

Durch Potenzial- einschätzung zum optimalen Fit von Person und Organisation

Inhalt

Zur aktuellen Bedeutung von Potenzialeinschätzung für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen	Seite 3
Einsatzfelder von Potenzialeinschätzung	Seite 4
1 Management Appraisals	Seite 4
2 Strategische Laufbahnentscheidungen	Seite 5
3 Talent Pools	Seite 6
4 360 Grad Feedback	Seite 7
5 Potenzialentwicklung im Führungsteam	Seite 8
6 Potenzialeinschätzung als Element eines strategischen HR Managements	Seite 9

Zur aktuellen Bedeutung von Potenzialeinschätzung für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen

Selten zuvor hat sich die öffentliche Diskussion so intensiv und tiefgreifend mit Fragen des Arbeitsmarktes und der Zukunft der Arbeit beschäftigt wie in den letzten zwei bis drei Jahren. Ein Kernthema ist der konstante Mangel an Arbeitskräften (Fach- und Führungskräfte). Viele Organisationen stehen unter großem existenziellem Druck, passende Leute zu finden. Diese Herausforderung wird durch die allgemeine Schnelllebigkeit innerhalb der Organisationen zusätzlich verschärft, was sich wiederum in erhöhten Leistungserwartungen an die Stelleninhaber*innen widerspiegelt. Gleichzeitig existieren seitens der Bewerber*innen sehr klare Vorstellungen darüber, was sie von ihrer Beschäftigung erwarten. Wie kann unter diesen Voraussetzungen Sicherheit entstehen, die richtigen Personen für die entscheidenden Positionen zu finden? Wie lässt sich das Potenzial valide einschätzen, um tragfähige und produktive Beziehungen herzustellen, die für beide Seiten – Unternehmen und Individuum – Erfolge sicherstellen?

Wir bei der osb-i unterstützen seit vielen Jahren Unternehmen und Organisationen des öffentlichen Sektors bei der Bewältigung dieser strategischen Herausforderung. Dabei verfügen wir über eine Vielzahl von Formaten, Instrumenten und Bearbeitungsformen, die wir in der Folge kurz vorstellen möchten.

Unser Ansatz berücksichtigt folgende Prinzipien:

- Wenn es um Personalentscheidungen geht, richten wir den Blick nicht nur auf die Person und deren Begabungspotenziale, sondern speziell auch auf die organisationale Dimension, auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen einer Stelle. Wir unterstützen dabei, hier einen konstruktiven Abgleich herzustellen.
- Personalentscheidungen und -entwicklungen betreffen einerseits einzelne Personen (wie z.B. die Besetzung von Top Management Positionen), wir unterstützen aber auch die Entwicklung von Führungssystemen (z.B. die Besetzung neu entstandener Führungsebenen nach Umstrukturierungen, Betreuung von Talent Pools) und Potenzialeinschätzungen im Rahmen von Leadership Development Programmen.
- Unsere Partner*innen in Organisationen sind einerseits das HR-Management, meist in Kooperation mit der Führung des Unternehmens. Personal- und Führungsentscheidungen sind zunehmend erfolgskritisch und somit zunehmend zur Chef*innensache geworden.

1 Management Appraisal

CASE FOR ACTION

Risikobegrenzung bei der Auswahl von Top Exekutives und Schlüsselpersonal, die entscheidenden Einfluss für die Führbarkeit einer Organisation und somit auf ihre Zukunftsfähigkeit haben.

ZIELERREICHUNG DURCH

den Abgleich von Kompetenzen und Motivationen einer Person mit den aktuellen Anforderungen/Herausforderungen einer Position; Überprüfung des Cultural Fit; vertieftes Kennenlernen der Person; Sicherstellung eines effektiven Onboardings und gezielter Entwicklungsmaßnahmen.

METHODE

Klärung der aktuellen Aufgaben und strategischen Herausforderungen der Position; Einsatz bewährter Tools zur Potenzialanalyse; Selbstreflexion mit Unterstützung der osb-i Berater*innen; Feedback und Standortbestimmung in einem mehrstündigen Prozess im Einzel-Assessment; Abstimmung mit der Führung, Vereinbarung eines Entwicklungsplans und eines Onboarding-Prozesses.

EINSATZFELDER

Nach- und Neubesetzungen im Zyklus der üblichen Personalveränderungen im Unternehmen.

Entstehung neuer Positionen mit geänderten Anforderungen im Rahmen von Umstrukturierungen und Reorganisationen. Wie findet man passende Personen unter internen und externen Bewerber*innen.

2 Strategische Laufbahnentscheidungen

CASE FOR ACTION

Potenzialträger*innen/Talente werden gezielt für wichtige Positionen im Bereich Management/Schlüsselfunktionen entwickelt.

ZIELERREICHUNG DURCH

die Erfassung von Potenzialen und Entwicklungsfeldern; gezielte Laufbahnentwicklung zur Besetzung strategisch wichtiger Positionen.

METHODE

Ähnlich wie im Management Appraisal: Klärung der aktuellen Aufgaben und strategischen Herausforderungen der Position; Einsatz bewährter Tools zur Potenzialanalyse; Selbstreflexion mit Unterstützung der osb-i Berater*innen; Feedback und Standortbestimmung in einem mehrstündigen Prozess im Einzel-Assessment; Abstimmung mit der Führung, Vereinbarung eines Entwicklungsplans und eines Onboarding-Prozesses.

Durchführung im Einzel- oder im Gruppen-Setting.

EINSATZFELDER

Nachfolgeplanung; Begleitung von Übergabeprozessen bei Familienunternehmen; Vorbereitung von Talenten für strategische Vorhaben wie Internationalisierung; Umstellung der Organisation auf Business Units; Schaffung neuer globaler Funktionen; neuer Bedarf an Potenzialträger*innen im Zuge der Digitalisierung.

3 Talent Pools

CASE FOR ACTION

Engpässe am Arbeitsmarkt veranlassen Unternehmen dazu, das Begabungspotenzial der eigenen Leute sehr viel sorgfältiger auszuschöpfen und für das Unternehmen verfügbar zu machen.

ZIELERREICHUNG DURCH

frühzeitige Identifikation und gezielter Aufbau von Potenzialträger*innen für eine zu ihnen passende Laufbahn (z.B. Management-, Expert*innen- oder Projektleiter*innenkarriere); Förderung der Motivation und der Bindung an das Unternehmen (Retention).

METHODE

Periodische Nominierung der Potenzialträger*innen durch die Führungskräfte einer spezifischen Organisationseinheit (z.B. einer Funktionsgruppe, einer regionalen Einheit, eines Geschäftsfeldes etc.). Diese Potenzialträger*innen durchlaufen ein Programm von 1–1,5 Jahren, in dem sie die Organisation aus einer ganzheitlicheren Perspektive kennenlernen, unterschiedliche Beschäftigungsoptionen in den Blick bekommen, unternehmensinterne und externe Netzwerke aufbauen, Schlüsselspieler*innen der OE persönlich kennenlernen und dabei selbst sichtbar werden.

Wichtiger Bestandteil des Programms ist eine Potenzialeinschätzung/Standortbestimmung mit Formulierung der wichtigsten Lernziele am Beginn des Programms und/oder eine Auswertung mit Vorbereitung einer Schlusspräsentation der Talente am Ende des Programms.

Das Potential-Assessment inkl. Feedback und Coaching Gespräch wird von osb-i Berater*innen durchgeführt. Format: jeweils eine 1:1 Coaching von etwa zwei Stunden (Basis: online Assessment Tools).

4 360° Feedback

CASE FOR ACTION

Eine realistische Einschätzung der Wirkungen, die man in seiner Funktion (z.B. als Führungskraft) auf relevante Gruppen und Stakeholder*innen aus seinem Umfeld hat, ist die Grundlage einer effektiven Zusammenarbeit und der eigenen Wirksamkeit.

Im Rahmen eines Onboarding Prozesses unterstützt das 360° Feedback das »Ankommen« neuer Führungskräfte und Mitarbeiter*innen. Die betreffende Person erhält Rückmeldungen über das eigene Agieren und hat die Möglichkeit, etwaige Konfliktfelder rechtzeitig zu erkennen und gegenzusteuern.

ZIELERREICHUNG DURCH

den systematischen Abgleich der Selbstwahrnehmung eines Funktionsträgers/einer Funktionsträgerin mit der Fremdwahrnehmung von relevanten Stakeholder*innen und Kooperationspartner*innen einer Position.

Es entstehen wirksame Impulse für Verbesserungen. Darüber hinaus liegt dem 360° Feedback ein Führungsmodell zugrunde, welches für die Einzelnen als auch für das Gesamtunternehmen Orientierung gibt, in welche Richtung Veränderungen und Lernprozesse stattfinden sollten.

METHODE

Die osb-i verfügt über ein Set an bewährten Instrumenten des 360° Feedbacks. Es entspricht aber auch unserem systemischen Ansatz, einen maßgeschneiderten Fragebogen zu verwenden, welcher die relevanten Dimensionen des gewünschten, zukunftssichernden (Führungs-) Verhaltens abbildet.

Das 360° Feedback kann situativ oder periodisch stattfinden und ist dann ein fixer Bestandteil eines effektiven PE-Systems.

5 Potenzialentwicklung im Führungsteam

CASE FOR ACTION

Ein bestehendes Führungsteam sieht sich durch tiefgreifende Veränderungen im Umfeld mit neuen Herausforderungen konfrontiert, zu deren Bewältigung neue Kompetenzen erforderlich sind. Es entschließt sich, für die einzelnen Teammitglieder aber auch für das Führungsteam im gesamten eine Standortbestimmung vorzunehmen, um festzustellen, inwieweit sie für die neuen Herausforderungen kompetenzmäßig gerüstet sind, wo Handlungsbedarf besteht.

ZIELERREICHUNG DURCH

die Entwicklung von gemeinsamen Bildern von den erfolgskritischen Qualitäten und Kompetenzen im Führungsteam (Referenz: Strategie, Zukunftsfähigkeit der Organisation); Assessment der aktuellen Kompetenzprofile (individuell und als Team); Identifikation von Kernkompetenzen und Entwicklungsfeldern, Vereinbarung konkreter Maßnahmen zur Schließung von Kompetenzlücken.

METHODE

Workshop 1 im Führungsteam: Entwicklung gemeinsamer Bilder zur Ausgangslage (neue Herausforderungen, neue Anforderungen an Führung) und Identifikation der erforderlichen Kompetenzen für das Führungsteam.

Einzel-Assessments (Instrumentengestützt) zur Standortbestimmung der einzelnen Teammitglieder.

Workshop 2 im Führungsteam: Zusammenschau der einzelnen Profile im Team und Ableitung von Maßnahmen zur gezielten Kompetenzentwicklung; Vereinbarung eines periodischen Monitorings der Wirkungen der Maßnahmen und der »Zukunfts-Fitness« des Führungsteams.

6 Potenzialeinschätzung als Element eines strategischen HR-Managements

CASE FOR ACTION

Die enorm gewachsene Bedeutung der Personalthemen in Organisationen verlangt nach einem differenzierten, die unterschiedlichen Aspekte der neuen Arbeitswelt berücksichtigenden System eines kraftvollen HR-Managements. Dieses kann nur dann wirksam werden, wenn es auch eine hohe Relevanz und Aufmerksamkeit im gesamten Führungssystem bekommt.

METHODE

Die osb-i verfügt über eine langjährige Erfahrung, wie im Unternehmen die Potenzialerkennung und -entwicklung als fixer Bestandteil in ein ganzheitliches System eines strategischen HR-Managements eingebaut werden kann. Dazu dient ein maßgeschneiderter Prozess mit HR unter Einbeziehung der Führung, um das zukünftige Zusammenspiel sicherzustellen. Der diesbezügliche Beratungsaufwand kann sehr »lean« oder umfassender sein, je nach Ausgangslage oder Zielsetzung der jeweiligen Organisation.

**osb international
Consulting AG**

Chausseestraße 128/129
10115 Berlin
Germany
international@osb-i.com

**osb Wien
Consulting GmbH**

Volksgartenstraße 3/1. DG
1010 Wien
Austria

T +43 1 526 08 13 0
F +43 1 526 08 13 19
wien@osb-i.com

osb Hamburg GmbH

Ballindamm 13
20095 Hamburg
Germany

T +49 40 33 93 33
hamburg@osb-i.com

osb Berlin GmbH

Oranienburger Straße 90
10178 Berlin
Germany

T +49 30 51 30 73 74
F +49 30 51 30 73 78
berlin@osb-i.com

osb Köln Büro

Tunisstraße 19-23
50667 Köln
Germany

T +49 221 65 08 64 23
koeln@osb-i.com

**Wien
Hamburg
Berlin
Köln**

www.osb-i.com