4.4	Erfolgssicherung in der Personalentwicklung .....	57
4.4.1	Transfersicherung .....	57
4.4.2	Evaluation .....	58
<b>5</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>60</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>62</b>

## Darstellungsverzeichnis

Darst. 1: Zusammenhang von Qualifikation, Kompetenz und Potenzial.....	5
Darst. 2: Differenzierung des Personalentwicklungsbedarfs.....	10
Darst. 3: Verhältnis zwischen Entscheidungs- und Realisationstätigkeit in Abhängigkeit von der hierarchischen Ebene.....	16
Darst. 4: Kompetenzprofil einer Führungskraft der Zukunft.....	18
Darst. 5: Betriebliche und individuelle Einzelziele der Führungskräfteentwicklung.....	19
Darst. 6: Kompetenzdimensionen und potenzialorientierte Anforderungsmerkmale von Führungskräften.....	27
Darst. 7: Beurteilung von Entwicklungsfähigkeit/-bereitschaft unter Berücksichtigung von Potenzialindikatoren und -treibern.....	28
Darst. 8: Die 14 Persönlichkeitsdimensionen des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung.....	31
Darst. 9: Dimensionen des Inventars sozialer Kompetenzen.....	32
Darst. 10: Leistungs- und potenzialorientiertes Personalportfolio.....	36
Darst. 11: Die Persönlichkeit als Grundlage der Leistungsfähigkeit eines Menschen.....	39
Darst. 12: Selbst-/Fremdbild im 360 Grad-Feedback.....	44
Darst. 13: Job Demand Controll Modell.....	46
Darst. 14: Modulares Trainingskonzept für Nachwuchsführungskräfte.....	49
Darst. 15: Phasen und Inhalte eines potenzialorientierten Modellentwicklungsweges.....	55

## 1 Problemstellung und Aufbau der Arbeit

Immer kurzfristigere Veränderungen der Märkte, des Wettbewerbs und der Rahmenbedingungen „... stellen laufend höhere Anforderungen an die Mobilität der Mitarbeiter und ihre Fähigkeit und Bereitschaft, ihr Wissen und Können den sich ständig ändernden Arbeitsbedingungen anzupassen.“<sup>1</sup> Ein wesentlicher Erfolgsfaktor eines Unternehmens sind demzufolge die Humanressourcen, deren Bedeutung künftig noch zunehmen wird, da Unternehmen heute nicht mehr als rein produktionsorientierte Systeme, sondern als Lern-Einheiten verstanden werden.<sup>2</sup> Im vielzitierten „War for Talents“ kämpfen die Unternehmen um hochqualifizierte Nachwuchskräfte, da Spitzenkräfte auf Grund des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels auf dem Arbeitsmarkt nur schwer zu finden sind. Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter werden deshalb zu einer immer knapperen Ressource, die im ungünstigsten Fall zu einem Unternehmensrisiko führen kann.

Eine bedeutende Zielgruppe in diesem Kontext stellen (potenzielle) Führungskräfte dar, da sie durch ihr Handeln den Erfolg einer Organisation wesentlich bestimmen. Tendenziell gestalten sich Führungsaufgaben jedoch immer schwieriger, da es aufgrund ansteigender Komplexität und Dynamik nicht mehr möglich ist, jede Aufgabe der Mitarbeiter im Detail zu kennen. Neue Arbeitsformern, wie Telearbeit oder virtuelle Gruppenarbeitsformen und die damit verbundene Führung auf Distanz, verstärken diesen Trend noch. Der daraus resultierende Wandel, der nicht nur den Führungskräften, sondern jedem Mitarbeiter im Unternehmen begegnet, stellt eine Herausforderung für alle Mitglieder der Organisation und insbesondere für die Akteure der Personalentwicklung dar. Auf Grund des Mangels an Arbeitskräften auf dem externen Markt, ist es von strategischer Bedeutung, dass geeignete Kandidaten im Unternehmen identifiziert werden und die Möglichkeit erhalten, ihr Potenzial im Rahmen einer zielgerichteten Förderung bzw. Entwicklung zu entfalten. Dadurch können sie die zur Erfüllung zukünftige Aufgabenstellungen notwendigen Kompetenzen entwickeln und damit die notwendigen Humanressourcen des Unternehmens sicherstellen.

Aus dieser Zielstellung ergeben sich zwei Leitfragen, die im Rahmen der weiteren Ausführungen betrachtet werden sollen:

1. Wie kann das Potenzial eines Mitarbeiters im beruflichen Kontext möglichst exakt prognostiziert werden?
2. Wie kann vorhandenes Potenzial eines Kandidaten entfaltet bzw. entwickelt werden?

---

<sup>1</sup> Menzel (1997) S. 15.

<sup>2</sup> Vgl. Haenel (2005) S. 4.

Ziel der Arbeit ist es, zunächst einen theoretischen Überblick über eine potenzialorientierte Personalentwicklung zu geben, um daraus unter Berücksichtigung der o. g. Aspekte Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen abzuleiten. Diese sollen Aufschluss darüber geben, wie eine Potenzialdiagnostik und eine darauf aufbauende Potenzialentwicklung konzipiert und exemplarisch im Rahmen einer Führungskräfteentwicklung umgesetzt werden kann. Die praktischen Hinweise erfolgen jeweils im Kontext der theoretischen Ausführungen.

Im zweiten Teil werden zunächst die theoretischen Grundlagen aufgezeigt, indem Erläuterungen einiger Begriffe zum Verständnis erfolgen. Im Anschluss wird die organisatorische Gestaltung der Personalentwicklung fokussiert. Dazu werden basierend auf einigen Grundprinzipien der Entwicklung von Mitarbeitern, mögliche Ausrichtungen, Zuständigkeiten, Prozess und Zielgruppen der Personalentwicklung betrachtet. Abschließend erfolgt eine genauere Analyse der Zielgruppe der Führungskräfte, da diese als Beispiel der praktischen Umsetzung im Unternehmen dienen soll und somit eine Grundlage der weiteren Betrachtungen darstellt.

Gegenstand des dritten Teils ist die Darstellung des Prozesses und ausgewählter Methoden der Potenzialdiagnostik als Basis der Initiierung strategischer Entwicklungsmaßnahmen. Ausgehend von den Grundlagen, werden, entlang des Prozesses der Potenzialanalyse, ausgewählte Instrumente zur Definition von Soll-Vorstellungen für künftige Funktionen (Stellen), wie Arbeits- und Anforderungsanalyse, Kompetenzmodelle und weitere Optionen als zusätzliche Informationsquellen, vorgestellt. Darauf aufbauend werden verschiedene Ansätze zur Bestimmung der dafür notwendigen Ressourcen bzw. Potenziale von Mitarbeitern erläutert. Abschließend wird auf einen möglichen Umgang mit den Ergebnissen eingegangen, so dass daraus individuelle Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden können.

Im vierten Teil steht die Gestaltung des Entwicklungsprozesses von Mitarbeitern im Fokus der Betrachtung. Um die Frage zu klären, wie Potenzial entwickelt werden kann, erfolgen zunächst einige Ausführungen über Bedingungen und Gestaltungsansätze. Anschließend werden ausgewählte Methoden, die für eine Potenzialentfaltung geeignet erscheinen, dargestellt. Darauf aufbauend wird ein Instrument zur systematischen Gestaltung einer individuellen Personalentwicklung vorgestellt, mit dem die vorher dargestellten Einzelmaßnahmen konzeptionell kombiniert werden können. Der Abschnitt schließt mit einigen Ausführungen zur Sicherstellung des angestrebten Nutzens der Personalentwicklung.

Abschließend erfolgt eine zusammenfassende Betrachtung unter Berücksichtigung der wesentlichen Aspekte der Arbeit und daraus resultierender Schlussfolgerungen.

## 2 Konzeptionelle Grundlagen und Bedeutung der Personalentwicklung

### 2.1 Begriffsbestimmungen

#### 2.1.1 Gegenstand der Personalentwicklung

Die Gesamtheit der personellen Fragestellungen eines Unternehmens, wie Beschaffung, Einsatz, Entlohnung, Fortbildung und Freisetzung von Mitarbeitern sind dem Aufgabengebiet des Personalmanagements zuzuordnen.<sup>3</sup> Die Personalentwicklung, als Teilgebiet des Personalmanagements, gehört heute zu den bedeutendsten Aufgaben der Personalarbeit.<sup>4</sup>

Zum Begriff der Personalentwicklung existieren sehr viele heterogene Definitionen in der einschlägigen Literatur.<sup>5</sup> Einige sollen kurz angeführt werden, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede deutlich zu machen und eine Festlegung zu treffen, was im Rahmen der weiteren Ausführungen unter Personalentwicklung verstanden werden soll. Sattelberger definiert Personalentwicklung als Instrument zur Identifizierung und Förderung der mittel- und langfristig benötigten Fähigkeiten und Erfahrungspotenziale der Mitarbeiter mit dem Ziel, die Unternehmensstrategie zu unterstützen.<sup>6</sup> Ähnlicher Auffassung ist Jung, der Personalentwicklung als systematisch gestalteten Prozess betrachtet, in dem gute Mitarbeiter mit Lern- und Leistungspotenzial identifiziert und entsprechend gefördert werden können.<sup>7</sup> Mudra ergänzt diese Auffassungen und geht von einer ganzheitlicheren Betrachtung aus, indem er in seiner Interpretation struktur- und prozessbezogene Komponenten berücksichtigt. Danach umfasst Personalentwicklung „... alle Informationen, Institutionen, Entscheidungen und Maßnahmen ..., die Bildungs- und Förderungsprozesse bei Mitarbeitern bewirken, um diese hierdurch in die Lage zu versetzen und zu motivieren, gegenwärtige und zukünftige berufliche Anforderungen zu erfüllen.“<sup>8</sup> Ein Erfolgskriterium der Personalentwicklung ist danach auch, dass die Mitarbeiter nicht nur fähig, sondern auch bereit sind (motivationaler Aspekt), die Maßnahmen aktiv mitzugestalten.<sup>9</sup>

Die o. g. Sichtweisen beziehen sich ausschließlich auf die personelle Perspektive. Nach Becker ist aber auch die Organisation selbst als Bestandteil der Personalentwicklung zu sehen. Er versteht unter „Personalentwicklung ... alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Errei-

---

<sup>3</sup> Vgl. Jung (2003) S. 7 f.

<sup>4</sup> Vgl. Mudra (2004) S. 5.

<sup>5</sup> Vgl. z. B. Übersicht von Mudra (2004) S. 137 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Sattelberger (1989) S. 23.

<sup>7</sup> Vgl. Jung (1988) S. 43 f.

<sup>8</sup> Mudra (2004) S. 145.

<sup>9</sup> Vgl. Mudra (2004) S. 151.

chung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“<sup>10</sup> Inhaltlich erfolgt hier eine Differenzierung in die Bereiche Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung. Zum Bereich Bildung gehören die Berufsausbildungsvorbereitung, die Berufsausbildung, die berufliche Weiterbildung und Umschulung.<sup>11</sup> Unter Förderung sind alle Maßnahmen zu fassen, die individuell und zielgerichtet zur Stabilisierung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit und zur beruflichen Weiterentwicklung eingesetzt werden.<sup>12</sup> Bildung und Förderung beziehen sich auf die personelle Perspektive und decken sich insofern mit den o. g. Definitionen. Ein weiterer Aspekt nach Becker ist jedoch die Organisationsentwicklung, die als dauerhafter, managementgeleiteter Prozess, der die Veränderung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen als ein Konzept des übergreifenden, ganzheitlichen und geplanten Wandels realisiert, verstanden wird.<sup>13</sup> Die Auffassung, dass die Organisationsentwicklung als Bestandteil der Personalentwicklung zu sehen ist, wird in der Literatur nicht durchgehend akzeptiert. Einigkeit besteht jedoch darüber, dass Organisations- und Personalentwicklung aufeinander abgestimmt sein müssen.<sup>14</sup>

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass auf Grund der Vielzahl von Definitionen keine vereinheitlichende oder allgemeingültige Begriffsbestimmung festgelegt werden kann. Nach Schindler lässt sich jedoch festhalten, dass Personalentwicklung:<sup>15</sup>

- ein Erfolgsfaktor bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie ist,
- eine systematische Planung, schlüssige Umsetzung und sorgfältige Erfolgskontrolle erfordert,
- auf Fähigkeits- und Erfahrungspotenziale der Mitarbeiter und eine nachhaltige berufliche Handlungskompetenz ausgerichtet ist,
- einen Maßnahmenkomplex zur Qualifizierung und Förderung der Mitarbeiter eines Unternehmens darstellt und
- in einer Wechselbeziehung zum organisationalen Lernen steht.

Durch Personalentwicklung soll demnach das Leistungsniveau der Mitarbeiter zur Bewältigung aktueller und zukünftiger Aufgaben erhalten bzw. optimiert werden, um den künftigen Personalbedarf des Unternehmens bei der Realisierung seiner Strategien abzusichern.

---

<sup>10</sup> Becker, M. (2013) S. 5.

<sup>11</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 265.

<sup>12</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 447 u. Mudra (2004) S. 303.

<sup>13</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 722.

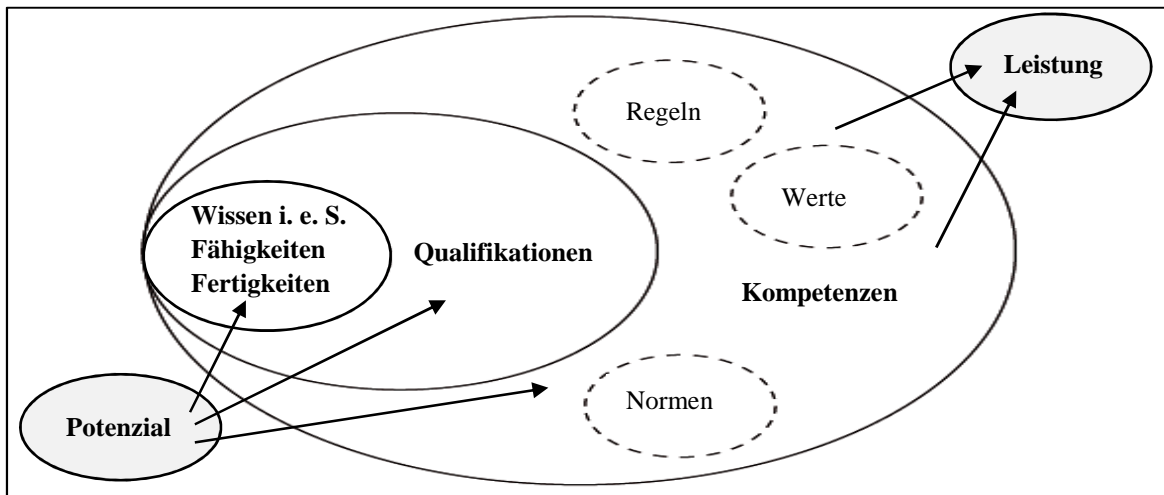
<sup>14</sup> Vgl. z. B. Müller-Vorbrüggen (2010) S. 12 f.

<sup>15</sup> Vgl. Schinder (2008) S. 8.



### 2.1.2 Zusammenhang zwischen Kompetenz, Qualifikation und Potenzial

Zur inhaltlichen Erfassung der Personalentwicklung erscheint eine Unterscheidung der Begriffe Qualifikation, Kompetenz und Potenzial zweckmäßig, da diese in der Literatur oft unterschiedlich definiert, teilweise aber auch synonym verwendet werden.<sup>16</sup> Die anschließenden Erläuterungen sollen deshalb den Zusammenhang der Begrifflichkeiten, wie in der folgenden Darstellung (Darst. 1) aufgezeigt, verdeutlichen und eine einheitliche Interpretation bei Verwendung in den weiteren Ausführungen bewirken.



Darst. 1: Zusammenhang von Qualifikation, Kompetenz und Potenzial

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Erpenbeck/v. Rosenstiel, 2007, S. XII)

Becker definiert Qualifikation als allgemeine und berufliche Ressourcenbasis in Form von Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensmuster, die eine Person in informellen und formellen Lernprozessen erworben hat.<sup>17</sup> In diesem Kontext kann Wissen als Summe aller Kenntnisse<sup>18</sup> bzw. „...als ein Bündel von Informationen, das in die innere Struktur des Menschen aufgenommen und mit den dortigen kognitiven Grundlagen verknüpft ... wird und im Zuge ... einer Erkenntnis eine bestimmte Relevanz für die Person ... erlangt ...“<sup>19</sup>, verstanden werden. Wissen im engeren Sinne beinhaltet das Informations-, Fach- und Sachwissen (= „wissen was“), aber auch das motivatorische Wissen, wie Normen und Werte (= „wissen warum“) und schließlich das prozedurale Wissen, um Prozesse zu verstehen und zu beeinflussen (= „wissen wie“).<sup>20</sup> Fähigkeiten, als weiterer Definitionsbestandteil, bezeichnen „... grundlegende, nicht oder nur schwer erlernbare Eigen-

<sup>16</sup> Vgl. u. a. Berthel/Becker (2013) S. 420.

<sup>17</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 6.

<sup>18</sup> Vgl. Bröckermann (2011) S. 4.

<sup>19</sup> Mudra (2004) S. 361 f.

<sup>20</sup> Vgl. Erpenbeck/Sauter (2015) S. 3 f.

schaften (z. B. Intelligenz), um eine ganze Reihe an Aufgaben zu bewältigen.“<sup>21</sup> Sie sind kognitive, psychische und physische Grundlagen für Handlungen und Voraussetzung für die Entwicklung von Fertigkeiten.<sup>22</sup> Fertigkeiten können als das erlernbare (z. B. Autofahren), anwendungs- und funktionsbreite Können einer Person verstanden werden.<sup>23</sup> Wenn sie für berufliche Leistungen relevant sind, können Fähigkeiten und Fertigkeiten auch als Anforderungen bezeichnet werden.<sup>24</sup> Zusammenfassend können erworbene Qualifikationen als abgegrenzte Komplexe von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten verstanden werden, die zwar die Voraussetzung für ein anforderungsorientiertes Handeln der Mitarbeiter sind, aber noch in das berufliche Umfeld transferiert werden müssen und somit die Basis für eine Entwicklung von Kompetenzen darstellen.<sup>25</sup>

Der Kompetenzbegriff ist weiter zu fassen. Nach v. Rosenstiel und Erpenbeck sind Kompetenzen „... Fähigkeiten oder Dispositionen, die ein sinnvolles und fruchtbares Handeln in offenen, komplexen, manchmal auch chaotischen Situationen erlauben, die also ein selbstorganisiertes Handeln unter gedanklicher und gegenständlicher Unsicherheit ermöglichen.“<sup>26</sup> Hier wird Unterscheidung zur Qualifikation deutlich, da diese nicht erst im selbstorganisierten Handeln erkennbar ist, sondern schon vorher in einem normierten und zertifizierten Prüfungsverfahren festgestellt wurde.<sup>27</sup> Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten bzw. Qualifikationen gehören zwar inhaltlich zur Kompetenz, sie lässt sich jedoch nicht darauf reduzieren. Erst unter Berücksichtigung eigener Regeln, Werte und Normen wird ein selbstorganisiertes Handeln in offenen, unsicheren und komplexen Situationen ermöglicht.<sup>28</sup> Demnach gehören außer der Qualifikation auch die Handlungsbereitschaft und die Zuständigkeit zur Kompetenz.<sup>29</sup> Helldorff und Kahle bezeichnen dieses Zusammenspiel der Elemente Können, Wollen und Dürfen bzw. Sollen als Kompetenznetz, wobei mit:

- Können, die Handlungsfähigkeit und kognitive Befähigung des Kompetenzinhabers (z. B. Qualifikation bzw. Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen),
- Wollen, der motivationale Aspekt und somit die Bereitschaft zu handeln und
- Dürfen bzw. Sollen, die Befugnis bzw. die Anforderungen und die Verantwortung

---

<sup>21</sup> Krumm et al. (2012) S. 13.

<sup>22</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 7.

<sup>23</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 7.

<sup>24</sup> Vgl. Krumm et al. (2012) S. 13.

<sup>25</sup> Vgl. Erpenbeck/Sauter (2015) S. 3 f.

<sup>26</sup> Erpenbeck/v. Rosenstiel (2007) S. XI.

<sup>27</sup> Vgl. Erpenbeck/v. Rosenstiel (2007) S. XIX

<sup>28</sup> Vgl. Erpenbeck/ v. Rosenstiel (2007) S. XII.

<sup>29</sup> Vgl. Helldorff/Kahle (2014) S. 153 f.

gemeint sind. Die Gesamtkompetenz eines Menschen hängt demnach vom Vorhandensein und Ausmaß dieser in einem wechselseitigen Verhältnis stehenden und sich gegenseitig beeinflussenden Elemente ab, woraus sich auch die Einflussmöglichkeiten ergeben.<sup>30</sup>

Kompetenzen im berufsmäßigen Kontext werden als berufliche Handlungskompetenz bezeichnet. Diese „ ... geht von einer ganzheitlichen Sichtweise menschlicher Tätigkeit (Arbeits-/Lerntätigkeit) in einem sozialen Kontext aus ...“<sup>31</sup> und ermöglicht es „ ... Aufgaben und Anforderungen eines Arbeitsplatzes selbständig und eigenverantwortlich zu bewältigen.“<sup>32</sup> Sie kann in Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz unterteilt werden.<sup>33</sup> Während die Fachkompetenz das für die Realisierung der Fachaufgaben benötigte Breiten- und Tiefenwissen und das entsprechende Anwendungs-Know-How beinhaltet, umfasst die Methodenkompetenz Techniken und Methoden zum strukturierten und lösungsorientierten Vorgehen bei den daraus resultierenden Problemstellungen.<sup>34</sup> Die Sozialkompetenz ermöglicht eine kooperative und kommunikative Gestaltung von Interaktionsprozessen im Rahmen der Zusammenarbeit mit anderen Personen.<sup>35</sup> Demgegenüber umfasst die Selbstkompetenz „ ... die Dispositionen einer Person, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d. h. sich selbst einschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigene Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze zu entfalten und sich im Rahmen der Arbeit und außerhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen.“<sup>36</sup> Die genannten Kompetenzdimensionen sind, mit Ausnahme der Fachkompetenz, nicht an bestimmte Inhalte oder Aufgaben gebunden und werden deshalb auch als Schlüsselkompetenzen bezeichnet.<sup>37</sup>

In Abgrenzung zum Kompetenzbegriff bezeichnet Becker die von einem Mitarbeiter noch nicht entwickelten Qualifikations-, Kompetenz-, Leistungs- und Verhaltensreserven als Potenzial.<sup>38</sup> Schuler definiert Potenzial in diesem Zusammenhang als „... Gesamtheit der einer Person zur Verfügung stehenden Leistungsmöglichkeiten ...“<sup>39</sup>, darunter also auch „... das in einem Menschen noch Schlummernde, sich künftig erst Entfaltende, jedenfalls aber das nicht offensichtlich und leicht in seinem tagtäglichen Verhalten sich Realisierende und

---

<sup>30</sup> Vgl. Helldorff/Kahle (2014) S. 154 u. 160.

<sup>31</sup> Sonntag/Schaper (2006) S. 270.

<sup>32</sup> Felfe/Franke (2014) S. 10 f.

<sup>33</sup> Vgl. Sonntag/Schaper (2006) S. 271 f.

<sup>34</sup> Vgl. u. a. Berthel/Becker (2013) S. 420 u. Mudra (2004) S. 363 f.

<sup>35</sup> Vgl. Mudra (2004) S. 364.

<sup>36</sup> Erpenbeck/v. Rosenstiel (2007) S. XXIV.

<sup>37</sup> Vgl. Felfe/Franke (2014) S. 14.

<sup>38</sup> Vgl. Becker, M. (2008) S. 144.

<sup>39</sup> Schuler (2000) S. 53.

zu Beobachtende ... .<sup>40</sup> Potenzial umfasst demzufolge Eigenschaften wie Talent, Begabung und geistige Fähigkeiten, die zwar vorhanden sind, aber noch nicht in vollem Umfang genutzt werden.<sup>41</sup> In Bezug auf den Produktionsfaktor „Arbeit“ kann Potenzial auch als Arbeitsvermögen des Mitarbeiters bezeichnet werden, einer latent vorhandenen Größe, die zu ihrer Entfaltung aktiviert und ständig aktualisiert werden muss.<sup>42</sup> Potenzial ist demnach das Vermögen eines Menschen, das ihn in die Lage versetzt, grundsätzlich eine Kompetenz entwickeln bzw. erlernen zu können.<sup>43</sup> Diese Aussage verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Kompetenz und Potenzial. Ein Mitarbeiter muss folglich über ein bestimmtes Potenzial verfügen, um im Rahmen einer strategischen Personalentwicklung die zukünftig notwendigen beruflichen Kompetenzen entwickeln zu können. Ausprägung oder Entwicklungsstand der erforderlichen Kompetenzen spiegeln sich im aktuellen Leistungsverhalten des Mitarbeiters wider, das sich aus den Resultaten seiner Handlungen ergibt<sup>44</sup> und im Rahmen eines systematisch gestalteten Entwicklungsprozesses immer wieder überprüft und nach Möglichkeit weiter entwickelt werden sollte.

## 2.2 Systematische Gestaltung der Personalentwicklung

„In vielen Unternehmen fristen Personalarbeit und Personalentwicklung ... immer noch ein Mauerblümchen-Dasein am Rande der Unternehmensentwicklung. Häufig reduziert sich Personalentwicklung auf Fachseminare, Nachbesserungsprogramme für Führungsverhalten und vielleicht noch eine ... Nachwuchskartei.“<sup>45</sup> Maßnahmen der Personalentwicklung werden in diesen Fällen ohne Problemanalyse, Ursachenforschung und Adressatencheck durchgeführt.<sup>46</sup> Durch fehlende systematische bzw. konzeptionelle Ansätze kann diese Verfahrensweise aber nur durch Zufall erfolgreich sein. Deshalb sollte eine konzeptionelle Absicherung der Personalentwicklung erfolgen. Bestandteile eines Personalentwicklungskonzeptes sollten insbesondere Verantwortlichkeiten, Inhalte und Methoden, Adressaten, Finanzierung sowie Rechte und Pflichten aller Beteiligten sein.<sup>47</sup> Im Folgenden werden einige Grundlagen und Aspekte betrachtet, die im Rahmen einer systematischen Gestaltung der Personalentwicklung berücksichtigt werden sollten.

---

<sup>40</sup> Schuler (2000) S. 54.

<sup>41</sup> Vgl. Haenel (2005) S. 92.

<sup>42</sup> Vgl. Haenel (2005) S. 18 f.

<sup>43</sup> Vgl. Obermann (2013) S. 373.

<sup>44</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 10 ff.

<sup>45</sup> Sattelberger (1995) S. 13.

<sup>46</sup> Vgl. Becker, M (2013) S. 823.

<sup>47</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 186.

### 2.2.1 Grundprinzipien nachhaltiger Personalentwicklung

Für eine erfolgreiche Personalentwicklung müssen zuverlässige Informationen über die Bedarfssituation des Unternehmens, abgeleitet aus Unternehmensstrategie, Qualifikation, Entwicklungspotenzial und individuellen Entwicklungsbedürfnissen der Mitarbeiter, beschafft werden.<sup>48</sup> Die Investition in die Entwicklung der Potenzialträger lohnt sich jedoch nur, wenn diese auch bereit sind, sich fördern zu lassen und die Absicht haben, dem Unternehmen auch im Anschluss langfristig zur Verfügung zu stehen.

Schindler vertritt unter Bezugnahme auf Müller-Vorbrüggen und Zaug die Auffassung, dass die Einhaltung einiger Grundprinzipien für eine nachhaltige Personalentwicklung vorausgesetzt werden muss.<sup>49</sup> Dazu gehören u. a.:

- die strategische Ausrichtung, d. h., neben den Mitarbeitern sollte auch das Gesamtsystem unter Berücksichtigung von künftigen Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken fokussiert werden,
- die Verbindung mit anderen Maßnahmen des Personalmanagements, d. h., die Personalentwicklung sollte mit anderen personalwirtschaftlichen Instrumenten, wie Zielvereinbarungen oder Laufbahnplanung, verknüpft werden,
- die sorgfältige Analyse der Personalentwicklungsoptionen, d. h., die Orientierung auf langfristige Kompetenzsicherung unter Berücksichtigung vorhandener Potenziale,
- die Definition als Führungsaufgabe, d. h., die Führungskräfte sollten eine lern- und entwicklungsorientierte Unternehmenskultur fördern, indem sie die Mitarbeiter entsprechend unterstützen und motivieren,
- die Partizipation und selbstorganisiertes Lernen, d. h., die Mitarbeiter sollten eine Selbstbeurteilung der eigenen Kompetenzen vornehmen, daraus mit ihren Vorgesetzten Entwicklungsziele ableiten und deren Umsetzung selbst organisieren,
- die Wert- und Wertschöpfungsorientierung, d. h., es sollte eine langfristige Steigerung des Humankapitalwertes und die damit verbundene Senkung der Personalmanagementrisiken angestrebt werden,
- die Evaluation der Maßnahmen, d. h., die Weiterentwicklung des individuellen Potenzials und des damit zusammenhängenden Kompetenzgewinns sollten erkennbar sein.

Die verantwortlichen Akteure für die Personalentwicklung sollten diese Grundprinzipien zur Akzeptanzsicherung allen Unternehmensmitgliedern publizieren.

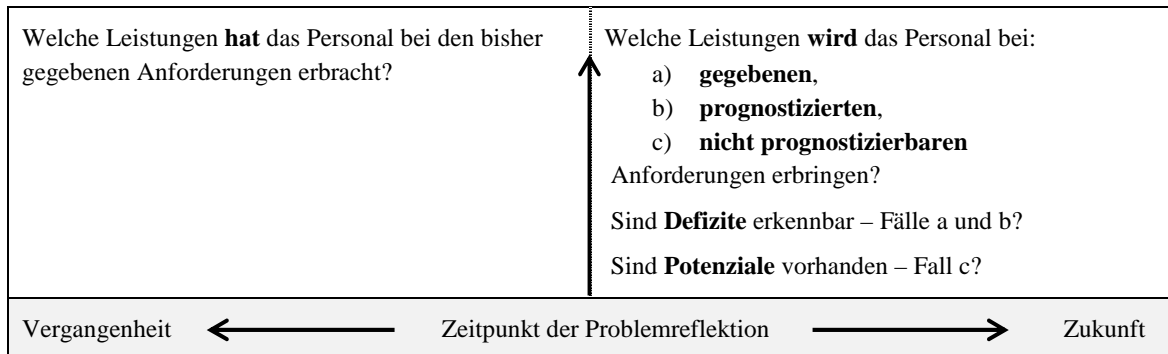
---

<sup>48</sup> Vgl. Menzel (1997) S. 41.

<sup>49</sup> Vgl. Schindler (2013) S. 170 f., Zaug (2008) S. 29 ff. und Müller-Vorbrüggen (2010) S. 11.

## 2.2.2 Ausrichtungen der Personalentwicklung

Basis für ein Personalentwicklungskonzept ist, dass Klarheit über die angestrebte Entwicklungsperspektive bzw. Orientierung besteht. Dies sollte immer in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie erfolgen. Grundlage der Überlegungen könnte eine Ausdifferenzierung nach folgendem Schema (Darst. 2) sein:



Darst. 2: Differenzierung des Personalentwicklungsbedarfs (Quelle: Bartölke/Grieger 1993, S. 94)

Anforderungen beschreiben hier, in welcher Ausprägung Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten bei einer Person vorhanden sein müssen, um eine Position im Unternehmen (Stelle) erfolgreich auszufüllen.<sup>50</sup> Personalentwicklung ist immer dann erforderlich, wenn zwischen Anforderungen gegenwärtiger oder künftiger Arbeitsplätze und den aktuellen bzw. prognostizierten Leistungen oder Kompetenzen der Mitarbeiter Abweichungen bestehen.<sup>51</sup> Der Entwicklungsbedarf kann jedoch danach differenziert werden, ob er sich auf gegebene, prognostizierbare oder nicht prognostizierbare künftige Anforderungen bezieht. Daraus ergeben sich nach Auffassung von Bartölke und Grieger zwei Perspektiven der Personalentwicklung, die Orientierung auf Defizitabbau (Fälle a und b) und auf Potenzialproduktion (Fall c). Durch Defizitabbau soll die vorhandene Deckungslücke zwischen den vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter und den gegebenen und prognostizierten Anforderungen geschlossen werden. Hierbei handelt es sich um einen reaktiven Ansatz, da eine Reaktion erst bei Kenntnis der Defizite erfolgt. Sind die Anforderungen nicht oder nur schwer prognostizierbar, soll durch einen proaktiven Ansatz die Entfaltung vorhandenen Potenzials oder die Entwicklung neuer Potenziale ermöglicht werden.<sup>52</sup> In diesem Kontext nehmen Bartölke und Grieger an, dass durch vorhandene Potenziale grundsätzlich Möglichkeiten der Entwicklung von Kompetenzen eines Menschen bestehen, die aber einerseits von bestimmten intrapersonellen Voraussetzungen abhängen (Potenzial zur Entwicklung)

<sup>50</sup> Vgl. Schuler (2014a) S. 61 ff. u. vertiefende Ausführungen in Kap. 3.2.1.

<sup>51</sup> Vgl. Menzel (1997) S. 41.

<sup>52</sup> Vgl. Bartölke/Grieger (1993) S. 94 ff.

und andererseits durch potenzialfördernde Bedingungen, wie z. B. durch die Erweiterung von Handlungsspielräumen, beeinflusst werden können (Entwicklung von Potenzial).<sup>53</sup>

Auf Grund ihres proaktiven Ansatzes erfordert die potenzialorientierte Personalentwicklung „... die Fokussierung auf bislang nicht realisierte Möglichkeiten des Personals zur Erbringung der Leistung in der Zukunft.“<sup>54</sup> Dadurch soll das bei einer Person vorhandene, aber auf noch unbestimmte zukünftige Anforderungen bezogene Qualifikationspotenzial entfaltet werden.<sup>55</sup> „Die Zielbestimmung ... einer solchen Sicht kann demnach nicht sein, das Wissen der Zukunft, das keiner kennt, zu vermitteln, sondern die Fähigkeit zu entfalten, sich auf dynamisch wechselnde Anforderungen einzustellen und durch ein übergreifendes nicht-tätigkeitsspezifisches Grundlagenwissen die Voraussetzungen zur Bewältigung dieser Anforderungen zu schaffen.“<sup>56</sup> Eine ausschließliche Orientierung an relativ stabilen Anforderungen scheidet aus diesem Grund aus. Die Ausrichtung der potenzialorientierten Personalentwicklung muss über die defizitorientierte Perspektive hinausgehen und die Mitarbeiter dazu bringen, sich auf dynamisch entwickelnde Anforderungen einstellen zu können.<sup>57</sup> Damit werden die jeweiligen Zielgruppen nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv auf die Herausforderungen und Rollen der Zukunft vorbereitet.<sup>58</sup>

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich die defizitorientierte Personalentwicklung zwar konkreter auf bestimmte Tätigkeiten und den damit zusammenhängenden Anforderungen bezieht, aber durch eine potenzialorientierte Personalentwicklung versucht wird, vorhandene Humanressourcen, die bisher nicht genutzt wurden, antizipativ nutzbar zu machen, um sich auf bestehende Unsicherheiten oder auch Chancen einer unbekanntem Zukunft einzustellen. Die weiteren Ausführungen beziehen sich entsprechend der Thematik im Wesentlichen auf die potenzialorientierte Entwicklungsperspektive.

### 2.2.3 Rollen und Verantwortungsträger

Die Konzeption und Umsetzung der Personalentwicklung muss durch die Unternehmensführung und die Personalabteilung unter Partizipation von Führungskräften und Mitarbeitervertretern (z. B. Betriebs-/Personalrat) realisiert werden.<sup>59</sup> Auch der Mitarbeiter selbst

---

<sup>53</sup> Vgl. Bartölke/Grieger (1993) S. 100 f.

<sup>54</sup> Grieger (1997) S. 26.

<sup>55</sup> Vgl. Haenel (2005) S. 65.

<sup>56</sup> Bisani (1983) S. 167, zit. nach Haenel (2005) S. 65.

<sup>57</sup> Vgl. Haenel (2005) S. 69.

<sup>58</sup> Vgl. Becker, F. G. (2011) S. 226.

<sup>59</sup> Vgl. Mudra (2004) S. 202 f.

zählt zu den Trägern der Personalentwicklung. Allerdings kann er die Gestaltung nur indirekt beeinflussen, da er nicht über die notwendigen Entscheidungsbefugnisse verfügt.<sup>60</sup> Durch seine Bereitschaft (Motivation) kann er aber zum Erfolg der Maßnahmen beitragen.

Aufgabe der Unternehmensleitung ist es, die Grundsatzentscheidung zu treffen, ob und in welcher Form die Personalentwicklung realisiert werden soll, um daraus die Zuweisung finanzieller Mittel und die konkreten Zuständigkeiten der weiteren Beteiligten abzuleiten bzw. festzulegen.<sup>61</sup> Der Zuständigkeitsbereich der Personalabteilung hängt von der Größe und der personellen und sachlichen Ausstattung des Unternehmens ab und „... kann sich von der Beratung der Unternehmensleitung über die Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs bis zur Festlegung einzelner Entwicklungsmaßnahmen sowie der Überwachung und Kontrolle der Durchführung erstrecken.“<sup>62</sup> Im Rahmen dieser Tätigkeit ist die Personalabteilung insbesondere auf die Führungskräfte<sup>63</sup> angewiesen, die hier eine Schlüsselrolle einnehmen, da Personalentwicklung zu den bedeutendsten Führungsaufgaben gehört. Die Führungskräfte sollten am gesamten Prozess der Personalentwicklung mitwirken, da sie die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter am besten kennen und somit auch Defizite und Entwicklungspotenzial einschätzen können.<sup>64</sup> Ihre Mitwirkung sollte sich von der Bedarfsanalyse über die Auswahl der Teilnehmer bis zum Transfer der Maßnahmen vom Lern- in das Funktionsfeld erstrecken. Sie haben damit einen wesentlichen Einfluss auf die Integration der Mitarbeiter in den Prozess der Personalentwicklung. Des Weiteren erfordern Rechtsvorschriften, wie das Betriebsverfassungsgesetz bzw. die Personalvertretungsgesetze der Länder und des Bundes, aus denen sich zahlreiche Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte bei der Personalentwicklung ergeben, die Beteiligung der Arbeitnehmervertretungen im Unternehmen. Dadurch soll insbesondere die Gleichbehandlung aller Mitarbeiter und damit die Objektivität, z. B. bei den Auswahlentscheidungen, sichergestellt werden.

Alle beteiligten Akteure sollten im Interesse einer möglichst hohen Funktionalität und Wirksamkeit der Personalentwicklung kooperieren, was insbesondere durch die Verfügbarkeit und Weitergabe relevanter Informationen sowie klare Ablauf- und Entscheidungsstrukturen gewährleistet werden kann.<sup>65</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Mudra (2004) S. 203.

<sup>61</sup> Vgl. Menzel (1997) S. 30 f.

<sup>62</sup> Menzel (1997) S. 32.

<sup>63</sup> Vgl. Kap. 2.3.

<sup>64</sup> Vgl. Menzel (1997) S. 33.

<sup>65</sup> Vgl. Mudra (2004) S. 209.



## 2.2.4 Prozess der Personalentwicklung

Kanning bezeichnet Personalentwicklung als Prozess, in dem sich Diagnostik und Intervention abwechseln.<sup>66</sup> Diesen Prozess gliedern z. B. Solga et al. in die Phasen:<sup>67</sup>

- Durchführung von Bedarfsanalysen, die den Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter aus den strategischen Zielen des Unternehmens ableiten,
- Konzipierung und Durchführung von Maßnahmen auf der Grundlage einer fundierten Kenntnis von Lehr-Lern-Prinzipien und Instrumenten bzw. Techniken zur beruflichen Kompetenzentwicklung,
- Förderung von Lerntransfer, d. h., die Umsetzung des Gelernten in den Arbeitsalltag,
- Evaluation der Konzeption, Durchführung, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Personalentwicklung.

Ausgangspunkt des Prozesses ist die Bedarfsanalyse, die als Bindeglied zwischen Unternehmensstrategie und Personalentwicklung verstanden werden kann. Unter Berücksichtigung einer frühzeitigen und systematischen Vorbereitung auf künftige Aufgaben des Unternehmens ist die Ermittlung eines gewünschten Soll-Zustands das Ziel der Bedarfsanalyse. Sie unterteilt sich in Organisations-, Aufgaben-/Anforderungs- und Personalanalyse.<sup>68</sup> Im Rahmen der Organisationsanalyse werden aus den strategischen Unternehmenszielen die speziellen Bedingungen für die Personalentwicklung, wie Werte, Normen, Denkhaltungen und die generelle Praxis des individuellen Lernens und der Kompetenzentwicklung im Unternehmen, ermittelt, die auch als Lernkultur bezeichnet werden können.<sup>69</sup> Die Aufgabenanalyse lässt sich in Tätigkeits- und Anforderungsanalyse differenzieren. Während sich die Tätigkeitsanalyse auf die Aufgaben einer Stelle bezieht, soll die Anforderungsanalyse klären, welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten für eine erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben erforderlich sind.<sup>70</sup> Durch die anschließende Personalanalyse sollen individuelle Leistungs- und Verhaltensdefizite sowie Entwicklungspotenziale von Mitarbeitern ermittelt werden.<sup>71</sup> Aus den daraus resultierenden Ergebnissen werden im zweiten Schritt mögliche Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet. In diesem Zusammenhang erfolgen die Auswahl der Teilnehmer und die Festlegung von Inhalten und Methoden der vorgese-

---

<sup>66</sup> Vgl. Kanning (2014) S. 506.

<sup>67</sup> Vgl. Solga et al. (2011) S. 22 f.

<sup>68</sup> Vgl. z. B. Berthel/Becker (2013) S. 437, vertiefende Ausführungen Aufgaben-/Personalanalyse in Kap. 3.

<sup>69</sup> Vgl. Solga et al. (2011) S. 23.

<sup>70</sup> Vgl. Solga et al. (2011) S. 23.

<sup>71</sup> Vgl. Schuler/Görlich (2006) S. 233 ff.

nenen Personalentwicklungsmaßnahmen, worauf die praktische Umsetzung folgt.<sup>72</sup> Im dritten Schritt, dem Lerntransfer, erfolgt die Übertragung der erworbenen Qualifikation auf Herausforderungen des beruflichen Alltags, was einerseits durch gezieltes Arrangieren im Lernfeld und andererseits durch gezielte Ausgestaltung des Funktionsfelds lernender Mitarbeiter ermöglicht werden kann.<sup>73</sup> Die Qualitäts- und Erfolgskontrolle erfolgt im vierten Schritt, der Evaluation. Ziel der Evaluation ist es, Hinweise zur Optimierung des bisherigen Vorgehens bei Umsetzung des o. g. Prozesses zu ermitteln, um die künftige Qualität zu erhöhen.<sup>74</sup> Dabei kann die Wirkung realisierter Maßnahmen an der Veränderung von Wissen, Können, Verhalten und somit am Leistungsniveau der Entwicklungsadressaten operationalisiert werden.<sup>75</sup> Nach Abschluss der Evaluation können die gewonnenen Erkenntnisse bewertet und ggf. in den künftigen Prozess der Personalentwicklung integriert werden.

Bei der Erarbeitung eines unternehmensspezifischen Konzeptes stellt dieser Prozess eine Grundlage für alle Beteiligten dar, um die Personalentwicklung systematisch zu gestalten und damit die Wirkung bzw. den Erfolg zu erhöhen.

### **2.2.5 Strategisch relevante Zielgruppen bzw. Entwicklungswege**

Grundsätzlich gehört jeder Mitarbeiter eines Unternehmens zu den möglichen Adressaten der Personalentwicklung, insbesondere wenn er über eine entsprechende Bereitschaft und ein ausgeprägtes Entwicklungspotenzial verfügt. Kostenintensive Fördermaßnahmen, die für die Unternehmensentwicklung von strategischer Bedeutung sind, können jedoch nur bestimmten Mitarbeitergruppen ermöglicht werden.<sup>76</sup> In diesem Kontext kann eine Differenzierung von Mitarbeitern hinsichtlich der jeweiligen Aufgaben und Funktionen vorgenommen werden. Jeder Mitarbeiter hat durch die Übertragung von Pflichten und der Gewährung von Rechten eine bestimmte Funktion im Unternehmen auszuüben.<sup>77</sup> Diese Funktionen können unterschiedlichen Laufbahnen oder Entwicklungswegen zugeordnet werden, die wiederum differenzierte Personalentwicklungskonzepte erfordern. Grundsätzlich erfolgt eine Unterteilung in Fach-, Projekt- oder Führungslaufbahn.

Die Fachlaufbahn soll Entwicklungsmöglichkeiten für Spezialisten ohne Personalverantwortung schaffen. Dadurch wird speziell die Förderung fachlicher Leistungen ermöglicht.

---

<sup>72</sup> Vgl. Kanning (2014) S. 514 ff. u. vertiefende Ausführungen in Kap. 4.

<sup>73</sup> Vgl. Solga et al. (2011) S. 23.

<sup>74</sup> Vgl. Kanning (2014) S. 524 ff.

<sup>75</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 836.

<sup>76</sup> Vgl. Mudra (2004) S. 235.

<sup>77</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 609.

Der hohe Teil an Fachaufgaben und die damit verbundene Verantwortung kennzeichnet diese Laufbahn, die demzufolge eine Anreizfunktion für aufgabenorientierte Mitarbeiter darstellt. Auch Mitarbeiter, die nicht für eine Führungslaufbahn geeignet sind, erhalten dadurch Aufstiegschancen.<sup>78</sup>

Durch die Projektlaufbahn sollen die Mitarbeiter innerhalb eines Teams einerseits anspruchsvolle und komplexe Fachaufgaben und andererseits Aufgaben der Planung, Entscheidung, Steuerung und Kontrolle, die eigentlich zu den Führungsaufgaben zählen, wahrnehmen.<sup>79</sup> Als zusätzlicher Aspekt gegenüber der Fachlaufbahn ist hier die soziale Komponente stärker ausgeprägt.<sup>80</sup>

Einen weiteren Entwicklungsweg stellt die Führungslaufbahn dar. Auf die entsprechende Zielgruppe wird unter dem nachfolgendem Gliederungspunkt genauer eingegangen, da sie entsprechend der Problemstellung als Gegenstand der praktischen Umsetzung dienen soll. Zudem gehört die Analyse der betroffenen Zielgruppe zu den grundlegenden Voraussetzungen der konzeptionellen Gestaltung einer systematischen Personalentwicklung.

## **2.3 Verständnis von Führung als Basis der Führungskräfteentwicklung**

Führungskräfte sind eine weitere Zielgruppe der Personalentwicklung, die der Führungslaufbahn zuzuordnen sind. Diese soll im Folgenden genauer analysiert werden. Dazu wird dargestellt, was unter Führung zu verstehen ist und welche Aufgaben und Herausforderungen von den Führungskräften zu bewältigen sind, so dass spezielle Entwicklungserfordernisse und -ziele sowie der daraus entstehende Handlungsbedarf abgeleitet werden können.

### **2.3.1 Begriff der Führung und Aufgaben von Führungskräften**

Führung ist Voraussetzung für die Realisierung der Unternehmensziele.<sup>81</sup> Becker betrachtet Führung in diesem Kontext „... als den permanenten Versuch, in komplexen und dynamischen Situationen konzeptionell und praktisch so zu agieren, dass die Organisation handlungsfähig bleibt.“<sup>82</sup> Die Realisierung erfolgt, indem die Geführten durch zielbezogene Einflussnahme dazu motiviert werden, bestimmte Vorgaben im Sinne der Unternehmensziele zu erreichen, wobei dies in Form der Führung durch Strukturen oder Personen ge-

---

<sup>78</sup> Vgl. Berthel/Becker (2013) S.486.

<sup>79</sup> Vgl. Mudra (2004) S. 332.

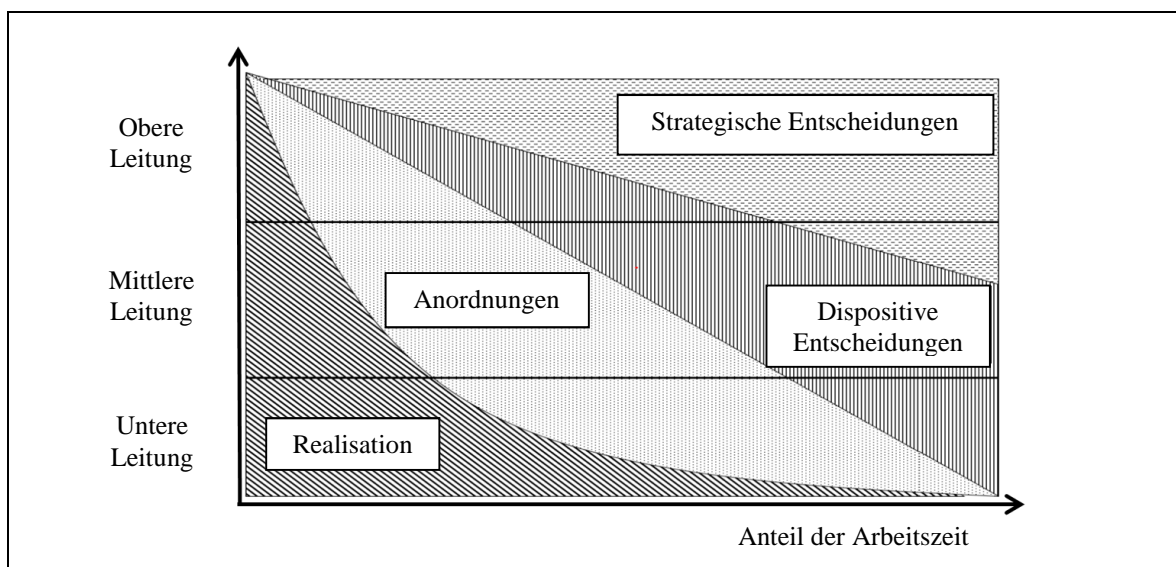
<sup>80</sup> Vgl. Mudra (2004) S. 332 f.

<sup>81</sup> Vgl. v. Rosenstiel (2009) S. 3.

<sup>82</sup> Becker, M. (2013) S. 371.

schehen kann.<sup>83</sup> Durch strukturelle Führung werden die Geführten zielbezogen beeinflusst, ohne dass eine Person agiert. Führung erfolgt hier durch Strukturen, wie Organigramme, Stellenbeschreibungen, Verfahrensvorschriften und Anreizsysteme, wie Prämien- oder Leistungslohnsysteme.<sup>84</sup> Im Gegensatz dazu kann unter personeller Führung die „... legitime bestimmende Einflussnahme auf das Handeln von Geführten in schlecht strukturierten Situationen mit Hilfe von und in Differenz zu anderen Einflüssen ...“<sup>85</sup>, verstanden werden. Grundlage personeller Führung ist somit das Verhalten der Führungskraft, ihre Art Ziele zu verdeutlichen, Aufgaben zu koordinieren, durch Gespräche zu motivieren und Ergebnisse zu kontrollieren.<sup>86</sup> Ziel dabei ist das Verhalten der Mitarbeiter durch entsprechende Forderung und Förderung ihrer Leistung im Sinne der Organisationsziele zu steuern.<sup>87</sup>

Führungsaufgaben fallen an, wenn Menschen in einer Gruppe (Unternehmen, Abteilung) arbeitsteilig tätig werden sollen und folglich eine sachliche und persönliche Abstimmung erforderlich ist.<sup>88</sup> Die daraus resultierenden Aufgaben von Führungskräften gestalten sich je nach hierarchischer Zuordnung verschieden (Darst. 3).<sup>89</sup>



Darst. 3: Verhältnis zwischen Entscheidungs- und Realisationstätigkeit in Abhängigkeit von der hierarchischen Ebene (Quelle: v. Rosenstiel 2009a, S. 55)

Zu differenzieren sind Aufgaben der Realisation, Anordnungen, dispositive und strategische Entscheidungen, die je nach Leitungsebene in unterschiedlichem Maße ausgeprägt

<sup>83</sup> Vgl. v. Rosenstiel (2009) S. 3.

<sup>84</sup> Vgl. v. Rosenstiel (2009) S. 3.

<sup>85</sup> Blessin/Wick (2014) S. 41.

<sup>86</sup> Vgl. v. Rosenstiel (2009) S. 4.

<sup>87</sup> Vgl. Felfe/Franke (2014) S. 10 f.

<sup>88</sup> Vgl. Bröckermann (2011) S. 1.

<sup>89</sup> Vgl. v. Rosenstiel (2009a) S. 55.

sind und somit auch unterschiedliche Anforderungen an die Positionsinhaber stellen. Die inhaltliche Gestaltung von Führungsaufgaben kann grundsätzlich aus dem Managementkreislauf abgeleitet werden.<sup>90</sup> Danach gehören beispielsweise Zielformulierung, Organisation, Entscheidung und Kontrolle sowie Planung, Budgetierung, Berichtswesen und Tätigkeiten, durch die eine direkte Einflussnahme auf die Mitarbeiter erfolgt, wie Anweisen, Delegieren, Motivieren und Coaching, zum Tätigkeitsfeld einer Führungskraft.<sup>91</sup> Nach Kaehler lassen sich Führungsaufgaben grundsätzlich in die Bereiche Sachgeschäfts-, Personal- und Selbstführung unterteilen.<sup>92</sup> Während die Sachgeschäftsführung, die nicht auf die Ressource Personal bezogenen Aufgaben, wie Absatz- oder Produktionsplanung, umfasst, kann unter Personalführung das Management von Menschen, z. B. durch Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen oder Beurteilungen, verstanden werden. Die Organisation der eigenen Aufgaben ist der Selbstführung zuzuordnen. Eine umfangreiche Beschreibung der Führungsaufgaben nimmt Kaehler im Rahmen seiner komplementären Führungstheorie vor. Dazu bildet er acht Aufgabenkategorien, z. B. Organisation optimieren, Arbeitsaufgaben steuern, Zusammenarbeit gestalten, Kompetenz und Entwicklung fördern, Fürsorge gewähren und Motivation stiften, und leitet daraus jeweils drei Führungsaufgaben ab, so dass letztendlich 24 Führungsaufgaben katalogisiert und erläutert werden.<sup>93</sup>

Daraus lässt sich schließen, dass sich die Aufgaben von Führungskräften sehr vielfältig gestalten und demnach sehr differenzierte und umfängliche Anforderungen an diese Personengruppe stellen, die sich auf Grund bestehender Trends künftig noch erhöhen werden.

### **2.3.2 Aktuelle und zukünftige Herausforderungen von Führungskräften**

Gekennzeichnet ist die Arbeitssituation von Führungskräften insbesondere durch: hohe verbale Kommunikationsanteile, wenig Zeit für konzeptionelle Arbeiten im Büro, sehr kurze Arbeitszyklen mit verschiedenartigen Tätigkeiten, starke Arbeitsverdichtung, konstanten Zeitdruck, schnelle Reaktionszyklen, lange Arbeitszeiten, häufige Dienstreisen und Abwesenheiten, häufige Arbeitsunterbrechungen und daher ein oft ungeplanter Tagesablauf, starke Handlungsorientierung, Konfrontation mit vielen Veränderungen und kaum Zeit für reflexive Tätigkeiten.<sup>94</sup> Die individuelle Ausgestaltung der Führungsaufgaben hängt allerdings von mehreren Faktoren, wie Persönlichkeit der Führungskraft und der Ge-

---

<sup>90</sup> Vgl. Bröckermann (2011) S. 1.

<sup>91</sup> Vgl. Felfe/Franke (2014) S. 11.

<sup>92</sup> Vgl. Kaehler (2017) S. 410 f.

<sup>93</sup> Vgl. Kaehler (2017) S. 196 ff.

<sup>94</sup> Vgl. Regnet (2009) S. 36.

fürten, der Art und dem Schwierigkeitsgrad der speziellen Aufgabe und der jeweiligen Situation, ab.<sup>95</sup>

Tendenziell könnten Führungsaufgaben noch anspruchsvoller werden, da sich Arbeits- und Unternehmenswelt momentan rasant verändern. Eine Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) zum Thema Megatrends 2015 in Unternehmen<sup>96</sup> zeigt, dass die Digitalisierung der Arbeit immer mehr an Bedeutung gewinnt, aber auch Trends, wie demografischer Wandel, Wertewandel und Globalisierung (insbesondere Diversity Management) weiterhin bestehen. Diese Entwicklung stellt eine Herausforderung für aktuelle und künftige Führungskräfte dar, da Komplexität und Dynamik der Aufgaben stetig weiter ansteigen und somit eine inhaltliche Detailkenntnis fast unmöglich ist.<sup>97</sup> Neue Arbeitsformen, wie Telearbeit oder virtuelle Gruppenarbeitsformen und der damit verbundenen Führung auf Distanz, verstärken diesen Trend noch. Die neuartigen Aufgaben wirken sich auch auf das künftige Kompetenzprofil von Führungskräften aus.<sup>98</sup> In Darst. 4 werden exemplarisch zukünftig aber auch gegenwärtig erforderliche Kompetenzen aufgeführt.

<b>Kompetenzdimension</b>	<b>Einzelne Ausprägungen</b>
Fachkompetenzen	- Überblickwissen (z. B. Produktkenntnis im Verantwortungsbereich), Verständnis von Zusammenhängen; Innovationskompetenz; Change-Kompetenz; - Führungswissen (z. B. Konzepte, Instrumente)
Methodenkompetenzen	- Strategisches, logisches u. kritisches Denken; Fähigkeit zur interdisziplinären u. interkulturellen Arbeit; digitale Medien- u. Netzwerkkompetenz, Fähigkeit zur Analyse komplexer Informationen; - Umsetzung von Organisation, Delegation, Kontrolle; Zeitmanagement-, Problemlöse-, Kreativitätstechniken; Führungsinstrumente
Sozialkompetenzen	- Koordinations- und Moderationskompetenz; Fähigkeit, Werte u. Visionen zu vermitteln; Motivationskompetenz; Fähigkeit zur Partizipation u. Delegation; Teamkompetenz (interaktiv u. virtuell); Kommunikationskompetenz (mündlich u. schriftlich); Feedbackfähigkeit; Wertschätzung der Vielfalt; Fähigkeit, Potenziale u. Talente anderer Menschen zu erkennen; - Konfliktmanagement
Persönliche Kompetenzen	- Werte u. Prinzipien; reife Persönlichkeit; hohe Integrität u. Vertrauensbereitschaft, Selbstkenntnis u. Reflexionsfähigkeit; Lern- u. Veränderungsbereitschaft; - Flexibilität, Entscheidungsfähigkeit, Leistungsmotivation

Darst. 4: Kompetenzprofil einer Führungskraft der Zukunft

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Franke 2016, S. 248 u. Felfe/Franke 2014, S. 16)

Die Inhalte des Kompetenzprofils lassen erkennen, dass sich die Rolle der Führungskraft im Wandel befindet. Demnach gehören Befehl und Kontrolle der Vergangenheit an. Der

<sup>95</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 339.

<sup>96</sup> Vgl. DGFP (2015) S. 4 ff.

<sup>97</sup> Vgl. v. Rosenstiel et al. (2009) S. V.

<sup>98</sup> Vgl. Franken (2016) S. 243 ff.

künftige Vorgesetzte muss in der Lage sein, den Mitarbeitern durch authentischen Umgang, Vertrauen und gezielter Förderung, Perspektiven aufzuzeigen, wodurch diese in ihrer Motivation und Qualifikation gestärkt werden und damit ihr Leistungsniveau optimieren können.<sup>99</sup> Die Rolle der Führungskraft ändert sich demnach vom autoritären Aufgabenverteiler zum Visionär, Moderator und Motivator, was ein generelles Umdenken voraussetzt.

### 2.3.3 Ziele und Gestaltungsansätze von Entwicklungsmaßnahmen

Im Rahmen der Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung müssen die o. g. Aspekte und Trends berücksichtigt werden, um daraus künftige Strategien ableiten zu können. Führungskräfte müssen grundsätzlich zu „... den fachlichen Qualifikationen, die für die Bewältigung der Aufgaben des eigenen Verantwortungsbereiches erforderlich sind, auch im Umgang mit Mitarbeitern qualifiziert werden, um diese entsprechend fördern, motivieren und anleiten zu können.“<sup>100</sup> Allerdings muss die Strategie von der traditionell in vielen Unternehmen bestehenden Personalentwicklung mit einem defizitären Ansatz auf einen potenzialorientierten Ansatz geändert werden, da dieser die Anforderungen der zukünftigen Arbeitswelt bereits berücksichtigt.<sup>101</sup>

Prinzipielle Ziele der Führungskräfteentwicklung sind in Darst. 5 aufgeführt. Es besteht nicht unbedingt Zielharmonie, was aber durch Partizipation der Mitarbeiter bei unternehmenspolitischen Aspekten verbessert werden kann.<sup>102</sup>

Betriebliche Ziele	Individuelle Ziele der Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gewährleisten des notwendigen Bestandes an Führungskräften,</li> <li>- Heranbilden und Sicherung des Nachwuchses,</li> <li>- Aufdecken von Fehlbesetzungen,</li> <li>- positive Beeinflussung des Leistungsverhaltens,</li> <li>- Herbeiführen eines Gleichgewichtes zwischen Soll- und Istzustand der Kompetenzausprägung,</li> <li>- Verbesserung des Kommunikations- und Kooperationsverhaltens,</li> <li>- Motivation der Führungskräfte im Sinne der Verstärkung ihrer Loyalität gegenüber den Unternehmenszielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherung der beruflichen Position,</li> <li>- Persönlichkeitsentwicklung/ Selbstverwirklichung,</li> <li>- Identifikation mit dem erwarteten Verhalten,</li> <li>- Ermöglichung des beruflichen Auf- und Umstiegs,</li> <li>- Erhaltung der Mobilität und Flexibilität,</li> <li>- Einkommensverbesserung,</li> <li>- Interessante Tätigkeiten,</li> <li>- Erreichung persönlicher Lebensziele nach Anerkennung, Macht und Einfluss</li> </ul>

Darst. 5: Betriebliche und individuelle Einzelziele der Führungskräfteentwicklung  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker 2013, S. 342)

<sup>99</sup> Vgl. v. Rosenstiel et. al. (2009) S. V.

<sup>100</sup> Felfe/Franke (2014) S. 5.

<sup>101</sup> Vgl. Franken (2016) S. 249 f.

<sup>102</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 342.

Zur erfolgreichen Umsetzung dieser Ziele und der damit erforderlichen konzeptionellen Gestaltung der Führungskräfteentwicklung empfiehlt sich, wie o. a., ein systematisches Vorgehen. Nach Felfe/Franke sollten dazu im Vorfeld folgende Fragen geklärt werden:<sup>103</sup>

1. Wie kann ein differenziertes Führungsleitbild als Zielvorstellung entwickelt werden?

Dazu müssen zunächst die Aufgaben, Funktionen und die entsprechenden Verantwortungsbereiche klar definiert werden. Zudem sollten Leitlinien vorgegeben werden, wie geführt werden soll (Führungsstil). Daraus müssen die anzuwendenden Führungsinstrumente und -techniken abgeleitet und in detaillierten Leitfäden kommentiert werden. Abschließend sollte festgelegt werden, wann welches Instrument einzusetzen ist.

2. Wie soll der Bedarf systematisch diagnostiziert werden?

Hier ist zu klären, mit Hilfe welcher Methoden oder Instrumente der Entwicklungsbedarf ermittelt werden kann. Bei einem potenzialorientiertem Ansatz ist ferner festzulegen, ob auch Nachwuchskandidaten, die bisher noch nicht in diesem Funktionsfeld tätig waren, berücksichtigt werden sollen. Das Ergebnis der Diagnose sollte durch Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzung sowie dem Führungsleitbild zustande kommen.

3. Wie kann die bedarfsgerechte Planung und Durchführung der Maßnahmen erfolgen?

Dafür müssen geeignete Maßnahmenkombinationen zur bedarfsgerechten Entwicklung festgelegt werden, was in Abstimmung mit den Teilnehmern und deren Führungskräfte erfolgen sollte. Im Rahmen der Umsetzung der Entwicklung sollten Maßnahmen zur Transferunterstützung (Lern-/Funktionsfeld) festgelegt werden.

4. Wie werden die Maßnahmen evaluiert?

Hierzu sollte ein individuelles Auswertungsgespräch zwischen Teilnehmer und Führungskraft stattfinden. Ferner sollte eine systematische Wirksamkeitskontrolle unter Berücksichtigung unterschiedlicher Kriterien, wie Zufriedenheit, Lernerfolg und Transfer, erfolgen.

Dieser Fragenkatalog, der auch Basis eines individuellen Vorgehensmodells sein könnte, ist auch für die anderen Zielgruppen der Personalentwicklung geeignet. Er muss aber auf die speziellen Bedingungen der jeweiligen Zielgruppe angepasst werden (insbesondere Punkt 1). Im Folgenden soll unter Berücksichtigung dieses Ansatzes sowie der Problemstellung der Arbeit und der daraus resultierenden Leitfragen speziell auf die Prozessschritte der Diagnose und Entwicklung von Potenzial bei Mitarbeitern eingegangen werden.

---

<sup>103</sup> Vgl. Felfe/Franke (2014) S. 20 ff u. Checkliste 1.



### 3 Grundsätze und Verfahren der Potenzialidentifikation

Fehlerhafte Prognosen bzw. Entscheidungen bei der Entwicklung und Platzierung von Personal verursachen hohe Kosten für das Unternehmen und können negative Auswirkungen auf die Motivation und Engagement der Mitarbeiter haben. Potenzialanalysen sollen bestehende Unsicherheiten reduzieren und Fehlentscheidungen möglichst verhindern. Im Folgenden werden der Prozess und verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten dieses Verfahrens dargestellt und am Beispiel der Identifikation potenzieller Führungskräfte erläutert.

#### 3.1 Grundlagen der Potenzialanalyse

##### 3.1.1 Gegenstand

Nach Gunkel sollte ein Potenzialanalyseverfahren zwei Aspekte berücksichtigen. Einerseits soll es klären, welche Mitarbeiter Potenzial für weiterführende Tätigkeiten besitzen und andererseits sollen daraus Erkenntnisse resultieren, die Stärken und Lernfelder dieser Personen aufzeigen.<sup>104</sup> Der Potenzialbegriff wurde bereits im Kapitel 2 definiert und vom Kompetenzbegriff abgegrenzt.<sup>105</sup> Danach wird Potenzial als Grundlage zur Entwicklung von Kompetenzen verstanden. Um die Potenzialträger im Unternehmen zu identifizieren, wird ein Verfahren eingesetzt, das als Potenzialanalyse oder -beurteilung bezeichnet wird.<sup>106</sup> Im Gegensatz zur Leistungsbeurteilung, die sich auf die Ermittlung vergangenen Verhaltens und erzielter Ergebnisse richtet, ist bei der Potenzialbeurteilung die Diagnose von Fähigkeiten und Entwicklungskapazität für zukünftige Leistungen von Bedeutung.<sup>107</sup> Unter Potenzialbeurteilung ist demnach „... der planmäßige Versuch zu verstehen, für einzelne Mitarbeiter durch die Erfassung a) der einzelnen realisierten und b) der aktuell vorhandenen, aber (noch) nicht realisierten Qualifikationsmerkmale sowie c) deren jeweilige Entwickelbarkeit und zukünftige Entwicklung, systematisch und regelmäßig die Frage zu beantworten, inwieweit sie – unter Berücksichtigung von bestimmten Qualifizierungsmaßnahmen – in der Lage sein werden, prognostizierten (Arbeits-)Anforderungen in der Zukunft zu genügen.“<sup>108</sup> Das Potenzial eines Mitarbeiters kann danach einerseits in bereits vorhandenen Kompetenzen, die aber bei der aktuellen Tätigkeit nicht von Bedeutung sind und andererseits in noch nicht vorhandenen Kompetenzen, die aber entwickelbar sind, vermutet werden. Gegenstand ist somit die Klärung der Frage, ob die künftig relevanten

---

<sup>104</sup> Vgl. Gunkel (2014) S. 1.

<sup>105</sup> Vgl. Kapitel 2.1, S. 3 ff.

<sup>106</sup> Vgl. Rohrschneider et al. (2010) S. 15.

<sup>107</sup> Vgl. Schuler/Görlich (2006) S. 246.

<sup>108</sup> Becker, F. G. (1991) S. 66., zit. nach Berthel/Becker (2013) S. 288.

Kompetenzdimensionen, unter Berücksichtigung der individuellen Stärken und Schwächen einer Person,entwicklungsfähig sind.<sup>109</sup> In diesem Kontext konstatiert Klug, dass durch Potenzialanalysen insbesondere fokussiert werden sollte, ob Lernpotenzial bei den Kandidaten vorhanden ist, da dies als Grundlage für die Entwicklungsfähigkeit zu sehen ist.<sup>110</sup> Nach Sarges umfasst Lernpotenzial sowohl kognitive als auch motivationale Aspekte und ergibt sich aus der Lernfähigkeit und der Lernbereitschaft eines Menschen.<sup>111</sup> Während die Lernbereitschaft vom Willen und den individuellen Qualifikationszielen abhängt, umfasst die Lernfähigkeit das Vermögen, sich kurzfristig an neue Anforderungssituationen anzupassen und diese zielführend zu gestalten.<sup>112</sup>

Die Realisierung des Verfahrens erfolgt, indem prognostizierte Anforderungen oder Kompetenzen einer künftigen Aufgabe oder Stelle mit den prognostizierten Qualifikationen oder Kompetenzen einer Person verglichen werden.<sup>113</sup> Im Ergebnis soll die Potenzialbeurteilung Verlauf und/oder Resultate von Entwicklungsprozessen prognostizieren bzw. Entwicklungskandidaten identifizieren und damit Informationen für die Gestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen liefern, die eine individuelle Förderung entsprechend der vorhandenen Potenziale ermöglichen.<sup>114</sup>

### **3.1.2 Regeln und Anforderungen**

Im Vorfeld der Umsetzung sind einige organisatorische Aspekte zu berücksichtigen. Nachdem das Ziel definiert wurde, sollte geklärt werden, ob ausreichend fachliche Kompetenzen und Erfahrungen im Unternehmen vorhanden sind, um das Verfahren eigenständig zu konzipieren und durchzuführen.<sup>115</sup> Bei fehlenden Voraussetzungen sollten externe Berater hinzugezogen werden. Hier ist jedoch eine sorgfältige Auswahl erforderlich, da nicht alle Anbieter zuverlässig sind und teilweise Methoden anwenden, die wissenschaftlich in keiner Weise begründet sind.<sup>116</sup> Als weitere Voraussetzung sollten alle an der Durchführung beteiligten Akteure eine identische Auslegung des Potenzialbegriffes definiert haben, da nur so ein einheitlicher Bewertungsmaßstab umgesetzt werden kann.<sup>117</sup> Zudem sollte Mitarbeitern, Arbeitnehmervertretungen und Führungskräften Bedeutsamkeit und Vorteile

---

<sup>109</sup> Vgl. Kanning (2014) S. 512.

<sup>110</sup> Vgl. Klug (2011) S. 81.

<sup>111</sup> Vgl. Sarges (2013) S. 481 f.

<sup>112</sup> Vgl. Klug (2011) S. 81.

<sup>113</sup> Vgl. Becker, F. G. (1992) Sp. 1922.

<sup>114</sup> Vgl. Kanning/Holling (2004) Sp. 1686 u. Gunkel (2014) S. 29.

<sup>115</sup> Vgl. Rohrschneider et al. (2010) S. 37.

<sup>116</sup> Vgl. Kanning (2012) S. 101 ff.

<sup>117</sup> Vgl. Becker, F. G. (1991) S. 67.

der Potenzialanalyse rechtzeitig transparent gemacht werden. Es muss erkennbar sein, dass durch die Nutzung der Ergebnisse gezielte potenzialbezogene Entwicklungsmaßnahmen umgesetzt und Mitarbeiter dadurch an das Unternehmen gebunden werden.<sup>118</sup> Negative Auswirkungen auf die Akzeptanz der Potenzialbeurteilung könnten u. a. Befürchtungen am Verfahren beteiligter Vorgesetzter, z. B., dass der Kandidat das vorhandene Potenzial gegen sie einsetzen könnte oder Bedenken von Mitarbeitern, dass sie auf Grund von Fehlurteilen keine weitere Chance bekommen, sich erneut einer Potenzialanalyse zu unterziehen und damit keine Entwicklungsmöglichkeiten mehr bestehen, sein. Außerdem besteht im Rahmen der Beurteilung die Gefahr, dass der Diagnostiker die Zukunft mit den Augen der Gegenwart sieht, was ein verzerrtes Analysebild zur Folge haben könnte.<sup>119</sup>

Nach Becker kann die Potenzialanalyse unter Berücksichtigung einiger Grundsätze ihren Zweck sehr gut erfüllen und die Akzeptanz im Unternehmen erhöhen. Danach muss die Potenzialermittlung zunächst als nicht delegierbare Führungsaufgabe verstanden werden, so dass nicht ausschließlich psychologische Diagnoseverfahren zur Anwendung kommen. Zudem sollte sie immer durch ein Mehr-Augen-Prinzip und in einem Mehr-Stufen-Prozess erfolgen. Ferner sollten Potenzialeinschätzungen nicht endgültig sein, sondern periodisch wiederholt werden, dabei aber auch nicht ohne Grund erfolgen. Vielmehr müssen die Kandidaten die reale Möglichkeit haben, sich bei entsprechender Eignung zu entwickeln, z. B. durch Verknüpfung mit Zielvereinbarungen oder Karriere- und Nachfolgeplanungen.<sup>120</sup>

Bei der inhaltlichen Gestaltung des Verfahrens sind nach Kanning und Holling vier Aspekte von zentraler Bedeutung:<sup>121</sup>

- der zu prognostizierende Verhaltensbereich, d. h., welche Anforderungen der beruflichen Leistung sollen im Rahmen der Potenzialbeurteilung herangezogen werden,
- die zeitliche Erstreckung der Prognose, da sich längerfristige Betrachtungen, auf Grund von unvorhersehbaren Veränderungen in Person und Aufgabe, sehr schwierig gestalten können und die Aussagekraft dadurch geringer wird,
- die empirische Absicherung der Prognose durch wissenschaftlich fundierte Methoden, um ein intuitives Vorgehen auszuschließen,
- die Auswahl eines konkreten Datenerhebungsverfahrens, um die Subjektivität der Entscheidung zu reduzieren und sich gegen fehlerhafte Einschätzungen abzusichern.

---

<sup>118</sup> Vgl. Schindler (2013) S. 162.

<sup>119</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 631 f.

<sup>120</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 632.

<sup>121</sup> Vgl. Kanning/Holling (2004) Sp. 1687 ff.

In diesem Zusammenhang weist auch Schuler darauf hin, dass nur Instrumente der Eignungsdiagnostik genutzt werden sollten, die entsprechende Objektivität (d. h. Unabhängigkeit der Ergebnisse vom Untersuchenden), Reliabilität (Zuverlässigkeit, d. h. Genauigkeit/Messfehlerfreiheit der Ergebnisse) und Validität (Gültigkeit, d. h. Maß an Vertrauen in eine Aussage oder Prognose) gewährleisten.<sup>122</sup>

Der Prozess des Verfahrens umfasst die Definition von Sollvorstellungen einer Position oder Zielgruppe in Form von Anforderungen oder Kompetenzen, woran sich Methodenauswahl und Durchführung der Diagnose, Interpretation der Ergebnisse, Feedback an den Kandidaten und Initiierung von Entwicklungsprozessen anschließen. Durch Anwendung der DIN 33430 – „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ – kann eine entsprechende Qualitätssicherung dieses Prozesses erreicht und damit einer unsachgemäßen Anwendung von Verfahren der Potenzialanalyse vorgebeugt werden.<sup>123</sup>

### **3.2 Prognose künftiger Anforderungen und Kompetenzen als Basis (Soll-Zustand)**

Die Basis zur Ermittlung von Potenzial ist die Klärung der Frage, wofür es genutzt werden soll. Dazu sind die Definition und Realisierung von Verfahren zur Bestimmung der notwendigen Anforderungen und Kompetenzen zukünftiger Aufgaben oder Positionen erforderlich. Im Folgenden werden mögliche Ansätze und prototypische Gestaltungsempfehlungen, die ggf. auf spezielle Bedingungen angepasst werden müssten, aufgezeigt.

#### **3.2.1 Verfahren der Arbeits- und Anforderungsanalyse**

Zur erfolgreichen Identifizierung von Potenzialträgern ist zunächst die Bestimmung der Anforderungsmerkmale zukünftiger Aufgaben erforderlich. „Unter Anforderungen werden „Soll-Vorstellungen“ über diejenigen Voraussetzungen verstanden, die von einer Aufgabenstellung und der zugehörigen Arbeitssituation ausgehen und die von einer Person (Arbeitsplatzinhaber) erfüllt sein müssen, die diese Aufgabe zureichend bewältigen soll. Sie stellen das Bindeglied zwischen Stellen- und Personenmerkmalen dar ....“<sup>124</sup> Anforderungen ergeben sich nicht nur, bezogen auf die Tätigkeit und damit aus den Arbeitsvollzügen, sondern auch aus tätigkeitsübergreifenden Merkmalen, wie generell erfolgsrelevante Eigenschaften und Lern- und Entwicklungsfähigkeit, und dem Befriedigungs- und Motivie-

<sup>122</sup> Vgl. Schuler (2014) S. 21 und S. 53 ff.

<sup>123</sup> Vgl. Kanning (2012) S. 112.

<sup>124</sup> Haehnel (2005) S. 138.

rungspotenzial der zukünftigen Tätigkeit, das sich aus den Interessen und Bedürfnissen des Mitarbeiters ergibt.<sup>125</sup> Die Anforderungsmerkmale lassen sich in Aufgaben- (z. B. Kenntnisse), Verhaltens- (z. B. Fertigkeiten und Gewohnheiten) und Eigenschaftsanforderungen (z. B. Fähigkeiten und Interessen) untergliedern.<sup>126</sup>

Nach Eckhard und Schuler können drei Vorgehensweisen zur Bestimmung der Anforderungen unterschieden werden.<sup>127</sup> Die erfahrungsgelernt-intuitive Methode bestimmt zukünftige Anforderungen durch Wahrscheinlichkeitsannahmen und Plausibilitätsbetrachtungen. Die Qualität der Einschätzung hängt stark von der tatsächlichen Arbeitsplatzkenntnis ab und sollte deshalb immer von mehreren Personen erfolgen (z. B. Mitarbeiter, Vorgesetzter, Kollegen oder externe Berufsexperten).<sup>128</sup> Ein weiteres Verfahren ist die arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode, die mit Hilfe von standardisierten Fragebögen, Checklisten oder Interviews und systematischer Arbeitsplatzbeobachtung die spezifischen Anforderungen eines Arbeitsplatzes ermittelt werden.<sup>129</sup> Als dritte Option stellt die personenbezogen-empirische Methode die persönlichen Merkmale einer in einem bestimmten Aufgabenbereich tätigen Person in den Focus der Betrachtung und setzt diese mit entsprechenden Leistungskriterien (z. B. Vorgesetztenurteil, Umsatzzahlen, Anzahl der Reklamationen) in Beziehung. Aus dem Ergebnis werden die Anforderungen abgeleitet.<sup>130</sup> Zur optimalen Anforderungsanalyse als Grundlage der Potenzialbeurteilung empfiehlt sich eine Verknüpfung der drei Methoden mit einem stärkeren Gewicht auf die personenbezogene Methode.<sup>131</sup>

Zur praktischen Umsetzung schlagen ein Rohrschneider et al. ein Vorgehen in den drei Schritten vor:<sup>132</sup>

- Definition der Positionsziele, d. h., Festlegung von drei bis fünf Kernzielen, die durch die entsprechende Stelle im Unternehmen erreicht werden sollen,
- Beschreibung der Aufgaben, d. h., Ableitung von vier bis sechs Kernaufgaben aus jedem Positionsziel, die zur Zielerreichung erforderlich sind,
- Bestimmung der dafür notwendigen Anforderungen, d. h., Ableitung von Anforderungen an den Stelleninhaber aus den beschriebenen Aufgaben.

---

<sup>125</sup> Vgl. Schuler (2014a) S. 63 f.

<sup>126</sup> Vgl. Schuler (2014) S. 63.

<sup>127</sup> Vgl. Eckhard/Schuler (1992) S. 536.

<sup>128</sup> Vgl. Kanning et al. (2013) S. 111.

<sup>129</sup> Vgl. Kanning et al. (2013) S. 112.

<sup>130</sup> Vgl. Kanning et al. (2013) S. 115 f.

<sup>131</sup> Vgl. Schindler (2013) S. 163.

<sup>132</sup> Vgl. Rohrschneider et al. (2010) S. 57 f.

Als Basis einer Führungskräfteentwicklung sollte demnach zunächst geklärt werden, welche Ziele und Aufgaben von aktuellen und/oder zukünftigen Führungskräften erreicht bzw. erfüllt werden sollen.<sup>133</sup> Ein Ansatz dafür ergibt sich aus der zu betrachtenden Leitungsebene.<sup>134</sup> Weitere Informationen könnte z. B. ein Führungsmodell des Unternehmens bieten, das normative Aussagen in Form von Erwartungen an eine Führungskraft definiert und damit eine bedeutende Grundlage für die Entwicklung und Steuerung des Führungsverhaltens darstellt.<sup>135</sup> Daraus können dann spezielle Anforderungen an Wissen, Verhalten und Eigenschaften abgeleitet werden, wie sie z. B. in Darst. 6 unter den Kompetenzdimensionen aufgeführt sind. Die Ausprägungen der Merkmale sind im nächsten Schritt in ein Anforderungsprofil zu übertragen, welches Grundlage der Potenzialbeurteilung ist.<sup>136</sup> In diesem Prozess sollte vor allem das Urteil erfahrener Führungskräfte berücksichtigt werden, da diese in der Regel einschätzen können, welche Anforderungen zur Realisierung bestimmter Aufgaben und zur Bewältigung erfolgsrelevanter Situationen bestehen.<sup>137</sup>

### **3.2.2 Kompetenzmodell als Basis der Potenzialermittlung**

Eine nicht unumstrittene Möglichkeit, die Unsicherheit bei der Prognose von Anforderungen zu reduzieren, ist ein Kompetenzmodell, d. h., eine Sammlung von Kompetenzen, die als relevant erachtet werden, um in einer Organisation erfolgreich agieren zu können.<sup>138</sup> Da Anforderungsmerkmale (einzelne Merkmale einer Person, z. B. Empathie) hier zusammengefasst und als Kompetenzen (Sammelbegriffe, z. B. Fähigkeit im Team zu arbeiten) verdichtet werden, ist eine Operationalisierung der Ausprägung der Merkmale aus Sicht der Gegner nicht möglich.<sup>139</sup> Krumm et al. schlagen in diesem Kontext eine hierarchische Untergliederung von Kompetenzmodellen in Oberflächen- und Tiefenstruktur vor.<sup>140</sup> Während in der Oberflächenstruktur Kompetenzdimensionen (z. B. Sozialkompetenz<sup>141</sup>) und einzelne daraus abgeleitete Kompetenzen aufgeführt werden, beinhaltet die Tiefenstruktur daraus abgeleitete relevante Persönlichkeitsmerkmale, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie beobachtbare Verhaltensmerkmale. In Darst. 6 sind exemplarisch Kompetenzdimensionen und daraus resultierende Anforderungsmerkmale mit Potenzialcharakter aufgeführt, die

---

<sup>133</sup> Vgl. Felfe/Franke (2014) S. 21.

<sup>134</sup> Vgl. Kap. 2.3.1, S. 16 f.

<sup>135</sup> Vgl. Felfe/Franke (2014) S. 21.

<sup>136</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 453 ff.

<sup>137</sup> Vgl. Felfe/Franke (2014) S. 21.

<sup>138</sup> Vgl. Krumm et al. (2012) S. 6.

<sup>139</sup> Vgl. Schuler (2014) S. 75 f und S. 144 f.

<sup>140</sup> Vgl. Krumm et al. (2012) S. 12 ff.

<sup>141</sup> Vgl. Kap. 2.1.2, S. 6.

auch im Zusammenhang mit Darst. 4<sup>142</sup> als Grundlage zur Entwicklung eines Kompetenzmodells bzw. Anforderungsprofils für Führungskräfte dienen könnten.

Fach- und Methodenkompetenz	Sozialkompetenz	Personale- bzw. Selbstkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• interdisziplinäres Basiswissen (Technik, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur)</li> <li>• logisch-analytisches Geschick</li> <li>• ganzheitliches, systematisches Denken</li> <li>• Diagnose- und Urteilsfähigkeit</li> <li>• konzeptionelle Begabung</li> <li>• Kreativitätstechniken und Entscheidungsmethoden</li> <li>• Problemerkennungs- und Problemlösungsgeschick</li> <li>• strategisches Denken</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Wahrnehmungsfähigkeit/Sensitivität</li> <li>• Kontaktfähigkeit und Soziabilität</li> <li>• Interaktions- und Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Führungs- und Kooperationsfähigkeit</li> <li>• Konfliktfähigkeit</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungs-, Gestaltungs- und Führungsmotivation</li> <li>• Reflektion der eigenen Wertorientierung</li> <li>• Wahrnehmung der eigenen Persönlichkeit/Selbstsicherheit</li> <li>• Resilienz/Fähigkeit zur Selbstregulation</li> <li>• emotionale Belastbarkeit</li> <li>• Ambiguitätstoleranz</li> <li>• Verantwortungsbewusstsein</li> <li>• Handlungsorientierung/Zielstrebigkeit</li> <li>• Integrations- und Konsensfähigkeit</li> <li>• Integrität/Konsequenz</li> <li>• kognitive Beweglichkeit</li> <li>• Lernbegabung</li> <li>• ...</li> </ul>

Darst. 6: Kompetenzdimensionen und potenzialorientierte Anforderungsmerkmale von Führungskräften (Quelle: Schindler 2013, S.164)

Inhalt des Kompetenzmodells müssen dann spezifische Soll-Vorstellungen über die Ausprägung einzelner Kompetenzen sein, die mit konkreten Verhaltensankern, d. h. einer Beschreibung der Kompetenz in speziellen Aufgabenstellungen und Situationen, erläutert sind.<sup>143</sup> Problematisch ist jedoch, dass hier und auch bei der Anforderungsanalyse immer nur ein aktuell bestehender oder prognostizierter Status Berücksichtigung findet und somit grundsätzlich von einer Kontinuität des Geschäftsumfeldes ausgegangen wird.

### 3.2.3 Weitere Ansätze zur Bestimmung von Potenzialindikatoren

Aufgrund der vorgenannten Prognoseunsicherheit sollten zusätzliche Indikatoren, wie kognitives und soziales Potenzial, Lern- und Veränderungsfähigkeit, Motivation sowie persönliche Einstellungen, Neigungen und Werthaltungen, die auf eine Entwicklungsfähigkeit der Person schließen lassen, fokussiert werden.<sup>144</sup> Sarges konstatiert in diesem Zusammenhang, dass „eignungsdiagnostische Merkmale, die als prädiktiv für den beruflichen Erfolg gelten, und zwar unabhängig von den spezifischen Anforderungen eines konkreten

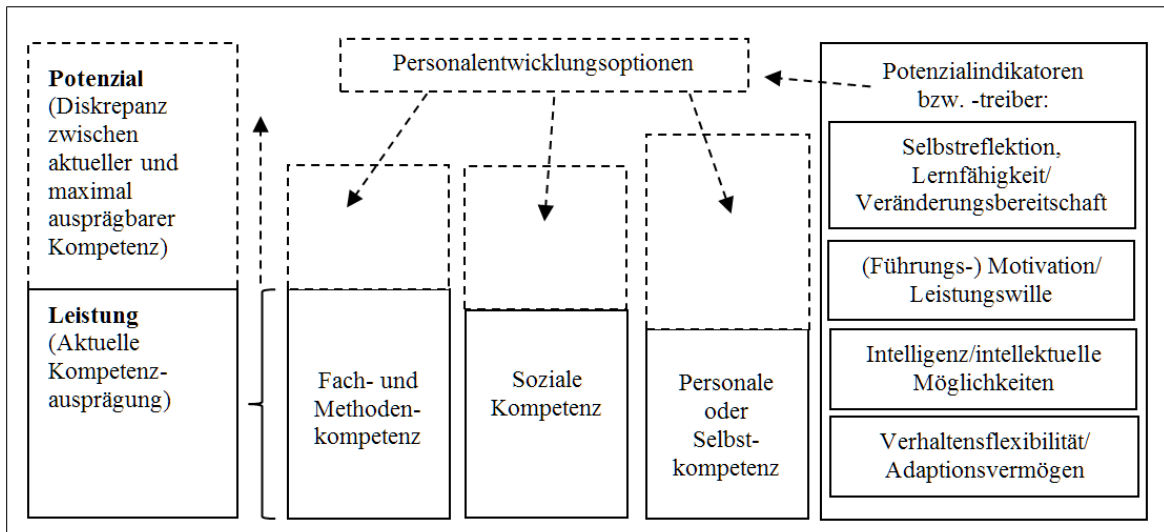
<sup>142</sup> Vgl. Darst. 4 (Kompetenzprofil einer Führungskraft der Zukunft), S. 18.

<sup>143</sup> Vgl. Obermann (2013) S. 78 f.

<sup>144</sup> Vgl. Gunkel (2014) S. 29.

Jobs, ... nach dem heutigen Stand der Forschung vor allem: allgemeine Intelligenz, Leistungsmotivation, Selbstvertrauen, soziale Kompetenz und Integrität ...<sup>145</sup> sind. Es sollen kurz zwei Modelle vorgestellt werden, die insbesondere zur Identifikation von Führungspotenzial dienen können, ohne dass ein spezieller Anforderungsbezug besteht.

Eine Option bietet das Konzept der Potenzialindikatoren bzw. -treiber nach Aldering.<sup>146</sup>



Darst. 7: Beurteilung von Entwicklungsfähigkeit/-bereitschaft unter Berücksichtigung von Potenzialindikatoren und -treibern (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Aldering 2006, S. 195)

Die hier aufgeführten Potenzialindikatoren bzw. -treiber werden bei entsprechender Ausprägung als Voraussetzungen zur Entwicklung von Potenzial bzw. Kompetenzen verstanden, für die dann individuelle Personalentwicklungsoptionen mit dem Ziel bestehen, die Diskrepanz zwischen aktueller und maximal ausprägbarer Kompetenz zu reduzieren.

Eine zweite Option besteht in dem Potenzialmodell der Egon Zehnder International GmbH. Dazu werden vier Dimensionen als Indikatoren von Potenzial definiert:<sup>147</sup>

- **Neugier:** erkennbar am proaktiven Streben nach neuen Erfahrungen, innovativen Ideen, unbekanntem Wissensfeldern und offener Haltung gegenüber Lern- und Veränderungsprozessen,
- **Erkenntnisvermögen:** erkennbar in der Fähigkeit, komplexe und ggf. auch widersprüchliche Informationen zu erfassen und sinnvoll zu verarbeiten,
- **Mobilisierungskraft:** erkennbar in der Fähigkeit, Emotion und Intellekt der Mitarbeiter zu stimulieren, sie für eigene Visionen gewinnen und zum Engagement zu bewegen,

<sup>145</sup> Sarges (2013) S. 481.

<sup>146</sup> Vgl. Aldering (2006) S. 194.

<sup>147</sup> Vgl. Gerhardt et al. (2015) S. 86 ff.



- Entschlossenheit: erkennbar am Mut und der Bereitschaft intelligente Risiken einzugehen, Durchhaltevermögen in schwierigen Situationen und ausbleibender Entmutigung nach größeren Rückschlägen.

Diese vier Potenzialdimensionen ermöglichen, auch ohne direkten Anforderungsbezug, die Einschätzung der Fähigkeiten einer Person im Umgang mit bisher unbekanntem Herausforderungen und können damit auch Grundlage einer individualisierten Entwicklungsstrategie sein.<sup>148</sup> Bei beiden Modellen sollte jedoch berücksichtigt werden, ob und in welcher Ausprägung der jeweilige Potenzialindikator für eine künftige Position vorhanden sein muss, so dass im nächsten Schritt eine genauere Analyse der Kandidaten erfolgen kann.

### 3.3 Methoden und Instrumente der Potenzialdiagnose (Ist-Zustand)

Nachdem die Soll-Vorstellungen (Wissen, Verhalten, Persönlichkeit) für eine künftige Position im Unternehmen definiert wurden, können die nachfolgend ausgewählten Verfahren eingesetzt werden, um Kandidaten mit Entwicklungspotenzial zu identifizieren. Da die Entwicklung menschlicher Fähigkeiten und Motive aber nicht immer voraussehbar ist, sind der Genauigkeit dieser Prognosen auch Grenzen gesetzt.<sup>149</sup> Durch den Einsatz mehrerer Verfahren kann die Sicherheit der Prognose jedoch erhöht werden.<sup>150</sup> Zu beachten ist, dass ein optimales Gesamtbild des Kandidaten nur entstehen kann, wenn die Ergebnisse aus den im Anschluss beschriebenen Verfahren methodisch zusammengefasst betrachtet werden.<sup>151</sup> Zur Auswahl dafür stehen diagnoseorientierte (biografische), eigenschaftsorientierte und verhaltensorientierte Verfahren<sup>152</sup>, die im Folgenden erläutert werden.

#### 3.3.1 Diagnoseorientierte Verfahren

Diagnoseorientierte Verfahren basieren auf durchgeführte Leistungsbeurteilungen, die sich an der Vergangenheit orientieren und somit am gegenwärtigen Arbeitsalltag der Mitarbeiter.<sup>153</sup> Unter der Voraussetzung, dass diese Daten über einen längeren Zeitraum vorliegen, kann im Rahmen von Personalbeurteilungen versucht werden, aus vergangenen Leistungen Trends zu ermitteln und diese für künftige Leistungen fortzuschreiben, um damit eine Prognose abzugeben, welche Entwicklungstendenzen für die Ausprägung einzelner Anforder-

---

<sup>148</sup> Vgl. Gerhardt et al. (2015) S. 87.

<sup>149</sup> Vgl. Schuler (2014) S. 21.

<sup>150</sup> Vgl. Schuler (2014) S. 2.

<sup>151</sup> Vgl. Schindler (2013) S. 170.

<sup>152</sup> Vgl. Berthel/Becker (2013) S. 289 u. Schuler (2014) S. 156 ff.

<sup>153</sup> Vgl. Berthel/Becker (2013) S. 290.

derungs- und Qualifikationsmerkmale erkennbar sind.<sup>154</sup> Mitarbeitergespräche (Entwicklungsgespräche) können dieses Verfahren ergänzen, da hier durch eine Selbsteinschätzung des Mitarbeiters weitere Informationen zur Prognose herangezogen werden können.<sup>155</sup>

Dieses Verfahren ist relativ einfach und wirtschaftlich, es hat aber auch Nachteile. Da die Einschätzung in der Regel vom direkten Vorgesetzten abgegeben wird, muss davon ausgegangen werden, dass eine Beeinträchtigung der Objektivität durch verschiedene Einflüsse vorliegen kann.<sup>156</sup> Es ist auch nicht unbedingt ein Anforderungsbezug zu einer künftigen (höherwertigen) Stelle vorhanden. Zudem wird eine konstant verlaufende Entwicklung der Mitarbeiter unterstellt, wodurch nur eine zufällige Prognose von Potenzial möglich ist.<sup>157</sup> Das Verfahren sollte aber als Ergänzung zu den anderen Methoden genutzt werden, da für die Gesamtbewertung eine zusätzliche Perspektive (Vergangenheit) eröffnet wird.

### 3.3.2 Konstrukt- oder eigenschaftsorientierte Verfahren

Im Rahmen von konstrukt- oder eigenschaftsorientierten Verfahren soll beurteilt werden, ob der Mitarbeiter über die für eine Position notwendigen Persönlichkeitseigenschaften verfügt.<sup>158</sup> Basis dieser Betrachtung könnte das 5-Faktoren-Modell der Persönlichkeit sein, das sich in der wissenschaftlichen Psychologie weitgehend durchgesetzt hat. Danach lässt sich die vollständige Persönlichkeitsstruktur eines Menschen auf fünf Dimensionen beschreiben, die jeweils in sechs Ausprägungen bzw. Facetten unterteilt sind:<sup>159</sup>

- Emotionale Stabilität: Ängstlichkeit, Reizbarkeit, Depression, Soziale Befangenheit, Impulsivität, Verletzlichkeit;
- Extraversion: Herzlichkeit, Geselligkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Aktivität, Erlebnishunger, Frohsinn;
- Verträglichkeit: Vertrauen, Freimütigkeit, Altruismus, Entgegenkommen, Bescheidenheit, Großherzigkeit;
- Gewissenhaftigkeit: Kompetenz, Ordnungsliebe, Pflichtbewusstsein, Leistungsstreben, Selbstdisziplin, Besonnenheit;
- Offenheit für Erfahrungen: Fantasie, Ästhetik, Gefühle, Handlungen, Ideen, Werte/Normen.

---

<sup>154</sup> Vgl. Berthel/Becker (2013) S. 291.

<sup>155</sup> Vgl. Schindler (2013) S. 165.

<sup>156</sup> Vgl. Grieger (1997) S. 170.

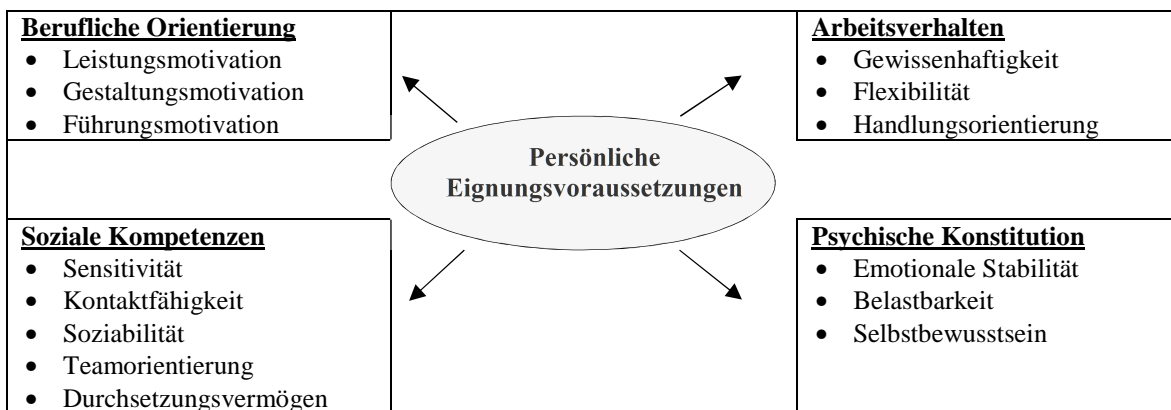
<sup>157</sup> Vgl. Haehnel (2005) S. 110.

<sup>158</sup> Vgl. Schuler (2014) S. 157.

<sup>159</sup> Vgl. Litzcke (2013) S. 43.

Die Persönlichkeit eines Menschen wird nach diesem Modell über die Ausprägung der Dimensionen bzw. Facetten definiert. Durch den Einsatz psychologischer Tests lassen sich diese Merkmale operationalisieren, auch wenn die notwendigen Ausprägungen der Anforderungen noch nicht vollständig bekannt sind bzw. sich rasch ändern.<sup>160</sup> Dabei handelt es sich um „... ein standardisiertes psychologisches Verfahren zur Messung von Fähigkeiten und anderen Persönlichkeitsmerkmalen, das Schlüsse auf individuelle Eigenschaftsausprägungen sowie auf Verhalten und Erleben in anderen Situationen ermöglicht.“<sup>161</sup> Unter Berücksichtigung der Problemstellung „Potenzialermittlung“ sollten sowohl allgemeine Intelligenztests als auch Persönlichkeitstests zum Einsatz kommen.<sup>162</sup> Allerdings sollte aus ethischen Gründen berücksichtigt werden, dass die untersuchten Eigenschaften bzw. Konstrukte berufsrelevant sind.<sup>163</sup> Aus der Vielzahl von Persönlichkeitstests sollen exemplarisch kurz das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) von Hossiep und Paschen<sup>164</sup> und das Inventar sozialer Kompetenzen (ISK) von Kanning<sup>165</sup> erläutert werden, da diese insbesondere für Führungskräfte in Betracht kommen.

Zielgruppe des BIP, das einen allgemeinen Persönlichkeitstest darstellt, sind Führungskräfte, Führungsnachwuchskräfte und hochqualifizierte Fachkräfte.<sup>166</sup> Hossiep und Paschen kombinieren 14 Merkmale, für die sich nach wissenschaftlicher Begründung Berufsrelevanz gezeigt hat, mit Erfahrungswissen aus der Praxis und unterteilen diese in vier Dimensionen (Darst. 8).<sup>167</sup>



Darst. 8: Die 14 Persönlichkeitsdimensionen des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (Quelle: Schuler 2014, S.190)

<sup>160</sup> Vgl. Schuler (2014) S. 159.

<sup>161</sup> Vgl. Schuler (2014) S. 161.

<sup>162</sup> Vgl. Schuler/Görlich (2006) S. 247.

<sup>163</sup> Vgl. Schuler (2014) S. 189.

<sup>164</sup> Vgl. Hossiep/Paschen (2003) o. S.

<sup>165</sup> Vgl. Kanning (2009) o. S.

<sup>166</sup> Vgl. Schuler (2014) S. 190.

<sup>167</sup> Vgl. Schuler (2014) S. 189.

Die Ausprägung dieser Merkmale wird im Rahmen der Testdurchführung, in vollständiger Form mit 210 standardisierten Aussagen, auf einer sechsstufigen Skala gemessen und in ein Ergebnisprofil übertragen, welche dann mit dem Anforderungsprofil der künftigen Tätigkeit verglichen wird.<sup>168</sup> Die Durchführung erfolgt grundsätzlich durch Selbstbeschreibung, es existiert jedoch auch eine Kurzform dieses Tests, der zur Fremdbeurteilung genutzt werden kann.<sup>169</sup>

Das von Kanning entwickelte ISK, das speziell auf die Identifikation sozialer Kompetenzen ausgerichtet ist, eignet sich ebenfalls für Führungskräfte, da diese Kompetenzdimension als bedeutende Voraussetzung erfolgreicher Führung gesehen wird.<sup>170</sup> Es erfasst 17 soziale Kompetenzen, die sich zu vier Sekundärfaktoren zusammenfassen lassen (Darst. 9). Daraus werden insgesamt 108 Items in der Langform und 33 Items in der Kurzform abgeleitet und auf einer vierstufigen Skala bearbeitet.<sup>171</sup>

Sekundärfaktor	Primärfaktoren	Definition und Bsp. Item
Offensivität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchsetzungsfähigkeit,</li> <li>• Konfliktbereitschaft,</li> <li>• Extraversion,</li> <li>• Entscheidungsfreudigkeit</li> </ul>	<p>Fähigkeit, aus sich herauszugehen und im Kontakt mit anderen Menschen eigene Interessen aktiv verwirklichen zu können.</p> <p><i>„Für gewöhnlich bestimme ich, wo es langgehen soll.“</i></p>
Soziale Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosozialität,</li> <li>• Perspektivenübernahme,</li> <li>• Wertepluralismus,</li> <li>• Kompromissbereitschaft,</li> <li>• Zuhören</li> </ul>	<p>Ausmaß, in dem eine Person anderen Menschen offen und mit positiver Grundhaltung gegenüber tritt.</p> <p><i>„Ehrlich gesagt, oft ist es mir sehr lästig, wenn ich mit Problemen anderer Menschen konfrontiert werde.“</i></p>
Reflexibilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personenwahrnehmung,</li> <li>• direkte Selbstaufmerksamkeit,</li> <li>• indirekte Selbstaufmerksamkeit,</li> <li>• Selbstdarstellung</li> </ul>	<p>Ausmaß, in dem sich eine Person anderen Menschen offen und mit positiver Grundhaltung gegenüber tritt.</p> <p><i>„In fast allen Gesprächen bemühe ich mich darum, in der Gestik meiner Gesprächspartner Hinweise darauf zu finden, was sie über mich denken.“</i></p>
Selbststeuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstkontrolle,</li> <li>• emotionale Stabilität,</li> <li>• Handlungsflexibilität,</li> <li>• Internalität</li> </ul>	<p>Fähigkeit eines Menschen, flexibel und rational zu handeln, wobei man sich selbst als Akteur begreift.</p> <p><i>„Es kommt häufig vor, dass sich meine Stimmung mehrmals am Tag ändert.“</i></p>

Darst. 9: Dimensionen des Inventars sozialer Kompetenzen

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kanning 2015, S. 9 u. 71 f. und Schuler 2014, S. 195)

<sup>168</sup> Vgl. Friedrichs (2011) S. 126 f.

<sup>169</sup> Vgl. Schuler (2014) S. 190.

<sup>170</sup> Vgl. Schuler (2014) S. 194.

<sup>171</sup> Vgl. Kanning (2015) S. 70.

Die Bearbeitung des Tests erfolgt ausschließlich durch Selbstbeschreibung, was sich möglicherweise nachteilig auswirken kann, da die befragte Person ein verzerrtes Selbstbild haben könnte oder absichtlich um eine positive Selbstdarstellung bemüht ist.<sup>172</sup> Dieser Problematik könnte durch ergänzende Nutzung des Inventars zur Messung sozialer Kompetenzen in Selbst- und Fremdbild, das inhaltlich aber nicht so ausführlich ist, wie das IKS, entgegengewirkt werden.<sup>173</sup>

Eine große Anzahl weiterer Tests steht zur Verfügung.<sup>174</sup> Die Auswahl hängt jedoch immer vom jeweiligen Ziel der Maßnahme ab. Optimal ist auch hier die Kombination mehrerer Verfahren. Abschließend ist anzumerken, dass psychologische Tests nachweislich eine hohe Objektivität, Reliabilität und Validität haben können, wenn sie fachlich und methodisch korrekt durchgeführt werden. Problematisch ist aber, dass interne Kompetenzen dazu in den meisten Fällen nicht zur Verfügung stehen und somit sachkundige Berater mit theoretischem und methodischem Fachwissen zu beauftragen sind, die wiederum hohe Kosten verursachen können.<sup>175</sup>

### 3.3.3 Simulations- oder verhaltensorientierte Verfahren

Gegenstand der simulations- oder verhaltensorientierten Verfahren ist das reale Arbeitsgeschehen relativ genau zu imitieren, um aus dem gezeigten Verhalten des Kandidaten Schlüsse über sein künftiges Arbeitsverhalten zu ziehen.<sup>176</sup> Das Verfahren muss so gestaltet sein, dass künftig erfolgsrelevantes tätigkeitsbezogenes Verhalten durch standardisierte, inhaltlich valide Erhebungen beurteilt werden kann. Methoden sind beispielsweise Arbeitsproben, Fertigungs- und Kenntnisprüfungen, situative Interviews oder das Assessment Center<sup>177</sup>, das sich insbesondere im Rahmen der Identifikation von Führungspotenzial anbietet<sup>178</sup> und somit als Instrument in Betracht gezogen werden könnte.

Das Assessment Center ist ein multiples verhaltensorientiertes Verfahren, das mehrere eignungsdiagnostische Instrumente oder leistungsrelevante Aufgaben beinhaltet, die eine Einschätzung vorhandener Kompetenzen und auch künftiger Entwicklung ermöglichen.<sup>179</sup> Bezogen auf bestimmte Anforderungs- und Aufgabenprofile oder für zukünftige berufliche

---

<sup>172</sup> Vgl. Kanning (2015) S. 72.

<sup>173</sup> Vgl. Kanning (2015) S. 72 f.

<sup>174</sup> Vgl. u. a. Schuler (2014) Kap. 5.2, S. 160-222.

<sup>175</sup> Vgl. Schuler (2014) S. 159 ff.

<sup>176</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 509.

<sup>177</sup> Vgl. Schuler (2014) S. 222 f.

<sup>178</sup> Vgl. Obermann (2013) S. 8 f.

<sup>179</sup> Vgl. Schuler (2014) S. 272.

Aufgaben, etwa der Einstieg in Führungspositionen, können Stärken, Schwächen und daraus abgeleitet, das Entwicklungspotenzial der Kandidaten prognostiziert werden.

Die Vorteile des Assessment Centers ergeben sich aus der Mehrzahl von zu beurteilenden Kandidaten, urteilenden Beobachtern und angewandten Methoden (Mehrfach-Prinzip).<sup>180</sup> Die Teilnehmer durchlaufen das Assessment Center in Gruppen (ca. 6 bis 15 Kandidaten) und müssen dabei mehrere anforderungsbezogene Übungen, wie Gruppendiskussionen, Vorträge, Präsentationen, Rollenspiele, Arbeitsproben, Wirtschaftlichkeitsspiele und Persönlichkeitstests, absolvieren.<sup>181</sup> Hier besteht der Vorteil, dass ein direkter Kandidatenvergleich bezüglich des Verhaltens möglich ist. Zudem werden die Anforderungsmerkmale in verschiedenen Situationen beobachtet und beurteilt, wodurch sich der Aussagewert der Gesamteinschätzung erhöht.<sup>182</sup> Dafür werden für jeden Teilnehmer mehrere wechselnde Beobachter eingesetzt, die zunächst nur ihre Feststellungen protokollieren. Die Beurteilung erfolgt abschließend im Rahmen einer Diskussion unter den Beobachtern oder durch statistische Zusammenfassung der Ergebnisse.<sup>183</sup> Die Prozessschritte „Beobachtung“ und „Beurteilung“ werden somit getrennt realisiert. Durch die Beteiligung mehrerer voreinander unabhängiger, speziell vorbereiteter und trainierter Beobachter wird eine hohe Objektivität und Validität des Verfahrens erzielt. Die Beobachter sollten grundsätzlich aus höheren Hierarchieebenen des Unternehmens rekrutiert werden, wobei die zusätzliche Verpflichtung externer Fachleute die Validität des Assessment Centers noch erhöhen kann.<sup>184</sup>

Viele Assessment Center weisen aber auch inhaltliche Schwächen auf, z. B. die Anhäufung isolierter Einzelübungen, woraus keine Handlungsstrategien durch die Teilnehmer abgeleitet bzw. beobachtet werden können.<sup>185</sup> Somit sind auch keine Schlüsse auf künftiges Verhalten möglich. Auch aus der kurzfristigen Hochleistung guter Kandidaten kann nicht geschlossen werden, dass sie dieses Verhalten im realen Tätigkeitsbereich dauerhaft umsetzen.<sup>186</sup> Des Weiteren kann die fehlende Qualifikation der Beobachter zu Fehlinterpretationen führen. So ist es beispielsweise problematisch, wenn sich die Beobachter Vorurteile bilden, da ihnen die (internen) Kandidaten bereits bekannt sind.<sup>187</sup> Nachteilig ist auch die Gefahr eines „Gesichtsverlustes“ bei den Kandidaten, wenn sie ein negatives Ergebnis er-

---

<sup>180</sup> Vgl. Berthel/Becker (2013) S. 295.

<sup>181</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 510 ff.

<sup>182</sup> Vgl. Schindler (2013) S. 167.

<sup>183</sup> Vgl. Schuler (2014) S. 272.

<sup>184</sup> Vgl. Schindler (2013) S. 167 f.

<sup>185</sup> Vgl. Berthel/Becker (2013) S. 298.

<sup>186</sup> Vgl. Kahabka (2004) S. 92.

<sup>187</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 519.

zielen.<sup>188</sup> Erkennbar ist aber, dass einigen Nachteilen auch entgegengesteuert werden kann.

Die klassische Form des Assessment Centers wurde unter Berücksichtigung verschiedener Strategien weiterentwickelt. Für die spezielle Zielstellung der Potenzialidentifikation und -entwicklung bietet sich die Variante des Lernpotenzial-Assessment Centers an. Diese Form des Assessment Centers ist eine Weiterentwicklung von der Status- zur Prozessdiagnostik.<sup>189</sup> Entgegen der klassischen Variante, bei der aus dem einmalig gezeigten Verhalten das Potenzial des Kandidaten abgeleitet wird, soll diese Form die Veränderungs- und Lernfähigkeit betrachten. Dazu werden die Übungen zweimal in gleicher Form (z. B. Rollenübung Mitarbeitergespräch), mit einer zwischengeschalteten Feedback- oder Trainingsphase, durchgeführt und bewertet. Die Teilnehmer erhalten nach der ersten Übung eine Rückmeldung mit Hinweisen zur Optimierung ihres Verhaltens und ggf. die Möglichkeit eines Trainings zur entsprechenden Thematik. Im Anschluss erfolgt die zweite Übung in gleicher Form. Aus der Beurteilung ergibt sich der Lerngewinn zwischen beiden Übungen, der Aufschluss über das Lernpotenzial des Kandidaten geben kann.<sup>190</sup> Der Vorteil dieses Verfahrens ist, dass hier zwei Messungen erfolgen und somit eine Entwicklung erkennbar ist. Beim klassischen Verfahren erfolgt nur eine Momentaufnahme, die auch, wie o. a., zu Fehlinterpretationen führen kann.

Abschließend ist anzumerken, dass es sich hierbei um ein kostenintensives und zeitaufwändiges Verfahren handelt, das aber unter Beachtung der Qualitätsstandards, z. B. den Standards der Assessment Center Technik<sup>191</sup> des Arbeitskreises Assessment Center e. V. aus dem Jahre 2004, zu validen Ergebnissen führen kann.

### **3.4 Ergebnisbewertung als Grundlage der Initiierung von Entwicklungsprozessen**

Ergebnis der Potenzialbeurteilung ist eine Prognose relativer Eignungsaussagen über die Kandidaten, die sich aus der Gegenüberstellung prognostizierter Anforderungen von (künftigen) Positionen im Unternehmen mit den prognostizierten Qualifikationen ergibt.<sup>192</sup> Die Ergebnisse können z. B. in ein Personalportfolio (Darst. 10) übertragen werden. Hier werden Leistung und Verhalten in der gegenwärtigen Position in Beziehung zur künftig zu erwartenden Leistung gesetzt, um eine Gruppierung der Kandidaten vorzunehmen, aus der im nächsten Schritt individuelle Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden können.

---

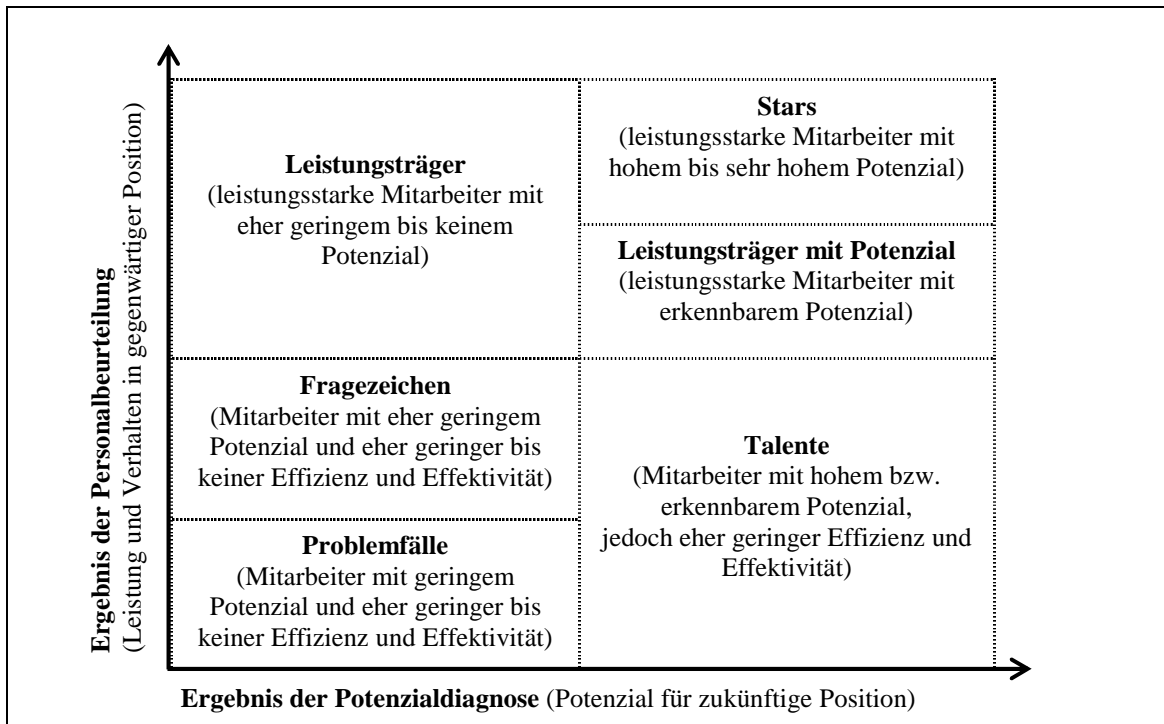
<sup>188</sup> Vgl. Flatho/Reinbold-Scheilte (2008) S. 115.

<sup>189</sup> Vgl. Obermann (2013) S. 373 f.

<sup>190</sup> Vgl. Obermann (2013) S. 374 f.

<sup>191</sup> Abrufbar unter: [www.arbeitskreis-ac.de/images/attachments/149\\_ac-standards\\_2004.pdf](http://www.arbeitskreis-ac.de/images/attachments/149_ac-standards_2004.pdf).

<sup>192</sup> Vgl. Berthel/Becker (2013) S. 289.



Darst. 10: Leistungs- und potenzialorientiertes Personalportfolio (Quelle: Schindler 2013, S.160)

Fragezeichen und Problemfälle sind danach zwar entwicklungsbedürftig, sie werden jedoch als nicht entwicklungsfähig eingestuft. Problematisch ist, dass sie sich als Verlierer fühlen könnten. Insofern sollte sichergestellt werden, dass diese Mitarbeiter ein motivierendes Feedback erhalten, indem z. B. die Gründe erläutert werden und vielleicht eine alternative Tätigkeit mit geringeren Anforderungen angeboten wird. Die Leistungsträger erfüllen die gegenwärtigen Anforderungen sehr gut, für zukünftige (höherer) Anforderungen sind sie wahrscheinlich nicht geeignet. Da sie aber unter den gegebenen Anforderungen sehr gute Leistungen zeigen, sollten sie auch eine entsprechende Wertschätzung erfahren. Talente, Leistungsträger mit Potenzial und Stars sollten entsprechend ihrer individuellen Entwicklungsempfehlungen, potenzialorientiert gefördert werden.

Die Ergebnisse der Potenzialanalyse sollten für eine anschließende Personalentwicklung dokumentiert werden. Dafür bieten sich nach Domsch Entwicklungskarteien, Nachfolgepläne und Fach- und Führungskräfte-Pools an.<sup>193</sup> Entwicklungskarteien enthalten Informationen über bisherige Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, Tätigkeiten und Beurteilungen sowie geplante/erforderliche Maßnahmen der Personalentwicklung. In Nachfolgeplänen sind Kandidaten benannt, die bei Ausscheiden des bisherigen Stelleninhabers für die Übernahme dieser Position in Frage kommen. Fach- und Führungskräfte-Pools beinhalten alle Mitarbeiter mit weiterführendem Potenzial, ohne dass konkrete Nachfolgepläne bestehen.

<sup>193</sup> Vgl. Domsch (2009) S. 416.



## 4 Gestaltung und Realisierung der Potenzialentwicklung

Nachdem die Potenzialträger im Unternehmen identifiziert wurden, sollte im nächsten Schritt versucht werden, die erkannten Potenziale bzw. das prognostizierte realisierbare Arbeitsvermögen mit geeigneten Maßnahmen zu entfalten bzw. zu entwickeln, um davon im Sinne einer ressourcenbasierten Unternehmensstrategie zu profitieren. Im Folgenden werden Ansätze und Vorgehensweisen zur Umsetzung dieses Vorhabens aufgezeigt, indem zunächst auf einige Vorüberlegungen und daraus resultierend auf ausgewählte Methoden und exemplarische Einzelmaßnahmen sowie einen systematisch gestalteten Entwicklungsweg eingegangen wird. Abschließend werden die zur Sicherstellung des Erfolges notwendigen Schritte der Transfersicherung und Evaluation betrachtet.

### 4.1 Voraussetzungen und Gestaltungsfelder der Potenzialentwicklung

#### 4.1.1 Bedingungen zur Entfaltung vorhandener Potenziale

„Grundsätzlich ist Potenzialentwicklung nur dann vorstellbar, wenn die Entwicklungskandidaten selbst die Fähigkeit und den Willen besitzen, Entwicklungsoptionen und -restriktionen zu erkennen und damit die Grundlage für entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten schaffen.“<sup>194</sup> Danach würden aber nur Mitarbeiter dafür in Frage kommen, die dazu in der Lage sind. Insofern besteht die Notwendigkeit der Schaffung von organisatorischen Rahmenbedingungen, die sich nach Grieger in drei Gestaltungsbereiche einteilen lassen:<sup>195</sup>

- die Beziehung zwischen Qualifizierung und Arbeitsgestaltung,
- die Initiierung und Begleitung von Lernprozessen und
- die Entwicklung der Persönlichkeit.

Die Beziehung zwischen Qualifizierung und Arbeitsgestaltung wird durch Schaffung potenzialfördernder Arbeitsbedingungen, durch die der Mitarbeiter in die Lage versetzt werden soll, sich kritisch mit den Möglichkeiten und Restriktionen der Leistungserstellung und damit der Notwendigkeit seiner Entwicklung auseinanderzusetzen, realisiert.<sup>196</sup> Eine Möglichkeit zur Umsetzung ist die Gewährung von Freiheitsgraden (Autonomie) bei der Aufgabenerfüllung, insbesondere wenn das Arbeitsergebnis auf unterschiedliche Art und Weise zustande kommen kann. Da hier ein unterschiedliches aufgabenbezogenes Handeln möglich ist, hat der Mitarbeiter auf Grund bestehender Alternativen die Chance zu selbst-

---

<sup>194</sup> Haenel (2005) S. 193.

<sup>195</sup> Vgl. Grieger (1997). S. 318 ff.

<sup>196</sup> Vgl. Grieger (1997) S. 321.

ständigen Entscheidungen.<sup>197</sup> Bei einer derartigen Arbeitsgestaltung muss der Mitarbeiter lernen, die vorgegebenen Ergebniserwartungen selbstbestimmt zu erfüllen und dabei auftretende Unsicherheiten überwinden.<sup>198</sup>

Die Initiierung und Steuerung von Lernprozessen, als Mechanismus der Entwicklung von Mitarbeitern, kann einerseits im Rahmen des behavioristischen Ansatzes erfolgen, wonach bestimmte Verhaltensweisen eines Individuums durch Erreichen angenehmer (z. B. Belohnung) oder unangenehmer Endzustände (z. B. Bestrafung) gefördert werden können.<sup>199</sup> Lernprozesse in diesem Kontext können in erster Linie auf motivationaler Ebene entstehen, da die externe Kontrolle des gezeigten Verhaltens, Einfluss auf die Lernergebnisse hat.<sup>200</sup> Eine zweite Option besteht in dem kognitiven Ansatz, der auf der Einsicht des Lernenden in die Zusammenhänge seines situativ unterschiedlichen Handelns und den damit gewonnenen Erfahrungen beruht.<sup>201</sup> Diese Erfahrungen oder „... Lernprozesse enthalten aufgrund ihrer Komplexität und der Pluralität von Lösungsverfahren (durch Unsicherheit) – vor dem Hintergrund der vom Lernenden geforderten Alternativen und der Reflexion des Erkennens struktureller Ähnlichkeiten – den Charakter von Verstehensleistungen.“<sup>202</sup> Voraussetzung zur Realisierung ist, dass eine komplexe und autonome Arbeitssituation (Freiheitsgrade, Handlungsspielraum), mit noch unbestimmtem Ergebnis, vorhanden ist, die es erfordert, Problemlösungen zu konzipieren. In der Regel handelt es sich hierbei um dispositive Tätigkeiten, wie Planung, Organisation und Kontrolle, die im Wesentlichen den Führungsaufgaben zuzuordnen sind.<sup>203</sup>

Die Entwicklung der Persönlichkeit fokussiert, unter Berücksichtigung der o. g. Autonomiebedingung und dem ressourcenorientierten Aspekt, das noch ungenutzte und entwickelbare Potenzial.<sup>204</sup> Grundsätzlich können aber alle Versuche einer möglichen Einflussnahme oder Fremdbestimmung ausgeschlossen werden, da der Mensch ein mit Selbstbewusstsein und Fähigkeit zur freien Willensentscheidung ausgestattetes Individuum ist.<sup>205</sup> Ein Ansatz könnte jedoch in dem Vorhandensein von im Menschen angelegten Wachstumsmotiven bestehen, die auf Selbstverwirklichung ausgerichtet sind.<sup>206</sup> Hier muss die

---

<sup>197</sup> Vgl. Grieger (1997) S. 322.

<sup>198</sup> Vgl. Grieger (1997) S. 328.

<sup>199</sup> Vgl. Grieger (1997) S. 329 f.

<sup>200</sup> Vgl. Haenel (2005) S. 200.

<sup>201</sup> Vgl. Haenel (2005) S. 200.

<sup>202</sup> Bartölke/Grieger (1993) S. 104., zit. nach Haenel (2005) S. 200.

<sup>203</sup> Vgl. Bartölke/Grieger (1993) S. 104.

<sup>204</sup> Vgl. Haenel (2005) S. 201.

<sup>205</sup> Vgl. Neuberger (1991) S. 122 ff., zit. nach Haenel (2005) S. 201.

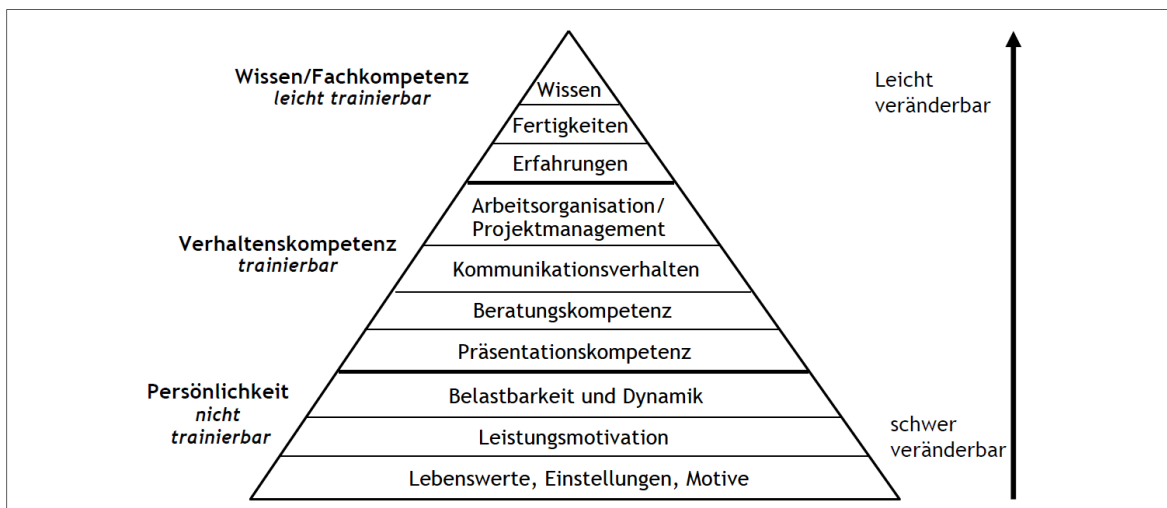
<sup>206</sup> Vgl. Maslow (1970) S. 35 ff. u. 51 ff., zit. nach Grieger (1997) S. 334 ff.

Frage geklärt werden, welche Bedingungen der Umwelt förderlich sind, um das Bedürfnis der Selbstverwirklichung zu erzeugen. Einen Ansatz bietet auch hier die organisatorische Gestaltung von Arbeitsbedingungen.<sup>207</sup>

Es wird deutlich, dass die o. g. Gestaltungsbereiche als untrennbarer Komplex von nur analytisch zu trennenden Sachverhalten zu verstehen sind, die jedoch im Rahmen organisatorischer Vorüberlegungen zur Potenzialentwicklung einzeln betrachtet werden müssen.<sup>208</sup> Insgesamt ist ableitbar, dass das Potenzial eines Mitarbeiters am erfolgreichsten im Arbeitsprozess, durch Verknüpfung von Lern- und Leistungserstellungsprozess entwickelbar ist. Diese Tatsache sollte bei der Gestaltung individueller Konzepte berücksichtigt werden.

#### 4.1.2 Inhaltliche Ausrichtung der Potenzialentwicklung

Wie oben bereits aufgezeigt, untergliedern sich Anforderungsmerkmale in Aufgaben- (z. B. Kenntnisse), Verhaltens- (z. B. Fertigkeiten und Gewohnheiten) und Eigenschaftsanforderungen (z. B. Fähigkeiten und Interessen).<sup>209</sup> Diese Unterteilung bietet nun auch einen Ansatz für die individuelle Personalentwicklung. Je nach Ausprägung des Entwicklungspotenzials, kann diese im unternehmensstrategischen Kontext auf Wissensvermittlung, Verhaltens- oder Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter ausgerichtet sein.<sup>210</sup> Allerdings sind diese Dimensionen unterschiedlich leicht entwickelbar (Darst. 11).



Darst. 11: Die Persönlichkeit als Grundlage der Leistungsfähigkeit eines Menschen (Quelle: Rohrschneider et al. 2010, S. 69)

Die Persönlichkeit, welche die Grundlage der Leistungsfähigkeit eines Menschen darstellt,

<sup>207</sup> Vgl. Grieger (1997) S. 337 f.

<sup>208</sup> Vgl. Grieger (1997) S. 338.

<sup>209</sup> Vgl. Schuler (2014) S. 63.

<sup>210</sup> Vgl. Rohrschneider et al. (2010) S. 68 ff. u. Schuler (2014) S. 66 ff.

gilt als relativ stabil und lässt sich demnach im beruflichen Kontext kaum verändern.<sup>211</sup> Verhalten und Wissen können dagegen problemloser entwickelt werden. Diese Aspekte sollten berücksichtigt werden, da Aufwand und Nutzen der Personalentwicklung für das Unternehmen in einem angemessenen Verhältnis stehen müssen.

Die aus der Potenzialermittlung resultierenden Entwicklungsoptionen begründen die Basis zur Festlegung von Lerninhalten, Methoden und Instrumenten sowie der Reihenfolge ihres Einsatzes.<sup>212</sup> Einer Ableitung von Lerninhalten kann grundsätzlich aus dem basierenden Anforderungsprofil oder Kompetenzmodell erfolgen. Nachwuchs- bzw. Führungskräfte sollten beispielsweise auf die auf künftige Herausforderungen (z. B. die ständige und starke Veränderung der Unternehmensumwelten) und Rollenerwartungen (z. B. Kommunikator, Vermittler und Diagnostiker) vorbereitet werden.<sup>213</sup> Eine Vermittlung von Fachwissen reicht für diese Zielstellung nicht mehr aus. Einen großen Stellenwert haben deshalb die Entwicklung von Sozial-, Methoden- und Selbstkompetenz, was auch daraus resultiert, dass die zukünftige Position des Betreffenden noch nicht genau feststeht und diese Kompetenzdimensionen, wie o. a., relativ unabhängig von bestimmten Tätigkeiten sind. Zudem sollten die Entwicklungstrends der Arbeitswelt, wie Digitalisierung und Wertewandel, auch inhaltlich berücksichtigt werden. Nachdem die Inhalte definiert wurden, müssen geeignete Methoden und Instrumente zur potenzialorientierten Förderung der Kandidaten ausgewählt, sinnvoll kombiniert und realisiert werden.

## **4.2 Maßnahmen der Potenzialförderung und -entwicklung**

Eine einheitliche Klassifizierung der Methoden und Instrumente der Personalentwicklung besteht bisher noch nicht.<sup>214</sup> Eine Möglichkeit existiert in der Unterscheidung nach dem Lernort oder der Anbindung an die Arbeitsorganisation, wonach eine Aufteilung in „Training on the Job“, „Training near the Job“ und „Training off the Job“ erfolgt.<sup>215</sup> Dagegen differenzieren Sonntag und Schaper die Maßnahmen nach den jeweiligen Dimensionen der beruflichen Handlungskompetenz.<sup>216</sup> Eine weitere Klassifizierung nehmen Holling und Liepmann vor, indem sie Verfahren der direkten Veränderung der beruflichen Kompetenzen (Aus- und Fortbildung), Verfahren der Aufgabengestaltung (indirekte Qualifizierung

---

<sup>211</sup> Vgl. Rohrschneider et al. (2010) S. 70 und Kap 4.1.1, S. 38 f.

<sup>212</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 832.

<sup>213</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 394 f.

<sup>214</sup> Vgl. Solga et al. (2011) S. 25 f.

<sup>215</sup> Vgl. u. a. Zaug (2008) S. 23 ff.

<sup>216</sup> Vgl. Sonntag/Schaper (2006) S. 271 f.

durch Veränderung der Arbeitsbedingungen) und Verfahren der Personalentwicklungsteuerung (Planung, Beratung und systematisches Feedback) unterscheiden.<sup>217</sup>

Pragmatisch sollen im Folgenden einige Methoden und Instrumente vorgestellt werden, die speziell auf eine Potenzialentwicklung ausgerichtet sind. Dabei sind die dargestellten Konzepte nicht überschneidungsfrei und werden in der Praxis vorwiegend kombiniert. Neben den traditionellen werden auch innovative Ansätze der Personalentwicklung betrachtet, die sich aus den o. g. Trends bzw. Entwicklungen in der Arbeitswelt ergeben.<sup>218</sup> Im Einzelnen soll eingegangen werden auf:

- beratungs- und betreuungsorientierte Methoden,
- arbeitsintegrierte Methoden,
- wissens- und verhaltensorientierte Methoden,
- innovative Methoden und
- Führung als Instrument der Personalentwicklung.

Diese ausgewählten Methoden und Instrumente sollen jedoch nur als Überblick verstanden werden, da auch weitere Maßnahmen denkbar sind.

#### **4.2.1 Beratungs- und betreuungsorientierte Ansätze**

Die beratungs- und betreuungsorientierten Instrumente sollen einzelnen Kandidaten individuelle Unterstützung gewähren, die in Form der Festlegung von Zielen, der Entwicklung von Lösungswegen und konkreten Maßnahmen zur Umsetzung und deren Begleitung sowie der Überprüfung der Zielerreichung erfolgen kann.<sup>219</sup> Da dieser Ansatz im Wesentlichen auf eine individuelle Entwicklung von Mitarbeitern gerichtet ist, muss hier mit einem erhöhten Aufwand zur Realisierung der Maßnahmen gerechnet werden. Aus dem Katalog der zur Verfügung stehenden Instrumente zur praktischen Umsetzung sollen Mitarbeitergespräch, Coaching, Mentoring und 360-Grad-Feedback erläutert werden.

##### Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch (Fördergespräch) stellt den Ausgangspunkt der individuellen Personalentwicklung dar und wird je nach Zuständigkeit vom direkten oder einem höheren Vorgesetzten bzw. einem Mitglied der Personalabteilung geführt.<sup>220</sup> Auf Grundlage der Er-

---

<sup>217</sup> Vgl. Holling/Liepmann (1995) o. S., zit. nach Solga et al. (2011) S. 25 f.

<sup>218</sup> Vgl. Kap. 2.3.2, S. 17 f.

<sup>219</sup> Vgl. Ryschka/Tietze (2011) S. 95.

<sup>220</sup> Vgl. Menzel (1997) S. 126.

gebnisse der Potenzialbeurteilung soll der Mitarbeiter zunächst seine Entwicklungsbedürfnisse präzisieren, was sich auf Grund von fehlenden Informationen über bestehende Alternativen teilweise schwierig gestaltet. Deshalb ist es Aufgabe des Gesprächsführenden ihm einen Überblick über vorhandene Entwicklungsmöglichkeiten zu verschaffen.<sup>221</sup> In diesem Kontext muss berücksichtigt werden, dass die künftige Position bei der potenzialorientierten Förderung möglicherweise noch nicht genau feststeht und demnach eine Abgrenzung zur defizitorientierten Ausrichtung der Personalentwicklung erforderlich ist. Nach einer Abstimmung über die möglichen Alternativen sollten Festlegungen über Lerninhalte und -instrumente sowie deren zeitlicher Ablauf getroffen und abschließend ein weiterer Gesprächstermin vereinbart werden.<sup>222</sup> Schwerpunkt der folgenden Gesprächstermine ist dann immer der aktuelle Entwicklungsstand bzw. die Ergebnisse der vereinbarten Förderung.

### Coaching

Unter Coaching kann eine professionelle Form individueller Beratung (Coach/Coachee) mit der Zielstellung, Hilfe zur Selbsthilfe in der Vermittlung beruflicher Handlungskompetenz und in der Persönlichkeitsentwicklung zu geben, verstanden werden.<sup>223</sup> In diesem Zusammenhang können speziell die Problemlösungs- und die Lernfähigkeit sowie die individuelle Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter optimiert und damit das Spannungsfeld zwischen persönlichen Bedürfnissen, der (künftig) wahrzunehmenden Aufgabe und den Unternehmenszielen ausgeglichen werden.<sup>224</sup> Voraussetzung ist, dass eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Coach und Coachee besteht, die durch Freiwilligkeit, gegenseitige Akzeptanz und Diskretion charakterisiert sein sollte.<sup>225</sup> Becker unterteilt den Prozess des Coaching in die Phasen:<sup>226</sup>

- Problemwahrnehmung, d. h., Identifikation von Problemen, wie Misserfolgen, Konflikten oder Unzufriedenheit,
- Problemanalyse, d. h., Betrachtung der Probleme aus verschiedenen Perspektiven (Coach und Coachee) durch Klärung von daraus resultierenden Fragen (z. B. Was stört mich? Wie äußert sich das Empfinden? Welche wahrscheinlichen Ursachen gibt es?),
- Lösungssuche, d. h., Festlegung von künftigen Verhaltenszielen und Reihenfolge von Aktionen und ggf. Beteiligten, die dazu erforderlich sind,

---

<sup>221</sup> Vgl. Menzel (1997) S. 129 f.

<sup>222</sup> Vgl. Menzel (1997) S. 130 f.

<sup>223</sup> Vgl. Felfe/Franke (2014) S. 85.

<sup>224</sup> Vgl. Thommen (2008) S. 137.

<sup>225</sup> Vgl. Felfe/Franke (2014) S. 85.

<sup>226</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 661 f.

- Umsetzung, d. h., Erprobung und Anwendung der neuen Verhaltensweise,
- Evaluierung, d. h., Klärung, ob sich die neue Verhaltensweise bewährt hat, zum Coachee passt und beibehalten werden soll oder das Coaching in veränderter Form fortgesetzt werden soll, da das Ziel nicht erreicht wurde.

Im Rahmen dieses Prozesses soll der Coachee die Lösung des Problems selbst finden, der Coach agiert dabei eher im Hintergrund als Berater auf Prozessebene.<sup>227</sup> Als Coach kommen externe Personen oder auch Führungskräfte in Frage. Von erheblicher Bedeutung ist, dass ein Coach über die für seine Tätigkeit erforderlichen Kompetenzen verfügt. Es sollten insbesondere Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Anwendung wissenschaftlicher und psychologischer Verfahren, die sich auf Wahrnehmungs-, Einstellungs- und Verhaltensebene der Mitarbeiter beziehen, vorhanden sein. Zudem sind soziale Fähigkeiten, prozess- und ergebnisorientiertes Arbeiten bedeutsame persönliche Voraussetzungen des Coaches.<sup>228</sup>

### Mentoring

Mentoring bezeichnet die zielbezogene Begleitung einer Person (Mentee) beim Übergang in eine neue berufliche Situation, z. B. die Integration in ein neues Arbeitsgebiet, durch einen Mentor. Der Mentor ist eine höherrangige Person aus dem künftigen Arbeitsumfeld des Mentees und verfügt über große berufliche Erfahrung und ein breites berufliches Wissen.<sup>229</sup> In diesem Kontext soll der Mentor Erfahrungswissen und Kenntnisse über das Unternehmen vermitteln, die Handlungen und Entscheidungen des Mentees durch Gespräche begleiten sowie Kontakte und Gelegenheiten vermitteln, wodurch die Förderung von Leistung bzw. Potenzial ermöglicht wird.<sup>230</sup> Im Gegensatz zum Coach ist der Mentor aktiver. Seine Aktivitäten sind auf die Vermittlung von Wissen und Problemlösungen gerichtet, was auf fachlicher Ebene in Praxissituationen realisiert wird.<sup>231</sup> Beide Akteure profitieren aus diesem Prozess, da der Mentee den Erfahrungsschatz und die Kontakte des Mentors für seine individuelle Entwicklung und Integration nutzen kann und der Mentor die Möglichkeit erhält, seinen eigenen Arbeits- und Führungsstil zu reflektieren. Folglich wirkt sich Mentoring günstig auf die Potenzialförderung, Motivation, Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie ihrer Identifikation mit dem Unternehmen aus. Zudem entstehen Netzwerke und eine lernförderliche Unternehmenskultur.<sup>232</sup>

---

<sup>227</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 669 f.

<sup>228</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 665.

<sup>229</sup> Vgl. Blickle (2014) S. 313.

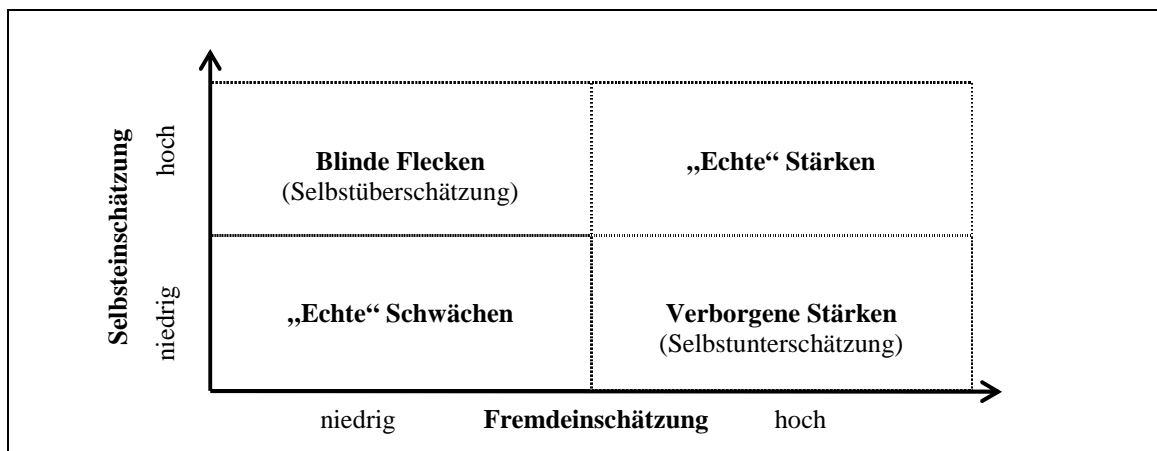
<sup>230</sup> Vgl. Vgl. Ryschka/Tietze (2011) S. 108.

<sup>231</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 669.

<sup>232</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 667.

### 360-Grad-Feedback

Gegenstand des 360-Grad-Feedbacks ist, dass sich Personen, die im beruflichen Umfeld Berührungspunkte haben (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, Kunden), verhaltens-, kompetenz- oder fähigkeitsbezogene Rückmeldungen geben. Strittig ist, ob das Feedback in anonymer oder offener Form zu besseren Ergebnissen führt. Allerdings ist davon auszugehen, dass sich die anonyme Form positiv auf die Ehrlichkeit der Feedbackgeber auswirkt.<sup>233</sup> Zur Umsetzung kommt in der Regel ein Fragebogen zum Einsatz, den die o. g. Feedbackgeber aber auch der Feedbacknehmer im Rahmen einer Selbsteinschätzung ausfüllen, so dass ein Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild erfolgen kann (Darst. 12).<sup>234</sup>



Darst. 12: Selbst-/Fremdbild im 360-Grad-Feedback (Quelle: Pelz o. J., S. 278)

Der Feedbacknehmer kann aus diesem Abgleich Schlüsse ziehen, insbesondere wenn Selbst- und Fremdbild abweichen (Selbstüber-/unterschätzung), sein Verhalten reflektieren und Ansätze ableiten, die seiner Entwicklung förderlich sind.<sup>235</sup> Dadurch kann speziell die Selbstreflexionsfähigkeit des Mitarbeiters gefördert werden, die einen Schlüssel zur Verhaltensoptimierung darstellt und als grundlegende Voraussetzung der Entwicklung von Führungskompetenzen gesehen wird.<sup>236</sup> Die Reflexionsfähigkeit bezeichnet nach Auffassung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung „... die Fähigkeit und Bereitschaft einer Führungskraft, das geplante oder realisierte eigene Handeln unvoreingenommen zu analysieren, sich zugrundeliegende Handlungsrouinen bewusst zu machen und deren Effektivität und Effizienz zu hinterfragen.“<sup>237</sup> Ein weiterer Nutzen des Vergleichs von Selbst- und Fremdeinschätzung ist, dass bestehende Abweichungen oder Übereinstimmungen auch eine Grundlage zur Implementierung weiterer daraus resultierender Maßnahmen darstellen.

<sup>233</sup> Vgl. Ryschka/Tietze (2011) S. 121.

<sup>234</sup> Vgl. Ryschka/Tietze (2011) S. 119.

<sup>235</sup> Vgl. Ryschka/Tietze (2011) S. 121.

<sup>236</sup> Vgl. DGFP (2015a) S. 8.

<sup>237</sup> DGFP (2015a) S. 8



#### 4.2.2 Arbeitsintegrierte Ansätze

Wie o. a. ist die Arbeitsgestaltung ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den potenzialorientierten Ansatz der Personalentwicklung, da das Lernen dann im Rahmen der arbeitsintegrierten Förderung im Prozess der Arbeit stattfinden kann. Für die Realisierung ist eine kompetenzförderliche Gestaltung von Arbeitsaufgaben notwendig, da hierdurch eine optimale Inanspruchnahme vielfältiger Fähigkeiten und Kenntnisse und indirekt Eigeninitiative zur persönlichen Weiterentwicklung, über eine motivierende Arbeitsgestaltung, angeregt werden.<sup>238</sup> Nach Ulrich sind die folgenden Merkmale für eine kompetenzförderliche Gestaltung von Aufgaben relevant:<sup>239</sup>

- Ganzheitlichkeit, d. h., die Aufgabe enthält planende, ausführende und kontrollierende Elemente und die daraus resultierende Möglichkeit, Ergebnisse auf Übereinstimmung mit den gestellten Anforderungen selbst zu überprüfen,
- Anforderungsvielfalt, d. h., die Aufgabe enthält unterschiedliche Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorgane (z. B. Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten),
- Möglichkeiten der sozialen Interaktion, d. h., zur Bewältigung der Aufgabe ist Kooperation und Kommunikation erforderlich,
- Autonomie, d. h., die Aufgabe enthält Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten,
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, d. h., die Aufgabe ist problemhaltig, zur Bewältigung müssen vorhandene Kompetenzen eingesetzt oder weiterentwickelt werden,
- Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit, d. h., bei der Festlegung von Vorgabezeiten sind Zeitpuffer zu berücksichtigen,
- Sinnhaftigkeit, d. h., die Aufgabe muss das Gefühl vermitteln, dass sie zur Erstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte oder Dienstleistungen und somit zur Realisierung der Unternehmensziele beiträgt.

Das Vorhandensein dieser Merkmale fördert die Arbeitszufriedenheit und -motivation der Mitarbeiter, womit die Voraussetzungen für selbstmotiviertes Lern- und Leistungsverhalten geschaffen werden.<sup>240</sup>

Ein weiterer Aspekt, neben den kompetenzförderlichen Gestaltungsmerkmalen von Aufgaben, ist die Berücksichtigung von Merkmalen, die eine Fehlbeanspruchung des Mitarbeiters vermeiden. In diesem Kontext sind nach Karasek und Theorell die Ausprägung von

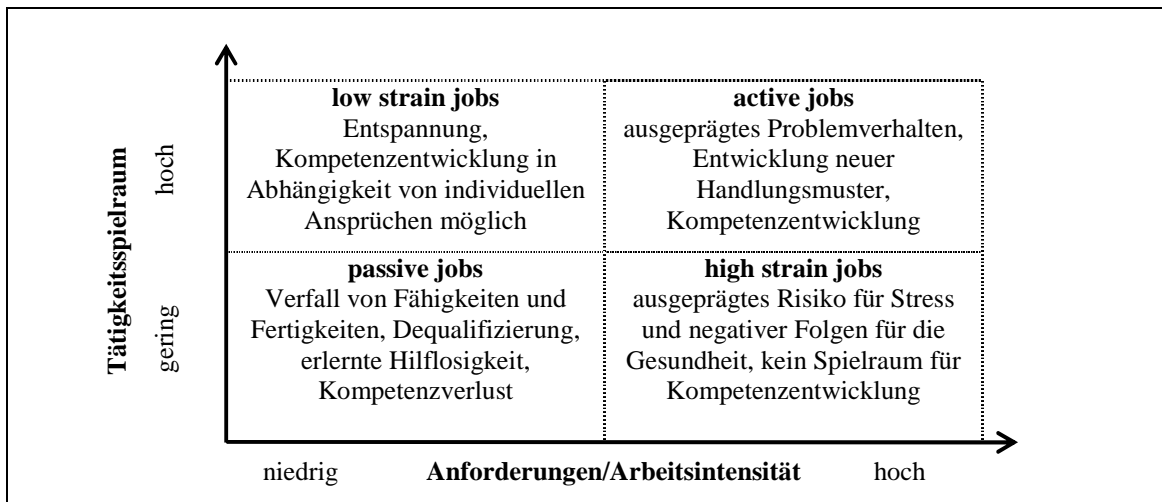
---

<sup>238</sup> Vgl. Richter/Polandt (2011) S 139.

<sup>239</sup> Vgl. Ulrich (2006) S. 140 f.

<sup>240</sup> Vgl. Richter/Pohlandt (2011) S. 143.

Tätigkeitsspielraum und Arbeitsintensität zu betrachten (Darst. 13).



Darst. 13: Job Demand Control Modell (Quelle: Karasek/Theorell, 1990, o. S.)

Die Ausprägungen zeigen, dass eine optimale Kompetenzentwicklung nur bei hohem Tätigkeitsspielraum und hoher Arbeitsintensität möglich ist, was aber auch vom individuellen Anspruch des Mitarbeiters abhängt.

Zur praktischen Umsetzung des Ansatzes der Arbeitsgestaltung im unmittelbaren Prozess der Arbeit kommen u. a. die Interventionskonzepte Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation und teilautonome Arbeitsgruppen in Frage, die im Folgenden kurz beschrieben werden sollen.<sup>241</sup>

### Job Enlargement

Das Arbeitsfeld einer Stelle wird hier mit qualitativ gleichwertigen Aufgaben horizontal erweitert, z. B. durch die Ergänzung von Arbeitsschritten bei unverändertem Anforderungsniveau. Dadurch wird die Monotonie reduziert und die Tätigkeit insgesamt vielseitiger und interessanter, was den Mitarbeiter mehr fordert. Die Steigerung von Motivation, Arbeitszufriedenheit und letztendlich der Arbeitsqualität des Mitarbeiters könnten Folgen dieser Maßnahme sein. Zudem kann abgeleitet werden, ob der Mitarbeiter zum „Wachsen mit der Aufgabe“ fähig ist.<sup>242</sup> Allerdings ist im Rahmen dieses Konzeptes nicht erkennbar, ob der Mitarbeiter in der Lage ist höherwertige Aufgaben wahrzunehmen.

### Job Enrichment

Das Arbeitsfeld einer Stelle, das z. B. bisher nur ausführende Tätigkeiten beinhaltete, wird hier mit qualitativ höherwertigen Aufgaben vertikal erweitert, z. B. durch Integration über-

<sup>241</sup> Vgl. Berthel/Becker (2013) S. 470 ff.

<sup>242</sup> Vgl. Berthel/Becker (2013) S. 470 f.

geordneter Aufgabenbereiche, wie Organisation und Kontrolle.<sup>243</sup> Im Gegensatz zum Job Enlargement wird das Anforderungsniveau durch die Erhöhung von Autonomie und Verantwortung bzw. Erweiterung des Tätigkeitsspielraumes bereichert. Der Mitarbeiter erhält damit eine noch größere Chance zur persönlichen Entwicklung. Dadurch könnte ermittelt werden, ob der Mitarbeiter mit einem erhöhten Anforderungsniveau umgehen kann und entsprechende Arbeitsergebnisse zeigt.

### Job Rotation

Der Mitarbeiter wechselt hier planmäßig die Arbeitsplätze, wodurch regelmäßige Veränderungen von Aufgaben- und Verantwortungsbereiche realisiert werden. Dadurch wird die Erfahrungsbasis des Mitarbeiters verbreitert und eine Förderung der Persönlichkeit, insbesondere der konzeptionellen Fähigkeiten, wie Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Problemlösungsgeschick, umgesetzt. Zudem entsteht ein erhöhtes Verständnis für andere Funktionsbereiche und damit für das gesamte Unternehmen.<sup>244</sup> Diese Methode sollte z. B. nach erfolgreicher Realisierung von Job Enrichment zum Einsatz kommen, insbesondere wenn erkannt wurde, dass der Mitarbeiter mit einem erhöhtem Anforderungsniveau umgehen kann und dabei ein motiviertes Arbeitsverhalten zeigte. Ggf. sollten beide Konzepte verbunden werden, um das Anforderungsniveau nach und nach zu erhöhen. Wenn der Wechsel selbstorganisiert in einer teilautonomen Arbeitsgruppe erfolgt, lässt sich das Ausmaß an Autonomie und lern-, und persönlichkeitsförderlicher Aufgabengestaltung noch steigern.<sup>245</sup>

### Teilautonome Arbeitsgruppen

Die Aufgabenerledigung erfolgt in auf Dauer angelegten Gruppen, die einen gemeinsamen Arbeitsauftrag, mit einem zeitlich und inhaltlich zur Verfügung stehenden Tätigkeitsspielraum, arbeitsteilig auszuführen haben und in diesem Rahmen gemeinsame Entscheidungen zur Rollen-, Funktions- und Ressourcenverteilung treffen müssen.<sup>246</sup> Vorteil dieses Konzeptes ist die erforderliche Kommunikation der Teammitglieder über die Abstimmung von Arbeitsabläufen, wodurch insbesondere die Sozialkompetenz gefördert wird.

Als weitere praktische Methoden, die allerdings nicht unmittelbar im Rahmen der Aufgabenerfüllung am Arbeitsplatz, aber in enger räumlicher, zeitlicher und inhaltlicher Nähe, stattfinden, kommen u. a. Projektarbeit und Qualitätszirkel in Betracht.<sup>247</sup>

---

<sup>243</sup> Vgl. Richter/Pohlandt (2011) S. 153.

<sup>244</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 706.

<sup>245</sup> Vgl. Richter/Pohlandt (2011) S. 153.

<sup>246</sup> Vgl. Richter/Pohlandt (2011) S. 154.

<sup>247</sup> Vgl. Schindler (2013) S. 174.

### Projektarbeit

Im Rahmen von Projekten sollen unter zeitlicher Befristung einmalige Aufgabenstellungen (z. B. Einführung Software) erfüllt werden. Der Mitarbeiter wird hier mit neuartigen Aufgaben konfrontiert, die mit den bisherigen Tätigkeiten in Bezug stehen oder auch davon abweichen können. Die Aufgabenerledigung erfolgt in einer Gruppe, die sich aus Mitgliedern verschiedener Organisationseinheiten zusammensetzt. Insofern hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, seine Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit zu entwickeln. Weiterhin werden Fähigkeiten, wie Anpassungsfähigkeit, Kreativität und Verantwortungsbewusstsein gefördert.<sup>248</sup>

### Qualitätszirkel

Qualitätszirkel sind Gruppen mit einer gemeinsamen Erfahrungsgrundlage (Hierarchieebene, Aufgabenbereich), die regelmäßig auf freiwilliger Basis zusammentreffen, um für Probleme des Arbeitsbereiches Lösungsansätze zu suchen und diese systematisch realisieren. Die Mitglieder können dadurch im Besonderen ihr Problemlösungspotenzial aktivieren oder entwickeln.<sup>249</sup> Aber auch die bei der Projektarbeit genannten Fähigkeiten werden durch die Mitarbeit im Qualitätszirkel gefördert.

Ziel der dargestellten Maßnahmen ist immer, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu eröffnen, in einen im Rahmen ihrer gewohnten Arbeitsumgebung stattfindenden Förderprozess integriert zu werden, der sich auf alle Kompetenzdimensionen und viele potenzialorientierte Anforderungsmerkmale bezieht.<sup>250</sup> Dazu müssen die Mitarbeiter versuchen ihren Arbeitsplatz als Lernort zu interpretieren. Zudem sollten Führungskräfte durch einen geeigneten Führungsstil unterstützend Einfluss auf die Mitarbeiter nehmen.

### **4.2.3 Wissens- und verhaltensorientierte Ansätze**

Der wissensorientierte Ansatz ist auf die Vermittlung von Kenntnissen ausgerichtet, die der Mitarbeiter für die Realisierung seiner Tätigkeit benötigt.<sup>251</sup> Seit längerer Zeit konzentriert sich der Wissenserwerb nicht mehr auf den Zeitraum vor dem Berufseintritt. Vielmehr ist auf Grund bestehender Dynamik, wachsender Komplexität und dem damit verbundenem Anforderungswandel ein lebenslanges Lernen erforderlich.<sup>252</sup> Inhaltlich bezieht sich der

---

<sup>248</sup> Vgl. Berthel/Becker (2013) S. 506 f.

<sup>249</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 758.

<sup>250</sup> Vgl. Schindler (2013) S. 172 f.

<sup>251</sup> Vgl. Kanning (2015) S. 84 f.

<sup>252</sup> Vgl. Sonntag/Schaper (2006a) S. 256.

Wissenserwerb nicht nur auf fachliche Aspekte, sondern auf alle Bereiche der beruflichen Handlungskompetenz. Beispielsweise sind Kenntnisse für die Steuerung des Sozialverhaltens, wie Informationen über Sitten und Gebräuche in fremden Kulturen, spezifische Werte des Unternehmens oder die Psychologie sozialer Konflikte, unentbehrlich.<sup>253</sup> Diese Methode kann unter Berücksichtigung der o. g. Gesichtspunkte als Voraussetzung zur Umsetzung aller anderen Ansätze der Personalentwicklung verstanden werden, was eine Trennung in der Praxis unmöglich macht.<sup>254</sup> Die Vermittlung von Wissen erfolgt demnach auch bei allen bisher aufgezeigten Methoden und somit sowohl bei Maßnahmen, die arbeitsplatzbezogen als auch arbeitsplatznah stattfinden. Außerdem kann Wissensvermittlung auch arbeitsplatzfern, z. B. in Form von Seminaren, Aufstiegsfortbildungen (z. B. Fachkaufmann/-wirt) oder berufsbegleitenden Studiengängen realisiert werden.

Zur exemplarischen Erläuterung werden in Darst. 14 die inhaltlichen Schwerpunkte eines praxiserprobten modularen Trainingskonzeptes aufgeführt, das für Nachwuchsführungskräfte oder Quereinsteiger, die neu in ein Unternehmen kommen, konzipiert wurde. Jedes Modul umfasst drei Tage, wobei jeweils zum Abschluss Praxisphasen geplant sind, in denen die Lerninhalte erprobt und umgesetzt werden können.<sup>255</sup>

<b>Modulbeschreibung - Trainingskonzept für Nachwuchsführungskräfte</b>	
<b>M 1: Rolle und Selbstverständnis als Führungskraft</b>	
Die Grundlagen der Führung: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgaben u. Funktionen von Führung,</li> <li>- Führungstheorien u. wissenschaftliche Erkenntnisse,</li> <li>- eigene Ansprüche u. Erwartungen an die Rolle,</li> <li>- Führungsleitbild der Organisation.</li> </ul>	
<b>M 2: Ein Team führen</b>	<b>M 3: Führungsinstrumente effektiv nutzen</b>
Die Leitung eines Teams: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Psychologie der Gruppe u. Gruppendynamik,</li> <li>- Chancen u. Risiken der Teamarbeit,</li> <li>- Teamsitzungen, Diskussion u. Moderation,</li> <li>- Konflikte im Team,</li> <li>- Förderung von Teamklima u. Zusammenarbeit.</li> </ul>	Die Anwendung von Führungsinstrumenten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagen der Motivation,</li> <li>- Zielvereinbarungs- u. Feedbackgespräche,</li> <li>- Beurteilung u. Beurteilungsgespräche,</li> <li>- 360-Grad Feedback,</li> <li>- arbeitsrechtliche Grundlagen.</li> </ul>
<b>M 4: Personalentwicklung</b>	<b>M 5: Nachhaltigkeit u. Veränderungen managen</b>
Die Rolle der Führungskraft als Personalentwickler: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagen von Training u. Coaching,</li> <li>- Potenziale u. Entwicklungsfelder erkennen u. Lernziele vereinbaren,</li> <li>- Coaching am Arbeitsplatz.</li> </ul>	Innovation, Gesundheit u. Arbeitsorganisation: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovation u. Veränderungsmanagement,</li> <li>- Gesundheitsförderung u. Stressabbau,</li> <li>- Arbeitsorganisation u. Prozessoptimierung,</li> <li>- Strategie.</li> </ul>

Darst. 14: Modulares Trainingskonzept für Nachwuchsführungskräfte  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Felfe/Franke, 2014, S.59 ff.)

<sup>253</sup> Vgl. Kanning (2015) S. 86 f.

<sup>254</sup> Vgl. Kanning (2015) S. 85.

<sup>255</sup> Vgl. Felfe/Franke (2014) S.59.

Aus den Modulbeschreibungen gehen zwar die grundlegenden Kenntnisse einer Führungskraft hervor, allerdings reicht eine Wissensvermittlung nicht aus, um Kompetenzen entwickeln zu können. Deshalb müssen die erworbenen Kenntnisse im nächsten Schritt durch verhaltensorientierte Maßnahmen für eine praktische Anwendung nutzbar gemacht werden, indem sich die Teilnehmer erforderliche Verhaltensweisen durch entsprechende Übungen aneignen, was in dem oben dargestellten Konzept auch so geplant ist. Durch verhaltensorientierte Methoden wird demnach direkt auf das sichtbare Verhalten der Teilnehmer Einfluss genommen, indem neue Fertigkeiten aufgebaut und vorhandene Kompetenzen gestärkt werden.<sup>256</sup> Insofern kommt auch diese Methode bei den beratungs- und betreuungsorientierten sowie den arbeitsintegrierten Ansätzen zum Einsatz (z. B. Mentoring, Job Enlargement, Projektarbeit). Inhaltlich können verhaltensorientierte Maßnahmen u. a. auf Kommunikations-, Präsentations-, Moderations-, Stressmanagement-, Verhandlungs-, Konfliktbewältigungs- und Führungstraining ausgerichtet sein.<sup>257</sup> Zur praktischen Umsetzung könnten u. a. Verhaltenstraining, Fallstudien und Planspiele eingesetzt werden.

#### Verhaltenstraining

Dieser Methode liegt die Annahme zugrunde, dass „... menschliches Verhalten überwiegend durch Beobachtung an aktuellen oder symbolischen Modellen gelernt wird.“<sup>258</sup> Dazu wird beispielweise das Verhaltensmodell eines Vorgesetzten durch eine Filmpräsentation vorgestellt und danach im Rahmen eines Gruppengesprächs ausgewertet. Im Ergebnis wird das präferierte Verhalten in Rollenspielen geübt bzw. erlernt. Abschließend erhalten die Teilnehmer eine Rückmeldung über die Stärken und Schwächen ihres Verhaltens.<sup>259</sup> Dieses Feedback können sie nutzen, um ihre künftigen Verhaltensweisen zu ändern bzw. zu optimieren.

#### Fallstudien/Planspiele

Mit Fallstudien und Planspielen sollen konkrete Entscheidungssituationen und Probleme aus dem tatsächlichen Arbeitsumfeld simuliert werden. Ziel ist die Förderung von Entschlussfähigkeit, Urteilsbildung, Selbständigkeit und die Anwendung theoretischen Wissens. Bei Planspielen werden zusätzlich interaktive Problemlösungsaspekte integriert, um die Dynamik und Komplexität der gestellten Situation darzustellen. Die Teilnehmer müssen diese Situation analysieren und in begrenzter Zeit alternative Lösungsvorschläge entwickeln. Dadurch können sie auch dynamische Aspekte ihres Verhaltens entdecken und

---

<sup>256</sup> Vgl. Kanning (2015) S. 85 u. 88.

<sup>257</sup> Vgl. Demmerle et. al (2011) Kap. 3.5, S. 223 ff.

<sup>258</sup> Sonntag/Schapper (2006) S. 290.

<sup>259</sup> Vgl. Sonntag/Schapper (2006) S. 290.

entwickeln. Durch Planspiele werden insbesondere kommunikative Fähigkeiten und die Fähigkeit zur Umsetzung interaktiver Problemlösungsprozesse verbessert.<sup>260</sup>

Zusammenfassend ist anzumerken, dass die Effektivität der wissen- und verhaltensorientierten Maßnahmen, wenn diese extern stattfinden, auf Grund des fehlenden unmittelbaren Bezuges zum Arbeitsplatz geringer sein könnte, als bei Konzepten, die direkt in den Arbeitsprozess integriert sind.<sup>261</sup> Unabhängig davon sollten sie berücksichtigt werden, da hier auch nicht genutzte bzw. unbekannte Potenziale aktiviert werden könnten.

#### 4.2.4 Innovative Ansätze

Aus der Erkenntnis, dass klassische Formate wie Seminare oder externe Trainings nicht mehr zeitgemäß sind, da es nicht mehr nur darum geht, Wissen auf Vorrat zu vermitteln, sondern ein kontinuierliches, problemorientiertes und kooperatives in den Arbeitsprozess integriertes Lernen in Teams zu ermöglichen, müssen neue Wege der Förderung von Mitarbeitern ergründet werden.<sup>262</sup> Nach dem 70-20-10-Modell entwickeln Mitarbeiter berufliche Kompetenzen bis zu 70 % durch eigenständige Bewältigung von Herausforderungen im Prozess der Arbeit, bis zu 20 % durch Lernpartner, Führungskräfte, Coaches und Mentoren und nur bis zu 10 % im Rahmen des formellen Lernens in Seminaren oder durch E-Learning.<sup>263</sup> Auch Erpenbeck und Sauter vertreten die Auffassung, dass Lernen und Entwicklung von Kompetenzen im Prozess der Arbeit kein netter Nebeneffekt des beruflichen Handelns mehr sind, sondern den eigentlichen Kernprozess der beruflichen Kompetenzentwicklung darstellen.<sup>264</sup> Zudem wirkt sich der o. g. Trend zur Digitalisierung auch auf die Personalentwicklung aus. Um den Herausforderungen der zukünftigen Arbeitswelt zu genügen, sind nach Franken bestimmte Voraussetzungen bei der Gestaltung von Personalentwicklung zu erfüllen. Danach muss die künftige Personalentwicklung so organisiert sein, dass dem Mitarbeiter ein Lernen ermöglicht wird, das:<sup>265</sup>

- selbstgesteuert, d. h., der Lernende übernimmt selbst die Verantwortung für seine Entwicklung, indem er nach geeigneten Methoden, Angeboten und Inhalten sucht und das Unternehmen ihm die Möglichkeit dazu bietet,
- integriert, d. h., es werden unterschiedliche Formen der Weiterbildung und Förderung

---

<sup>260</sup> Vgl. Berthel/Becker (2013) S. 516 f.

<sup>261</sup> Vgl. Schindler (2013) S. 174.

<sup>262</sup> Vgl. Franken (2016) S. 252.

<sup>263</sup> Vgl. Jennings (2013) o. S., zit. nach Erpenbeck/Sauter (2015a) S. 15.

<sup>264</sup> Vgl. Erpenbeck/Sauter (2015a) S. 6.

<sup>265</sup> Vgl. Franken (2016) S. 252 f.

aufeinander abgestimmt, z. B. eine Kombination aus E-Learning und Präsenzunterricht oder Training und Coaching,

- kooperativ, d. h., die Lernenden arbeiten in Tandems (z. B. Mentoring), Gruppen (z. B. Erfahrungsgruppen) oder Communities zusammen, wodurch Lernen miteinander und voneinander möglich ist,
- problemorientiert, d. h., die Entwicklung bzw. der Lerneffekt resultieren aus persönlichen Erfahrungen und Problemstellungen aus der Praxis, und
- digitalisiert, d. h., es erfolgt der Einsatz digitaler Lernmethoden, wie Mobile-Learning, Video-Learning, und somit eine Verbindung zwischen virtueller und realer Welt,

erfolgen kann. Zur praktischen Umsetzung sind, unter Berücksichtigung der o. g. Aspekte, verschiedene Ansätze, wie Action Learning und Virtuelle Lern-Communities, denkbar.

### Action Learning

Action Learning oder handlungsorientiertes Lernen kann als eine Methode des Erfahrungslernens (Learning by doing) verstanden werden, bei dem einzelne Mitarbeiter oder Gruppen an einem Projekt mit realem Unternehmensnutzen arbeiten und in diesem Kontext den Lernprozess reflektieren. Beispielsweise können Nachwuchsführungskräfte neue Führungssituationen ausprobieren, wodurch entsprechende Kompetenzen und der Gruppenzusammenhalt gefördert werden.<sup>266</sup> Diese Methode hat grundsätzlich Parallelen zur o. g. Projektarbeit. Allerdings steht der Lernprozess hier noch mehr im Vordergrund.

### Virtuelle Lern-Community

Communities „... sind informelle Gruppen von Wissensträgern, die auf selbst-organisierter Basis, aus einem gemeinsamen Interesse heraus in einem abgegrenzten Themengebiet ihr Wissen austauschen und gemeinsam entwickeln bzw. Problemlösungen erarbeiten.“<sup>267</sup> Der gemeinsame Lernprozess findet auf einer virtuellen Plattform (z. B. Internet oder Intranet) statt, indem die Mitglieder Diskussionsbeiträge einstellen und darauf aufbauende Kommentare abgeben können. Die Community kann von dem Wissen und Erfahrungen einzelner Mitglieder profitieren und somit voneinander lernen.<sup>268</sup> Beispielsweise können sich jüngere und ältere Führungskräfte über Aspekte der Führung, digitale Kompetenzen und Medienkompetenzen austauschen. Während die älteren Führungskräfte mehr Erfahrungen im Bereich Führung haben, können die jüngeren Führungskräfte ihre digitalen Kenntnisse und Fertigkeiten einbringen, so dass beide Gruppen voneinander profitieren.

---

<sup>266</sup> Vgl. Franken (2016) S. 258 f.

<sup>267</sup> French/Bell (1994) S. 159 zit. nach Becker, M. (2013) S. 761.

<sup>268</sup> Vgl. Franken (2016) S. 259 f.



Eine Vielzahl weiterer Methoden, wie Video-Learning in Form von Webinaren oder Schulungsvideos, Mobile-Learning über Smartphone und Tablet oder Cloud-Learning, wodurch ein ortsunabhängiges Lernen ermöglicht wird, sind denkbar und lassen den Trend zur Digitalisierung der Personalentwicklung erkennen.<sup>269</sup> Die daraus resultierenden Vorteile, wie Transparenz, Vernetzung, Kollaboration, Flexibilität und Interaktion, machen das Lernen im Unternehmen interessanter, wirksamer und verfügbarer.<sup>270</sup> Dieser Ansatz sollte deshalb im Rahmen zukünftiger Konzeptionen von Personalentwicklung erschlossen werden.

#### 4.2.5 Führung als Instrument der Personalentwicklung

Wie oben bereits festgestellt, findet Personalentwicklung in erster Linie im Prozess der Arbeit statt. Insofern tragen auch die Führungskräfte eine wesentliche Verantwortung dafür, dass die Mitarbeiter den stetigen Veränderungen gewachsen sind und sich optimal auf künftige Aufgaben und Funktionen vorbereiten können. Neben den o. g. Ansätzen, besteht ein weiterer Zugang zur Initiierung von Entwicklungsprozessen in den Möglichkeiten einer Führungskraft, die durch ihr Verhalten eine Förderung der Mitarbeiter ermöglichen kann.<sup>271</sup> Nach Kanning können Führungskräfte neben der Unterstützung im Rahmen der bereits dargestellten Methoden, unter Berücksichtigung folgender Aspekte bzw. Verhaltensweisen auch direkt Einfluss auf die Entwicklung ihrer Mitarbeiter nehmen.<sup>272</sup>

- Expertenrolle, d. h., die Führungskraft steht dem Mitarbeiter bei der Bewältigung neuer und schwieriger Aufgaben durch Erläuterungen und beispielhaftem Verhalten als Hilfe zur Verfügung, wodurch ein Bezug auf alle Dimensionen der beruflichen Handlungskompetenz ermöglicht wird,
- Delegation, d. h., die Führungskraft weist dem Mitarbeiter Aufgaben zu, die moderat über dem bisherigen Leistungsniveau liegen, wodurch das Lernpotenzial genutzt und eine schrittweise Entwicklung für anspruchsvollere Aufgaben oder Funktionen ermöglicht wird,
- Partizipation, d. h., die Führungskraft lässt einen Mitarbeiter, der künftig Führungsaufgaben übernehmen soll, über einen längeren Zeitraum an ihrem Arbeitsalltag bzw. an einzelnen Arbeitsaufgaben teilhaben, wodurch dieser an die künftige Aufgabe herangeführt wird,

---

<sup>269</sup> Vgl. Franken (2016) S. 253 u. 263.

<sup>270</sup> Franken (2016) S. 263.

<sup>271</sup> Vgl. Kanning (2015) S. 105.

<sup>272</sup> Vgl. Kanning (2014) S. 552 f.

- Day-to-day-Feedback, d. h., die Führungskraft gibt dem Mitarbeiter im direkten täglichen Umgang (Arbeitsalltag) ein kontinuierliches Feedback, indem sie ihn für eine gut gelöste Aufgabe lobt oder Hinweise zur Verbesserung gibt, wodurch die Entwicklung des Arbeitsverhaltens gesteuert wird,
- Leistungsbeurteilung und Mitarbeitergespräch, d. h., die Führungskraft gibt ein sehr fundiertes und systematisches Feedback in Bezug auf einen längeren Arbeitszeitraum, so dass auch dadurch eine Beeinflussung des künftigen Arbeitsverhaltens möglich ist, aber auch weitere Maßnahmen der Personalentwicklung abgeleitet werden können,
- Zielsetzung/-vereinbarung, d. h., die Führungskraft setzt oder vereinbart herausfordernde und präzise Arbeitsziele, die den Mitarbeiter gewissermaßen zwingen, seine Kompetenzen und Verhaltensweisen in eine gewünschte Richtung weiterzuentwickeln, um die gestellte Aufgabe lösen zu können.

Die Führungskraft hat mit diesem Katalog eine gute Auswahl von möglichen Aktivitäten und kann durch Realisierung dieser Maßnahmen, die in der Regel kombiniert zum Einsatz kommen sollten, zum Erfolg individueller Personalentwicklung beitragen. In diesem Kontext sollten Bedeutung und Gegenstand der Führungsaufgabe „Personalentwicklung“ auch explizit in Führungsleitbildern sowie Kompetenzmodellen, Anforderungsprofilen oder Funktionsbeschreibungen von Führungskräften festgehalten werden.

### **4.3 Systematische Entwicklungsplanung**

Die bisher dargestellten Ansätze und Methoden sollten bestehende Möglichkeiten zur Umsetzung von Maßnahmen der Personalentwicklung aufzeigen. Allerdings müssen daraus individuell zugeschnittene Konzepte definiert werden, die eine Reihe von zielgerichteten Maßnahmen kombinieren und damit eine längerfristige Entwicklung des Mitarbeiters ermöglichen. In diesem Kontext könnten Laufbahn- oder Nachfolgeplanungen eingesetzt werden. Darunter kann die gedankliche Vorwegnahme einer Stellenfolge oder von Entwicklungsstationen verstanden werden, die ein Mitarbeiter durchlaufen muss, um eine angestrebte Zielposition zu erreichen. Während eine systematische Nachfolgeplanung die rechtzeitige Wiederbesetzung freiwerdender Stellen proaktiv absichern soll, umfasst die Laufbahnplanung mögliche Entwicklungswege eines Mitarbeiters im Unternehmen.<sup>273</sup> Problematisch für eine potenzialorientierte Förderung könnte jedoch sein, dass diese Konzepte eine zu spezielle Ausrichtung haben, da sie sich auf bestimmte Positionen bzw.

---

<sup>273</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 610 f.

Laufbahnen beziehen. Zur Umgehung dieser Problematik bietet sich das in Darst. 15 aufgezeigte Konzept der Modellentwicklungswege nach Meier und Schindler an.<sup>274</sup>

<b>Strategische Lernziele der Entwicklungsmaßnahmen</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung eines ganzheitlichen, systematischen Denkens,</li> <li>• Stärkung des Problemerkennungs- und Problemlösungsgeschicks,</li> <li>• Förderung der Interaktions- und Kommunikationsfähigkeit,</li> <li>• Stärkung von Handlungsorientierung und Zielstrebigkeit,</li> <li>• Stärkung von Resilienz/Fähigkeit der Selbstregulation,</li> <li>• ...</li> </ul>		
<b>Übernahme der Zielposition</b> (z. B. Leitung eines Geschäftsbereichs, Spezialistenfunktion, Projektleitung)		
<b>Phase</b>	<b>Training-on-the-job</b>	<b>Training-off-/near-the-job</b>
(4) Spezialisierung (mind. 4 Jahre)	Festlegung auf einen Zielpositionstyp und spezielle Vorbereitung auf mögliche Zielpositionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektarbeit/-leitung,</li> <li>• Coaching,</li> <li>• Mentoring,</li> <li>• ...</li> </ul>
----- Durchführung einer Potenzialdiagnose (z. B. Assessment Center) -----		
(3) Erweiterung (mind. 3 Jahre)	Übernahme einer verantwortliche Funktion/ Position zur Erweiterung und Vertiefung von Kenntnissen und Fähigkeiten (Job Enrichment, Übertragung erster Führungsverantwortung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensitivity Training,</li> <li>• Managementplanspiel,</li> <li>• Führungs- und Verhaltenstraining,</li> <li>• ...</li> </ul>
----- Durchführung einer Potenzialdiagnose (z. B. Assessment Center) -----		
(2) Basis (mind. 3 Jahre)	Übernahme qualifizierter Tätigkeiten in Geschäfts-, Betriebs- und Stabsbereichen (Job Enlargement)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätszirkel,</li> <li>• Berufsbegleitendes Studium (Bachelor oder Master),</li> <li>• ...</li> </ul>
(1) Einstieg	Traineeprogramm für Hochschulabsolventen oder Ausbildung und Berufserfahrung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernstatt,</li> <li>• Fachseminare,</li> <li>• ...</li> </ul>

Darst. 15: Phasen und Inhalte eines potenzialorientierten Modellentwicklungsweges  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schindler 2013, S. 176)

Mit diesem Konzept, das eine Gestaltungshilfe darstellen soll, die auf langfristige Flexibilität in der individuellen Nachfolge- und Entwicklungsplanung ausgerichtet ist, verbinden Meier und Schindler folgende Grundideen:<sup>275</sup>

- durch die Konzentration auf strategisch relevante Zielpositionsfelder auf möglichst hoher Organisationsebene wird verhindert, dass die individuelle Entwicklung nur auf eng abgegrenzte Funktionsbereiche oder eine Laufbahn bezogen wird und Mitarbeiter dadurch infolge einer zu frühen Spezialisierung in ihrem Entwicklungsweg eingengt werden,
- durch Kombination von zusammenhängenden bzw. aufeinanderfolgenden Positionen im Training-on-the-job, beginnend mit Fachfunktionen, später mit Übertragung von

<sup>274</sup> Vgl. Meier/Schindler (2004) Sp. 1059.

<sup>275</sup> Vgl. Meier/Schindler (2004) Sp. 1059 ff.

Führungs- und Projektverantwortung, wird eine genaue Bestimmung eines Zielpositionsfeldes ermöglicht,

- durch Mindestverweilzeiten in jeder Stufe werden Lernerfolge gesichert, die Durchführung von Potenzialbeurteilungen am Ende einer Phase erfordern eine erneute Bewährung der Mitarbeiter für weitere Entwicklungsschritte und
- durch Standard- und Individualmaßnahmen im Training-off-the-job (z. B. Verhaltenstraining) und im Training-near-the-job (z. B. Mentoring) werden die Entwicklungsoptionen im Training-on-the-job (Fach-, Projekt- und Führungsaufgaben) unterstützt.

Zufällige und mikropolitisch intendierte oder nur auf aktuell vorhandene Defizite beruhende Maßnahmenplanungen werden durch diesen Ansatz vermieden, da die langfristige Sicherung des qualitativen und quantitativen Fach- und Führungskräftebestandes Ziel dieses Konzeptes ist.<sup>276</sup> Zudem ist es auf Grund seiner Flexibilität zur potenzialorientierten Förderung von Mitarbeitern geeigneter als die vorherige Festlegung auf eine der klassischen Laufbahnformen.<sup>277</sup> Vorteilhaft ist insbesondere, dass die Entscheidung über eine mögliche Zielposition relativ spät getroffen werden muss und somit bereits entwickelte bzw. erkennbare Interessen, Stärken und Kompetenzen noch berücksichtigt werden können. Bei einer speziellen Ausrichtung auf Fach-, Projekt oder Führungsebene, wäre ein späterer Wechsel auf eine andere Laufbahn schwierig, da die Konzepte, unter Berücksichtigung spezieller Anforderungen und Kompetenzen der jeweiligen Zielgruppe, zugeschnitten sind.

Abschließend ist festzustellen, dass die potenzialorientierten Modellentwicklungswege eine Konzentration auf die Stärkung und Entwicklung entsprechender Kompetenzen ermöglichen, was durch die erneute Potenzialermittlung am Ende jeder Phase unterstützt wird, da daraus Erkenntnisse über die weitere Entwicklungsfähigkeit des Mitarbeiters hervorgehen.<sup>278</sup> Zudem erfolgt durch die parallele Umsetzung von Maßnahmen im Prozess der Arbeit und außerhalb des Arbeitsplatzes ein potenzialorientiertes Lernen, was durch die im Laufe des Entwicklungsprozesses zunehmende Übertragung höherwertiger Aufgaben zusätzlich gefördert wird.<sup>279</sup> Allerdings ist es auch von der Unternehmensgröße abhängig,<sup>280</sup> ob die Ausrichtung auf eine spezielle Zielposition in vertikaler Richtung oder bei bestehenden flachen Hierarchien ein Bedarf an Generalisten über horizontal ausgerichtete Modellentwicklungswege realisiert wird.

---

<sup>276</sup> Vgl. Meier/Schindler (2004) Sp. 1053.

<sup>277</sup> Vgl. Schindler (2013) S. 175.

<sup>278</sup> Vgl. Schindler (2013) S. 175.

<sup>279</sup> Vgl. Schindler (2013) S. 175.

<sup>280</sup> Vgl. Schindler (2008) S. 33.

## 4.4 Erfolgssicherung in der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung muss einen tatsächlichen Nutzen für das Unternehmen stiften, um den damit verbundenen Aufwand zu rechtfertigen. Insofern sind zunächst Maßnahmen erforderlich, die eine Überführung der Resultate in das Arbeitsumfeld des Mitarbeiters ermöglichen. Erst danach kann die Wirksamkeit der Personalentwicklung operationalisiert werden. Beide Schritte, die den Prozess der Personalentwicklung abschließen, sollen im Folgenden dargestellt werden.

### 4.4.1 Transfersicherung

Den Zweck erfüllt Personalentwicklung nur, wenn die erworbenen Kompetenzen auch im täglichen Arbeitsumfeld des Mitarbeiters angewendet werden können, was voraussetzt, dass das vermittelte Wissen und die erlernten Verhaltensweisen auch im Prozess der Arbeit erforderlich sind.<sup>281</sup> Diese Bedingung lässt sich durch einen Lerntransfer sicherstellen, indem Kenntnisse und Fertigkeiten, die in der Lernumgebung (Lernfeld) erworben wurden, auf den Anwendungskontext (Funktionsfeld) übertragen werden.<sup>282</sup> Die Transferproblematik ist geringer bei Maßnahmen, die arbeitsintegriert stattfinden und sich Lern- und Funktionsfeld am gleichen Ort befinden. Ohne eine entsprechende Unterstützung der Mitarbeiter besteht jedoch immer die Gefahr bzw. die Wahrscheinlichkeit des Verlernens, wodurch der angestrebte Nutzen oder das Ziel der Personalentwicklung nicht erreicht werden würden.<sup>283</sup> Durch ein Lerntransfermanagement, das sämtliche Maßnahmen zur Planung, Organisation und Kontrolle des Lerntransfers umfasst, kann diese Zielstellung erreicht werden.<sup>284</sup> Dazu müssen transfersichernde Maßnahmen zur Gestaltung sowohl im Lern- als auch im Funktionsfeld definiert und umgesetzt werden.<sup>285</sup> Nach Solga sind dabei grundsätzlich drei Aspekte zu berücksichtigen, die eine nachhaltige Förderung der Anwendung von vermittelten Kenntnissen und Fertigkeiten gewährleisten. Danach muss:<sup>286</sup>

- das Gelernte generalisierungsfähig sein, d. h., es muss auf veränderte Kontextbedingungen und somit auf konkrete Herausforderungen des Arbeitsalltages anwendbar sein,
- die Lerntransfermotivation der Teilnehmer gefördert werden, d. h., die Bereitschaft

---

<sup>281</sup> Vgl. Schindler (2008) S. 35.

<sup>282</sup> Vgl. Solga (2011) S. 342.

<sup>283</sup> Vgl. Berthel/Becker (2013) S. 534.

<sup>284</sup> Vgl. Solga (2011) S. 343.

<sup>285</sup> Vgl. Schindler (2008) S. 36.

<sup>286</sup> Vgl. Solga (2011) S. 363.

das Gelernte in den Arbeitsprozess einzubringen, muss geweckt und erhalten werden,

- die Arbeitsumgebung der Teilnehmer so gestaltet werden, dass das Gelernte sinnvoll zur Anwendung kommen kann oder muss.

Daraus ist erkennbar, dass die Transfersicherung bereits im Lernfeld beginnt und somit im gesamten Prozess der Personalentwicklung erfolgen muss. Den Führungskräften sollte in diesem Kontext die Relevanz des Vorgesetztenverhaltens für Lern- und Lerntransferprozesse deutlich gemacht werden, da es als wesentlicher Erfolgsfaktor gesehen wird.<sup>287</sup>

Zur praktischen Umsetzung des Transfers bieten sich im Lernfeld u. a. Maßnahmen, wie Formulierung funktionsbezogener Lernziele, Einsatz teilnehmeraktivierender Lernmethoden, Konzeption erfahrungsorientierter Lernprozesse und Behandlung von Transferproblemen, an. Transferförderliche Maßnahmen im Funktionsfeld können u. a. Schaffung von Anwendungsgelegenheiten, Beseitigung struktureller Hindernisse, Schließung von Transfervereinbarungen, Setzen von Anreizen für die Umsetzung des Gelernten und Hilfestellungen von Vorgesetzten und Kollegen sein.<sup>288</sup>

#### 4.4.2 Evaluation

Zur Feststellung des Nutzens bzw. der Ergebnisse sollte das Personalentwicklungskonzept evaluiert werden, was durch eine Qualitäts- und Erfolgskontrolle der inhaltlichen und didaktischen Konzeption, der Durchführung und der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit erfolgen kann.<sup>289</sup> Ziel der Evaluation ist die Steuerung und Optimierung der Personalentwicklung, indem z. B. Änderungsvorschläge für zugrunde liegende Anforderungsprofile oder Kompetenzmodelle, Verbesserungsmöglichkeiten für die inhaltliche, methodische Gestaltung von Lernprozessen und der Input/Output-Relationen ermittelt werden.<sup>290</sup> Nach Solga muss die Evaluation einerseits prozessbegleitend, um die Maßnahmen während der Durchführung zu steuern und andererseits nach Beendigung der Entwicklungsmaßnahmen, um eine Datenbasis für künftige Entscheidungen zur Optimierung der Personalentwicklungskonzeption zu treffen, erfolgen.<sup>291</sup> Korrekturen im laufenden Prozess wären bei einer lediglich am Ende der Entwicklungsmaßnahmen stattfindenden Evaluation nicht möglich, da Fehlentwicklungen nicht rechtzeitig aufgedeckt werden könnten.<sup>292</sup>

---

<sup>287</sup> Vgl. Kauffeld/Grote (2014) S. 144 f.

<sup>288</sup> Vgl. Schindler (2008) S. 36 f.

<sup>289</sup> Vgl. Solga (2011a) S. 369

<sup>290</sup> Vgl. Schindler (2008) S. 40.

<sup>291</sup> Vgl. Solga (2011a) S. 370 f.

<sup>292</sup> Vgl. Berthel/Becker (2013) S. 526.

Nach Bethel und Becker können die Analysebereiche der Evaluation in vier Ebenen unterteilt werden.<sup>293</sup>

- Konzept-Evaluation, d. h., Überprüfung von Personalentwicklungsstrategie, Organisation der Personalentwicklung und Kompatibilität von Personalentwicklung und anderen Funktionen der Personalentwicklung,
- Input-Evaluation, d. h., Überprüfung von Analyse des Personalentwicklungsbedarfs, Qualität von Personalentwicklungsinstrumenten und Professionalität der Personalentwicklungsbeteiligten,
- Prozess-Evaluation, d. h., Überprüfung von Durchführung, Parallelisierung (Maßnahmen on-/off-the-job) und Effektivität (Zielorientierung) der Qualifizierungsmaßnahmen im Lernfeld,
- Output-Evaluation, d. h., Überprüfung von Wirksamkeit (durch Bezug auf Feedback der Teilnehmer auf die realisierten Maßnahmen – Reaktionsebene, Erwerb von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten – Lernebene, Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz – Verhaltensebene und Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg – Ergebnisebene) und Effizienz (Rentabilität der bereitgestellten Mittel – Return on Development) der Personalentwicklungsmaßnahmen.

Insgesamt zeigt sich der Erfolg der Personalentwicklung in der Veränderung von Wissen, Können, Verhalten und Einstellungen der Mitarbeiter, die an den Maßnahmen teilgenommen haben. Adressaten der Analyse sind deshalb vor allem die Teilnehmer, aber auch die Referenten der Personalentwicklung, wie Trainer, Ausbilder und Führungskräfte, die in diesem Rahmen befragt werden sollten.<sup>294</sup> Nach Becker zeigt die Erfolgskontrolle in der Praxis zwar noch erhebliche methodische Mängel, da Messpunkte nicht optimal bestimmt, Messverfahren nicht messen, was sie sollen und der Zugang zu den einzelnen Messwerten (Wissen, Können, Verhalten und Einstellungen) unvollständig bleibt, allerdings lassen sich verlässliche Ergebnisse erzielen, wenn die Standards messbar definiert werden und damit ein Soll-Ist-Vergleich des Qualifikationszuwachses ermöglicht wird.<sup>295</sup>

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte sollte angestrebt werden, dass auch dieser Prozessschritt in guter Qualität realisiert wird, da er u. a. Daten liefert, die eine Basis für die Optimierung der Gestaltung künftiger Personalentwicklungskonzeptionen im Unternehmen darstellen. Der Nutzen der Personalentwicklung kann dadurch künftig noch erhöht werden.

---

<sup>293</sup> Vgl. Berthel/Becker (2013) S. 524 ff. und Schindler (2008) S. 39.

<sup>294</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 836.

<sup>295</sup> Vgl. Becker, M. (2013) S. 836.

## 5 Fazit

Auf Grund des Fachkräftemangels auf dem externen Arbeitsmarkt müssen Unternehmen auch innerhalb der Organisation geeignete und entwicklungsfähige Mitarbeiter identifizieren, um den ständig ändernden Rahmenbedingungen standhalten bzw. künftige Chancen nutzen zu können. Dies stellt insbesondere für Unternehmensführung und Personalmanagement eine Herausforderung dar. Es muss zunächst geklärt werden, ob und in welcher Form eine Personalentwicklung im Unternehmen realisiert werden soll. Zudem ist eine Entscheidung über die Ausrichtung der Personalentwicklung erforderlich. Dafür stehen ein defizit- oder ein potenzialorientierter (ressourcenorientierter) Ansatz zur Auswahl. Nach Festlegung der Ausrichtung müssen die organisatorischen Aspekte, wie Klärung von Zuständigkeiten, Zielgruppen und Prozessgestaltung, abgestimmt werden.

Im Rahmen einer potenzialorientierten Personalentwicklung muss als Basis definiert werden, wie Potenzial von Mitarbeitern ermittelt und daraufhin entwickelt werden soll. Die Ausführungen haben gezeigt, dass es sich dabei um einen hochkomplexen Prozess handelt. Der Entwicklungsbedarf und die sich daraus ergebenden künftigen Anforderungen an die Mitarbeiter müssen zunächst aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Schon dieser Prozess gestaltet sich schwierig, da zukünftige Anforderungen oder Kompetenzen, auf Grund bestehender Dynamik und daraus resultierender Unsicherheiten, nur sehr schwer prognostizierbar sind. Zur Potenzialermittlung stehen dann mehrere standardisierte Methoden zur Verfügung. Aber auch hier bestehen Unsicherheiten, die u. a. aus fehlerhaften Umsetzungen der Verfahren oder einer nicht immer genau prognostizierbaren Entwicklung menschlicher Fähigkeiten resultieren können. Erkennbar war aber, dass sich durch die Kombination von Verfahren eine bessere Prognosesicherheit ergeben kann. Bedeutend ist, dass Sinn und Zweck der Potenzialdiagnose von allen Unternehmensmitgliedern akzeptiert werden und mit den Ergebnissen sorgsam umgegangen wird. Auch schwächere Mitarbeiter müssen weiterhin von Unternehmensleitung und Führungskräften wertgeschätzt werden.

Nach Identifikation der Potenzialträger muss ein systematisches Verfahren zur Entwicklung dieser Mitarbeiter implementiert werden. Diese müssen allerdings auch dazu bereit sein, da eine Förderung sonst sinnlos ist. Die Erkenntnis, dass sich das Potenzial eines Mitarbeiters am erfolgreichsten im Arbeitsprozess, durch Verknüpfung von Lern- und Leistungserstellungsprozess entwickeln lässt, sollte bei der Festlegung von Lerninhalten und Instrumenten der Personalentwicklung berücksichtigt werden. Zur Auswahl stehen viele traditionelle aber auch innovative Methoden, die im Wesentlichen auf die Entwicklung von Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz der Mitarbeiter gerichtet sein sollten, da diese



Dimensionen relativ unabhängig von einer speziellen Zielposition sind. Durch eine Kombination dieser Methoden werden die Mitarbeiter in einen Förderprozess integriert, der sich auf alle Kompetenzdimensionen und viele potenzialorientierte Anforderungsmerkmale bezieht. Die praktische Umsetzung kann z. B. im Rahmen eines individuellen Modellentwicklungsweges erfolgen, da hier ein arbeitsintegrierter Lernprozess stattfindet, der durch Maßnahmen, die nicht oder nur mittelbar zum Arbeitsprozess gehören, unterstützt wird. Ein wesentlicher Vorteil dieses Instrumentes ist die vorhandene Flexibilität, da eine Festlegung der Zielposition relativ spät erfolgt und somit erst später erkannte Potenziale, Interessen, Stärken und Kompetenzen noch berücksichtigt werden können. Zur Erfolgssicherung der Personalentwicklung muss zunächst ein Transfer der erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten vom Lern- in das Funktionsfeld ermöglicht werden, was sich insbesondere durch generalisierungsfähige Lerninhalte, Förderung von Lerntransfermotivation und transferförderliche Gestaltung des Arbeitsumfeldes realisieren lässt. Zudem sollte eine Qualitäts- und Erfolgskontrolle des Personalentwicklungskonzeptes im Rahmen einer prozessbegleitenden und daran anschließenden Evaluation erfolgen. Dabei sollte jeder Prozessschritt berücksichtigt werden, so dass steuernde Maßnahmen im laufenden Projekt oder die Optimierung eines künftigen Personalentwicklungskonzeptes ermöglicht werden.

Die o. g. Aspekte begründen grundsätzlich die Voraussetzungen, potenziell vorhandenes Arbeitsvermögen in Leistung umzuwandeln und somit dem Humankapitalwert des Unternehmens zu steigern. Dagegen steht allerdings der damit verbundene Aufwand für das Unternehmen, der nicht nur mit der Inanspruchnahme finanzieller Ressourcen verbunden ist, sondern auch eine Herausforderung für alle verantwortlichen Akteure darstellt. Diese müssen bei Konzeption und Umsetzung individueller Maßnahmen neben traditionellen Methoden auch bestehende Trends und daraus resultierende innovative Ansätze der Personalentwicklung berücksichtigen. Die fortschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt, die folglich auch die Realisierung von Personalentwicklung tangiert, ist ein Indiz, dass sich digitale Kompetenzen und Medienkompetenzen zukünftig in Anforderungs- oder Kompetenzprofilen vieler Mitarbeiter wiederfinden werden. Deshalb müssen sie auch zusätzlich im Fokus künftiger Entwicklungsmaßnahmen stehen, was die Integration geeigneter Methoden erforderlich macht. Zudem sind auch weitere Unsicherheiten in Kauf zu nehmen, so dass ein Erfolg der Personalentwicklung nicht garantiert werden kann. Vor der Entscheidung zur Umsetzung oder Ablehnung eines solchen Verfahrens sollte jedoch eine Gegenüberstellung aller Vor- und Nachteile erfolgen. Dabei sollte vor allem berücksichtigt werden, dass die Humanressourcen für den (künftigen) Erfolg des Unternehmens unentbehrlich sind.

## Literaturverzeichnis

- Aldering, C. (2006): Zur Bedeutung der Potentialanalyse für die Praxis. Was kann unter Potential verstanden werden, und wie lässt sich Potential einschätzen, messen oder bewerten? in: Zeitschrift für Personalforschung, 20. Jahrgang, Heft 2/2006, S. 192-196.
- Bartölke, K./Grieger, J. (1993): Defizitabbau oder Potentialproduktion als Perspektiven von Personalentwicklung. Grundlagen und Probleme zweier Orientierungen, in: Laske, S./Gorbach, S. (Hrsg.), Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeption, Analysen, Perspektiven, Wien, S. 93-110.
- Becker, F. G. (2011): Strategisch-orientierte Führungskräfteentwicklung. Zwischen Schlagwort und praxisrelevanter Funktion, in: Stock-Homburg, R./Wolff, B. (Hrsg.) Handbuch Strategisches Personalmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 224-240.
- Becker, F. G. (1992): Potentialbeurteilung, in: Gaugler, E./Oechsler, A./Weber, W. (Hrsg.) Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1921-1929.
- Becker, F. G. (1991): Potentialbeurteilung – eine kafkaeske Komödie!? in: Zeitschrift für Personalforschung, 5. Jahrgang, Heft 1/1991, S. 63-78.
- Becker, M. (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6. Auflage, Stuttgart.
- Becker, M. (2008): Messung und Bewertung von Humanressourcen. Konzepte und Instrumente für die betriebliche Praxis, Stuttgart.
- Berthel, J./Becker, F. G. (2013): Personalmanagement. Grundzüge und Konzeptionen für die betriebliche Personalarbeit, 10. Auflage, Stuttgart.
- Bisani, F. (1983): Personalwesen. Grundlagen, Organisation und Planung, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Blessin, B./Wick, A. (2014): Führen und führen lassen, 7. Auflage, Konstanz und München.
- Blickle, G. (2014): Personalentwicklung. in: Nerdinger, G./Blickle, G./Schaper, N. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, Berlin, Heidelberg, S. 291-315.
- Bröckermann, R. (2011): Führungskompetenz. Versiert kommunizieren und motivieren, Ziele vereinbaren und planen, fordern und fördern, kooperieren und beurteilen, Stuttgart.
- Demmerle, C./Schmidt, J. M./Hess, M. (2011): Verhaltenstrainings, in: Ryschka, J./Solga, M./Mattenkloß, A. (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 223-272.

- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (2015): DGFP-Studie Megatrends 2015, DGFP-Praxispapiere 04/2015, Düsseldorf.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (2015a) Schlüsselkompetenz Reflexionsfähigkeit, Führungskräfteentwicklung der Zukunft, Best Practices 1/2015, Düsseldorf.
- Domsch, M. (2009): Personalplanung und Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte, in: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 6. Auflage, Stuttgart, S. 413-424.
- Eckhard, H. H./Schuler, H. (1992): Berufseignungsdiagnostik, in: Jäger, R. S./Petermann, F. (Hrsg.), Psychologische Diagnostik, 2. Auflage, Weinheim, S. 533-551.
- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. v. (2007): Einführung, in: Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. v. (Hrsg.), Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, 2. Auflage, Stuttgart, S. XVII-XLVI.
- Erpenbeck, J./Sauter, W. (2015): Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung. Ohne Gefühl geht in der Bildung gar nichts, Wiesbaden.
- Erpenbeck, J./Sauter, W. (2015a): Kompetenzentwicklung mit humanoiden Computern. Die Revolution des Lernens via Cloud Computing und semantischen Netzen, Wiesbaden.
- Felfe, J./Franke, F. (2014): Führungskräfte trainings, Göttingen u. a..
- Flato, E./Reinbold-Scheitle, S. (2008): Zukunftsweisendes Personalmanagement. Herausforderung demografischer Wandel, München.
- Franken, S. (2016): Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele, Wiesbaden.
- French, W. L./Bell, C. H. (1994): Organisationsentwicklung. 4. Auflage, Stuttgart.
- Friedrichs, S. (2011): Instrumente der Potenzial- und Persönlichkeitsdiagnostik. Einsatz und Nutzen in der Personalentwicklung, in: Rohrschneider, U./Lorenz, M. (Hrsg.), Der Personalentwickler. Instrumente, Methoden, Strategien, Wiesbaden, S. 101-134.
- Gerhardt, T./Riedel, J./Stella, K. (2015): Potenzial als Rohstoff für die Zukunft. Führungskräfte neu erkennen und entwickeln, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 84. Jahrgang, Heft 2/2015, S. 84-88.
- Grieger, J. (1997): Hierarchie und Potential. Informativische Grundlagen und Strukturen der Personalentwicklung in Unternehmungen, Neustadt/Coburg.

- Gunkel, L. (2014): Akzeptanz und Wirkung von Feedback in Potenzialanalysen. Eine Untersuchung zur Auswahl von Führungsnachwuchs, Diss., Wiesbaden.
- Haenel, S. (2005): Zur Bestimmung von Mitarbeiterpotenzialen - Begriff, Beurteilung und Entwicklung, Diss., Augsburg.
- Helldorff, S./Kahle, E. (2014): Mehr Können – mehr Wollen – mehr Dürfen. Die Anwendung des Kompetenznetzes auf die Kompetenzentwicklung im Unternehmen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 83. Jg., Heft 3/2014, S. 153-161.
- Holling, H./Liepmann, D. (1995): Personalentwicklung. in Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, 2. Auflage, Bern, S. 285-316.
- Jennings, C. (2013): 70:20:10. <http://blog.wissen-im-unternehmen.de/fundstueck-der-wochedie-702010-regel-im-corporate-learning/>. Zugegriffen: 16. Mai 2013
- Jung, H. (2003): Personalwirtschaft, 5. Auflage, München.
- Jung, P. (1988): Die Konzeption der Personalentwicklung in der Allianz Versicherungs-AG, in: Wirtschaft und Gesellschaft im Beruf, Sonderheft 10/1988, S. 42-48.
- Kaehler, B. (2017): Komplementäre Führung. Ein Praxismodell der Personalführung in Organisationen, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Kahabka, G. (2004): Potenzialbewertung und Potenzialbewertung der Mitarbeiter, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin, S. 83-100.
- Kanning, U. P. (2015): Soziale Kompetenzen fördern, 2. Auflage, Göttingen u. a..
- Kanning, U. P. (2014): Prozess und Methoden der Personalentwicklung, in: Schuler, H. (Hrsg.) Lehrbuch der Personalpsychologie, 3. Auflage, Göttingen u. a., S. 501-562.
- Kanning, U. P. (2012): Diagnostik zwischen Inkompetenz und Scharlatanerie: Phänomen, Ursachen, Perspektiven, in: Report Psychologie, 37. Jahrgang, Heft 3/2012, S. 100-113.
- Kanning, U. P. (2009): Inventar sozialer Kompetenzen (ISK), Göttingen.
- Kanning, U. P. u. a. (2013): Systematische Leistungsbeurteilung. Leitfaden für die HR- und Führungspraxis, Stuttgart.
- Kanning, U. P./Holling, H. (2004): Potenzialbeurteilung, in: Gaugler, E./Oechsler, A./Weber, W. (Hrsg.) Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Auflage, Stuttgart, Sp. 1685-1692.
- Karasek, R./Theorell, T. (1990): Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life, New York.

- Kauffeld, S./Grote, S. (2014): Personalentwicklung, in: Kauffeld, S. (Hrsg.) Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg, S. 119-135.
- Klug, A. (2011) Analyse des Personalentwicklungsbedarfs, in: Ryschka, J./Solga, M./Mattenklott, A. (Hrsg.) Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 35-91.
- Krumm, S./Mertin, I./Dries, C. (2012): Kompetenzmodelle. Praxis der Personalpsychologie, Göttingen u. a.
- Litzcke, S. (2013): Persönlichkeit und Führung – Das 5-Faktoren-Modell der Persönlichkeit, in: Häring, K./Litzcke, S. (Hrsg.) Führungskompetenzen lernen, Eignung, Entwicklung, Aufstieg, Stuttgart, S. 41-62.
- Maslow, A. H. (1970): Motivation and Personality. 2. Auflage, New York, Evanston, London.
- Meier, H./Schindler, U. (2004) Laufbahn- und Nachfolgeplanung von Fach- und Führungskräften, in: Gaugler, E./Oechsler, A./Weber, W. (Hrsg.) Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Auflage, Stuttgart, Sp. 1053-1063.
- Menzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden, 7. Auflage, Freiburg im Breisgau.
- Mudra, P. (2004): Personalentwicklung. Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse, München.
- Müller-Vorbrüggen, M. (2010): Struktur und Strategie der Personalentwicklung, in: Bröckermann, R./ Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.), Handbuch Personalentwicklung, 3. Auflage, Stuttgart, S. 2-20.
- Neuberger, O. (1991) Personalentwicklung. Stuttgart.
- Obermann, C. (2013): Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends, Mit originalen AC-Übungen, 5. Auflage, Wiesbaden.
- Pelz, W. (o. J.): Das 360-Grad-Feedback zur Erkennung und Entwicklung von Potenzialträgern, verfügbar über: <http://www.management-innovation.com/download/360-Grad-Feedback-Entwicklung-Potentialtraeger.pdf> (Stand: 15.02.2017).
- Regnet, E. (2009): Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft, in: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 6. Auflage, Stuttgart, S. 36-50.

- Richter, F./Polandt, A. (2011) Arbeitsintegrierte Ansätze zur Personalentwicklung, in: Ryschka, J./Solga, M./Mattenklott, A. (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 137-175.
- Rohrschneider, U./Friedrichs, S./Lorenz, M. (2010): Erfolgsfaktor Potenzialanalyse. Aktuelles Praxiswissen zu Methoden und Umsetzung in der Praxis, Wiesbaden.
- Rosenstiel, L. v. (2009): Grundlagen der Führung, in: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 6. Auflage, Stuttgart, S. 3-27.
- Rosenstiel, L. v. (2009a): Entwicklung und Training von Führungskräften, in: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 6. Auflage, Stuttgart, S. 51-67.
- Ryschka, J./Tietze K.-O. (2011) Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze. in: Ryschka, J./Solga, M./Mattenklott, A. (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 95-135.
- Sarges, W. (2013) Lernpotenzial als Metakompetenz, in: Sarges, W. (Hrsg.), Management-Diagnostik, 4. Auflage, Göttingen u. a., S. 481-491.
- Sattelberger, T. (1995): Strategieorientierte Personalentwicklung als Beitrag der Unternehmensentwicklung. In: Sattelberger, T. (Hrsg.), Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Beispiele, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 13-14.
- Sattelberger, T. (1989): Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor, in: Sattelberger, T. (Hrsg.), Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Beispiele, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 15-37.
- Schindler, U. (2013): Potenzialermittlung und Potenzialentwicklung, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.), Das neue Personalmarketing. Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Bd. 3, Handbuch Personalbindung, 2. Auflage, Berlin, S.153-180.
- Schindler, U. (2008): Personalentwicklung (Studienbrief 2-034-0006), 2. Auflage, Brandenburg.
- Schuler, H. (2014): Psychologische Personalauswahl. Eignungsdiagnostik für Personalausscheidungen und Berufsberatung, 4. Auflage, Göttingen u. a..
- Schuler, H. (2014a): Arbeits- und Anforderungsanalyse, in: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 3. Auflage, Göttingen u. a., S. 61-97.

- Schuler, H. (2000): Das Rätsel der Merkmals-Methoden-Effekte: Was ist „Potential“ und wie lässt es sich messen?, in: Rosenstiel, L. v./ Lang-von Wins, T. (Hrsg.), Perspektiven der Potentialbeurteilung, Göttingen u. a., S. 53-71.
- Schuler, H./Görlich, Y. (2006): Ermittlung erfolgsrelevanter Merkmale von Mitarbeitern durch Leistungs- und Potenzialbeurteilung, in: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen, 3. Auflage, Göttingen u.a. S. 235-269.
- Solga, M. (2011): Förderung von Lerntransfer, in: Ryschka, J./Solga, M./Mattenklott, A. (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 339-368.
- Solga, M. (2011a): Evaluation in der Personalentwicklung, in: Ryschka, J./Solga, M./Mattenklott, A. (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 369-399.
- Solga, M./Ryschka, J./Mattenklott, A. (2011): Personalentwicklung. Gegenstand, Prozess, Erfolgsfaktoren, in: Ryschka, J./Solga, M./Mattenklott, A. (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 19-34.
- Sonntag, K./ Schaper, N. (2006): Förderung beruflicher Handlungskompetenz, in: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen, 3. Auflage, Göttingen u. a., S. 270-311.
- Sonntag, K./Schaper, N (2006a): Wissensorientierte Verfahren der Personalentwicklung, in: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. Auflage, Göttingen u. a., S. 255-280.
- Thommen, J.-P. (2008): Coaching als Instrument der Personalentwicklung, in: Thom, N./Zaug, R. J. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, Wiesbaden, S. 135-158.
- Ulrich, E. (2006): Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit. Beiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie, in: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen, 3. Auflage, Göttingen u.a. S. 138-176.
- Zaug, R. J. (2008): Nachhaltige Personalentwicklung. Von der Schulung zum Kompetenzmanagement, in: Thom, N./Zaug, R. J. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, Wiesbaden, S. 19-39.

**Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne un-erlaubte Hilfe Dritter verfasst habe und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen stammen, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Weise noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher nicht veröffentlicht.

.....  
Mirko Schmidt

Dessau-Roßlau, den 30.03.2017