

Ihre innere Schatztruhe will entdeckt werden

Was man mit Hilfe von
Potenzialanalysen erreichen
kann, wo Fallen und
Grenzen liegen und welche
Angebote es am Markt gibt,
recherchierte [Christine Wirl](#).

Mit Potenzialanalysen ist es so: Stellen Sie sich vor, Sie erben ein Grundstück ...

Ein schönes Stück Land, idyllisch gelegen, romantisch und unbearbeitet. Anfangs sind Sie gar nicht so glücklich darüber, weil es Ihnen eher mehr Arbeit als Freude bereitet. Sie lassen daher alles wie es ist – und es liegt jahrelang brach. Sie erinnern sich erst wieder daran, als Sie dringend Geld brauchen und es zum Verkauf ausschreiben. Dabei stellt sich heraus, dass es leichter zu veräußern wäre, wenn es einen Brunnen gäbe. Unwillig machen Sie sich daran, einen Brunnen zu graben. Beim Graben stoßen Sie auf eine alte Truhe – voll mit den wertvollsten Schätzen!

Diese Geschichte (die mir Luzia Fuchs-Jorg einmal erzählt hat) sollte reichen, um zu verdeutlichen, worauf es ankommt, nämlich: wie leicht und zugleich fatal es sein kann, sich vorschnell mit etwas abzufinden

und sich selbst oder Mitarbeiter unterhalb ihrer Möglichkeiten einzusetzen, kurzum: Vorteile, Chancen und Möglichkeiten zu verschenken.

Luzia Fuchs-Jorg (geschäftsführende Gesellschafterin KICK OFF Management Consulting) meint daher: »Es geht bei Potenzialanalysen nicht darum, zu entdecken, was ohnedies jeder von der Person weiß und was alle von ihr wissen – es geht vor allem darum, Fähigkeiten und Talente zu entdecken, die noch im Verborgenen ruhen – eben das Potenzial, das in jedem Menschen steckt und nur darauf wartet, endlich entdeckt zu werden – unsere innere Schatztruhe eben.«

Auftraggeber und ihre Erwartung

Eine umfangreiche Potenzialanalyse kostet viel Geld und auch Zeit. Und dies soll





Ursula Autengruber



Dieter Euler-Rolle



Tanja Abwa



Marie-Luise Lehner



Luzia Fuchs-Jorg



Elfriede Czerny

sich rechnen, daher muss der Einsatz von Analysen genau überlegt werden. Andererseits kann es auch sehr teuer sein, wenn unentdecktes Potenzial vor sich hindümpelt und nicht erkannt ist. Was hat das Unternehmen von dem ganz guten Buchhalter, wenn er ein viel besserer kreativer Verkäufer wäre? Und umgekehrt, die psychologisch begabte und interessierte Projektmanagerin wäre vielleicht als HR-Managerin des Unternehmens viel besser eingesetzt.

Luzia Fuchs-Jorg über die Auftraggeber: »Auftraggeber sind meist Personalchefs oder Personalentwickler, die natürlich bei der Vergabe an externe Berater sehr hohe Erwartungen haben. Das Programm ist erfolgreich, wenn es gut auf das Unternehmen und seine Kultur abgestimmt ist und – das ist sehr wichtig – die Probanden in die Lernzone führt – keinesfalls in die Panikzone. Die Bewertung der Probanden darf niemals zu Verurteilungen oder zu Vergleichen mit lebensfremden Idealbildern führen. Die vorangegangene Persönlichkeitsanalyse lässt die Stressmuster erkennen und damit das Bild quasi stressbereinigt erstellen. Das Ziel muss ja die Entwicklung der Potenziale sein, Menschen im Distress hingegen zeigen eher ihre Schattenseiten und sind nicht in der Lage, zu Höchstleistungen aufzulaufen.«

Mag. Ursula Autengruber (Geschäftsführerin Structogramm Österreich) erweitert noch die Gruppe der Auftraggeber über die Personalabteilung hinaus: »Auftraggeber sind außerdem Geschäftsführer und Verkaufsleiter. Sie erwarten, dass die Teilnehmer erkennen, wo ihre persönlichen Stärken und Fähigkeiten sind und diese dann auch in ihren Arbeitsbereich einbringen. Dadurch sollen sich die Umsatzzahlen verbessern (Vertrieb), das Klima (Teams), die Kommunikation (im Unternehmen und nach außen).«

Mag. Dr. Tanja Abwa (Geschäftsführerin Scheelen Institut) erkennt ebenso o. a. Auftraggeber und ihre Erwartungen: »Oft suchen Personalisten nach einem objektiven, validen Instrument, um die Selbstreflektion von Führungskräften anzuregen, das Selbstbild zu evaluieren und Verhaltensänderungen einleiten zu können. Auf eine Führungskraft zuzugehen mit dem Hinweis: »Ich habe gehört, dass Sie sich in Stresssituationen immer aggressiv verhalten«, wäre das Gegenteil davon und höchstwahrscheinlich nicht sehr erfolgreich. Gezielte Personalauswahl und potenzialorientierter Personaleinsatz ist ein weiteres Thema, das immer wieder an uns herangetragen wird. Der Leidensdruck, der oft dahinter steht, ist z. B. hohe Mitarbeiterfluktuation in Verbindung mit großem Einschulungsaufwand. Talente frühzeitig erkennen und richtig zu managen wird in den letzten Jahren ein immer gefragteres Thema, das mit der aktuellen demografischen Entwicklung noch zunehmen wird.«

Was die Analyse erkennt

Was kann wirklich eine Potenzialanalyse? Was findet sie über den Probanden heraus? Wie kann das im Beruf nützlich sein?

Es geht immer um ein Bündel verschiedenartiger Kompetenzen, die auf das Unternehmen und die jeweilige Aufgabe bzw. den jeweiligen Job abgestimmt sind.

Mag. Elfriede Czerny (Senior Beraterin am Solution Management Center) erkennt: »Es zeigen sich hier in den letzten Jahren bestimmte Trends. So verzichtet beispielsweise kaum eine Potenzialanalyse auf die Erfassung von sozialen und personalen Kompetenzen. Soziale Kompetenzen zeigen sich insbesondere in der Interaktion mit anderen Personen (Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit etc.), bei den personalen Kompetenzen steht der Umgang mit sich selbst im Vordergrund (Reflexionsfähigkeit, Selbstmanagement, Umgang mit eigenen Emotionen etc.). Darüber hinaus wird in den

KICK OFF ●●●

TOPAUSBILDUNG ZUM WIRTSCHAFTSCOACH / LEHRGANG

COACHINGKOMPETENZ FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE UND BERATER IN SCHWIERIGEM ARBEITSUMFELD

- Methodenvielfalt **lernen**
- Entscheidungsklarheit und Handlungsschnelligkeit **erhöhen**
- Eigene Kompetenzen öffnen und voll nutzen
- **Hohe Praxisorientierung** erfolgreich im Management Nutzen
- Intensive Selbstreflexion

TERMIN / STARTWORKSHOP:
19. APRIL 2012

KICK OFF Management Consulting GmbH | A-1120 Wien | Gaßmannstraße 25 | Telefon: +43 1 710 78 54-14 | E-Mail: eva.fuchs@kick-off.at | www.kick-off.at

Der genetische Code der Persönlichkeit

Kaufen Sie **Prestige**, **Perfektion**, **Bequemlichkeit**?

- Erkennen Sie Ihre Potenziale und Chancen
- Verstehen Sie Verhaltensmuster
- Sparen Sie Kraft und Energie

Nützen auch Sie das STRUCTOGRAM®-Trainings-System in Ihren Seminaren!

Info-Abende für Trainer: 2.3., 10.5., 13.9., 8.11.

Trainerausbildung: 20./21.6.2012, Linz
4./5.10.2012, Wien
29./30.11.2012, Graz



Mag. Ursula Autengruber
STRUCTOGRAM® Österreich
0699 / 1238 0238
www.structogram.at



letzten Jahren auch noch vermehrt die Motivation der Mitarbeiter als sehr wichtig für die Umsetzung von Potenzialen gesehen. Fachkompetenz wird in den meisten Verfahren eher vernachlässigt.«

Dr. Marie-Luise Lehner (Psychologin und Beraterin der WIFI Wien Bildungsberatung) zählt auf: »Es kann hier um die Übernahme von neuen Aufgaben gehen und die Eignung dazu bzw. auch darum, daraus abzuleiten, welche Schulungen, Coachings etc. der Mitarbeiter noch benötigt, um die Anforderungen zu erfüllen. Das kann auch das Austesten von ganz konkreten Kompetenzen und Fähigkeiten sein, wie Führungskompetenz oder das richtige Lesen und Erstellen von Bilanzen, Teamfähigkeit, Präsentationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Umgang mit Stress und Druck, um Burn-out zu vermeiden.«

DI Dieter Euler-Rolle (Geschäftsführer Master HR-Consulting GmbH): »Bei ›master‹ MPA Analyse werden die Kompetenzen in drei Haupteigenschaften definiert, wobei explizit auf den Arbeitsstil, das Sozialverhalten und die inneren Antriebskräfte eingegangen wird. Es wird beschrieben, wie Personen Ziele definieren und wahrnehmen, wie sie Einfluss auf andere ausüben und diese mit ihrem Energiehaushalt umgehen. Es geht auch darum, wie viele zwischenmenschliche Kontakte gesucht werden, wie Personen ihre Gefühle zeigen und inwieweit sie Vertrauen anderen Mitarbeitern entgegenbringen, aber auch, wie sie mit Konflik-

ten umgehen. Der Arbeitsstil beschreibt, wie jemand eine Entscheidung trifft, wie er an eine Arbeit herangeht und wie groß das Interesse an Entwicklungen und neuen Ideen ist.«

Erreichbares, Fallen und Grenzen

Und was kann man mit einer Potenzialanalyse wirklich erreichen? Und wo liegen die Grenzen?

Marie-Luise Lehner zählt auf: »Es kann dem Mitarbeiter das Einarbeiten in eine neue Aufgabe oder Position erleichtern, indem man herausfindet, in welchen Bereichen er noch Schulungen oder Coaching benötigt. Man kann die Stärken von Führungskräften oder zukünftigen Führungskräften analysieren und weiter fördern, aber auch deren Entwicklungsfelder und Maßnahmen dafür setzen. Weiters können Veränderungsprozesse im Unternehmen begleitet werden und es können besondere Potenziale von Mitarbeitern entdeckt werden, die für bestimmte Aufgaben oder Positionen gebraucht werden. Man muss dann vielleicht niemanden Externen aufnehmen bzw. hat durch einen Jobwechsel sogar einen motivierteren und produktiveren Mitarbeiter gewonnen. Die Unternehmenskultur oder Teams können mit konkreten Maßnahmen gestärkt und Veränderungen eingeleitet werden, weil man herausfindet, wo der Schulungsbedarf des Teams liegt bzw. wo man ansetzen muss. Durch Fragestellung an ein strategisches Ziel kann man herausfinden, welchen Entwicklungs- und Trainingsbedarf eine Abteilung hat, um diese Ziele besser erreichen zu können.«

Luzia Fuchs-Jorg: »Manchmal ist es der Start von Projekten, die Vorbereitung oder Bewältigung von Change-Prozessen (Mergers, Downsizing etc.) oder einfach die Weiterentwicklung der Führungskräfte. Auch bei Traineeprogrammen, High-Potential-Programmen und als Grundlage der Karriereplanung findet die Potenzialanalyse ihre Anwendung.«

Vor einigen Fallen jedoch warnt Luzia Fuchs-Jorg: »Fehlendes Commitment des Top-Managements: Die starke Energie, die ein solches Programm erzeugt, verpufft und kann nicht positiv für das Unternehmen eingesetzt werden – es profitiert nur der einzelne Proband. Nicht am Verfahren sparen. Einseitige Programme (nur Per-

sönlichkeitsanalyse, Intelligenztest etc.) oder Analyse ausschließlich einzelner Verhaltensformen ohne weitere Bewertung können zu heftigen Fehlschlüssen führen. Die Kenntnis der Unternehmenskultur ist Voraussetzung. Unabgestimmte Programme orientieren sich an realitätsfremden Wunschbildern (der eierlegenden Wollmilchsaure) und kommen mit der lästigen Wirklichkeit in Konflikt. Unerfahrene, ungefestigte Berater neigen zur Beurteilung nach Idealbildern. Das Ergebnis ist verzerrte Wahrnehmung.«

Durch eine fundierte Potenzialanalyse können noch weitere Ziele erreicht werden. Elfriede Czerny zählt auf: »Erhöhung der Mitarbeiterbindung, eine Zunahme des Selbstvertrauens und der Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter oder eine Sicherstellung des Führungskräftenachwuchses. Ein übergeordnetes Ziel aus Unternehmenssicht ist, dass eine professionelle Potenzialermittlung eine strategieorientierte Mitarbeiterentwicklung ermöglicht und damit den langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherstellt.« Ohne Akzeptanz stoßen die Verfahren schnell an ihre Grenzen, denn die soziale Validität von Potenzialanalyseverfahren spielt eine zentrale Rolle. Die Einführung von Potenzialanalyseverfahren sollte daher gut und transparent im Unternehmen kommuniziert werden, um so die Akzeptanz der Mitarbeiter sicherzustellen.«

Für Marie-Luise Lehner sind die Grenzen dort, wo es darum geht, »den Mitarbeiter auch in Live-Arbeitssituationen oder am Arbeitsplatz, im gewohnten Umfeld zu beobachten. Hier gibt es bei uns die Möglichkeit, diese Bereiche über Assessment-Center-Aufgaben zu ergänzen.«

Wenn das Ergebnis vorliegt

Das Ergebnis liegt vor, wer erfährt davon, wer darf alles wissen, wer einen Teil? Wie weit geht der Datenschutz und wann ist er kontraproduktiv?

Dieter Euler-Rolle: »Die Ergebnisse werden natürlich streng vertraulich behandelt und nur nach Zustimmung des Probanden an vordefinierte Dritte weitergeleitet. Nur für die Norm erforderliche Daten werden an einen sicheren Server anonym und verschlüsselt übermittelt. Die Datensicherung

erfolgt nach internationalen Datenschutzbestimmungen, die interne Aufbewahrung entspricht den unternehmensinternen HR-Richtlinien.«

Für Luzia Fuchs-Jorg entscheidet letztlich der Auftraggeber. »Es hängt natürlich ganz vom Unternehmen, dessen Kultur und vom Kontext ab, wie mit den Ergebnissen umgegangen wird. Bei Entwicklungsprozessen empfehlen wir, dass nur die Probanden das Ergebnis erhalten und der Auftraggeber zusammenfassend nur das Entwicklungspotenzial kommuniziert bekommt. Manche Unternehmen initiieren ein Chef-Mitarbeiter-Gespräch, um das Ergebnis zu diskutieren und einen neuen Abgleich herzustellen.«

Ursula Autengruber geht es um Ehrlichkeit der Fragebeantwortung: »Die Ergebnisse einer Potenzialanalyse sollten bei der Person bleiben, nur dann wird man die Fragen ehrlich beantworten. Außenstehende sollten sie nur dann erfahren, wenn der Teilnehmer selber davon erzählt.«

»Vorab wird mit dem Unternehmen abgeklärt, wie mit den Ergebnissen umgegangen wird«, berichtet Marie-Luise Lehner. Und weiter: »In jedem Fall bekommt das Unternehmen bzw. der Auftraggeber eine schriftliche Zusammenfassung der Ergebnisse mit Empfehlungen für jeden einzelnen Mitarbeiter und/oder eines ganzen Teams. Der Mitarbeiter selbst bekommt ebenfalls eine persönliche Zusammenfassung und ein persönliches Feedback-Gespräch mit dem Psychologen. Die allgemeinen Ergebnisse können in Form einer Präsentation oder im Rahmen eines Workshops zusätzlich zur schriftlichen Unterla-

ge von uns für den Auftraggeber umgesetzt werden.«

Das professionelle Feedback

Wie sag ich's dem Probanden, dem Unternehmer, dem Auftraggeber? Marie-Luise Lehner: »Bei uns ist es so, dass das Feedback die Fragestellungen des Unternehmens und des Teilnehmers berücksichtigt. Es wird immer von einem Psychologen als persönliches Vier-Augen-Gespräch mit dem Teilnehmer geführt. Weiters gibt es dann eine schriftliche Zusammenfassung mit den Daten und Ergebnissen, die dem Mitarbeiter und dem Auftraggeber zur Verfügung gestellt werden.«

Ursula Autengruber spricht aus Erfahrung, wenn sie meint: »Professionelles Feedback sollte von einer Person kommen, bei der nicht die Gefahr besteht, aus einer Abhängigkeit heraus Zugeständnisse zu machen, die nicht eingehalten werden können.«

Tanja Abwa beschreibt das professionelle Feedback-Gespräch: »Wie das aussieht, hängt von der Zielsetzung des Gesprächs ab. Auf jeden Fall sollten am Beginn die Spielregeln offen ausgesprochen werden und Dinge wie Zielsetzung, Dauer, Vertraulichkeit geklärt werden. In erster Linie dient ein Feedback-Gespräch dazu, die Ergebnisse zu verifizieren, in die Welt des Probanden zu transferieren, seine Fragen zu beantworten und seine Selbstreflexion anzuregen. Darüber hinaus kann es in ein Entwicklungs-/Karrieregespräch mit konkreten Maßnahmen oder auch in ein Business-Coaching übergehen. Wichtig ist, dass das Feedback nur von speziell geschulten Personen gegeben wird – ob in-



EUCUSA

Gute Unternehmen machen
Mitarbeiterbefragungen
mit guten Beratern.

Exzellente mit EUCUSA.

tern oder extern hängt wieder sehr stark von der Zielsetzung ab.«

»Jede Person bekommt ein Feedback und Explorationsgespräch von einem zertifizierten Feedback-Geber«, sagt Dieter Euler-Rolle. »Bei diesem ausführlichen Gespräch haben die Probanden die Möglichkeit, Fragen zu stellen und zu ihren Positionierungen Stellung zu beziehen. Das Feedback ist essenziell, um mit der vorliegenden Analyse gezieltere und tiefer liegende Eigenschaften zu erfragen und den Probanden auch zur Selbstreflexion zu motivieren.«

Irrtum ausgeschlossen?

»Es irrt der Mensch, solange er strebt«, sagte schon Johann Wolfgang von Goethe.

MASTER MANAGEMENT POTENZIALANALYSEN

International bewährte Instrumente von „master“

MPA (Master Person Analysis): Innere Antriebskräfte, Sozialverhalten und Arbeitsstil werden in einem aussagekräftigen Profil dargestellt und mit einem der Position angepassten Anforderungsprofil verglichen – eine fundierte Grundlage für Personalentscheidungen.

EASI: Verhaltensstil und Motivation werden analysiert. Ein ausführlicher und selbsterklärender Report mit einem Maßnahmenkatalog zur Personalentwicklung gibt punktgenaue, strukturierte Empfehlungen.

Master HR Consulting GmbH: 1010 Wien, Fischhof 3/6
Tel: +43 1 535447910; E-Mail: office@master-hr.at; www.master-hr.at

master™ value people™
Personaldiagnostik und Potenzialanalysen



MASTER MANAGEMENT



Nicht jede Entwicklung ist möglich,
aber Möglichkeiten schaffen Entwicklung.



Kann sich eine Potenzialanalyse irren? Was, wenn der Klient falsche oder unwissentlich falsche Angaben macht? Luzia Fuchs-Jorg: »Die Berater sollten schon beim Setting darauf achten, einen möglichst stressfreien Rahmen zu schaffen und die Assessoren sollten es schaffen, durch ihr Verhalten soweit das Vertrauen der Probanden zu gewinnen, dass diese ihr Potenzial frei lassen können. Umso wichtiger ist es, Bewertungen niemals als Verurteilungen darzustellen, sondern als Ansatzpunkte eines dynamischen Prozesses.«

Dieter Euler-Rolle ist überzeugt, dass grundsätzlich jeder Analyse-Test beeinflusst werden kann. Jedoch »durch das aufwändigere, ipsative Verfahren und weitere Kontrollmechanismen wird diese Möglichkeit bei unseren Verfahren stark reduziert. Gewisse Indikatoren, wie zum Beispiel die Beantwortungsdauer, sind Hinweise für besondere Vorsicht und genaueres Nachfragen. Um Fehlinterpretationen und Irrtümer zu vermeiden, ist ein ausführliches, qualifiziertes Feedback-Gespräch mit dem Probanden unerlässlich.«

Ob sich ein Analyseverfahren irrt, hängt davon ab, wie der wissenschaftliche Hintergrund der Analyse ist und wie fundiert die Parameter sind, die herangezogen werden. »Zu einem Irrtum kommt es dann, wenn ein Teilnehmer die Analysefragen nicht ehrlich beantwortet«, weiß Ursula Autengruber, »sondern nach seinem Wunschbild oder den Erwartungen

der auswertenden Person. Einen Irrtum erkennt man meist daran, dass das Verhalten nicht mit dem Ergebnis übereinstimmt und dann müsste in einem Feedback-Gespräch diese Diskrepanz angesprochen werden.«

Marie-Luise Lehner erklärt, dass beim Einsatz eines einzelnen Fragebogens eine bewusste Verfälschung durchaus möglich ist. »Dadurch, dass wir immer verschiedene Testverfahren miteinander kombinieren, erhalten wir ein aussagekräftiges Ergebnis. Hinter diesen Testverfahren und auch im persönlichen Gespräch mit dem Psychologen steht eine professionelle Diagnostik, die es fast unmöglich macht, das System zu täuschen. Widersprüchliche Testergebnisse werden im Feedback-Gespräch abgeklärt.«

Auch für Tanja Abwa sind Irrtümer bzw. falsche Ergebnisse möglich und sie erklärt die möglichen Ursachen: »Auf die Frage, was ein Irrtum ist, gibt es verschiedene Antworten. Mögliche Gründe sind: Eine fremde Person hat beim Ausfüllen des Fragebogens mitgewirkt, der Proband hat versucht, sich den Anforderungen entsprechend zu präsentieren, der Fragebogen wurde nicht verstanden und falsch ausgefüllt. Die Analysen geben uns über die Kontrollfaktoren Hinweise auf mögliche Irrtümer. Aufklären lassen sich diese dann immer im Interpretationsgespräch.«

Über den Irrtum bei Analyseverfahren sagt Elfriede Czerny: »Analyseverfahren können sich per se nicht irren, sehr wohl können aber ein falsches Verfahren ausgewählt oder die Ergebnisse falsch interpretiert werden. Letzteres passiert insbesondere dann, wenn reine Computerauswertungen verwendet werden, die Interpretation nicht durch einen Experten und eine soziale Validierung nicht durch ein professionelles Feedback-Gespräch erfolgt.«

Also ohne ein nachfolgendes Gespräch bringt das ganze Analyseverfahren, welches auch immer man anstrebt, sichtlich sehr wenig.

Entwicklungsmaßnahmen

Immer mehr Unternehmen nutzen die Ergebnisse der Potenzialanalyse als Basis für die Erstellung eines individuellen Personalentwicklungsplanes. Elfriede Czerny:

»Dies ist besonders wichtig, da Studien zeigen, dass eine Potenzialanalyse ohne darauf aufbauende, weitere Maßnahmen nur wenig Nutzen bringt und sich darüber hinaus auch negativ auf die Akzeptanz der Analyse auswirkt.«

Tanja Abwa weiß: »Entwicklungsmaßnahmen orientieren sich damit auf jeden Fall an einem konkreten, individuellen und unternehmenspolitischen Bedarf. Die Umsetzung der Entwicklungsziele hängt stark vom Inhalt ab. Auch hier gibt mir die Analyse einen konkreten Hinweis, ob Training, Coaching oder Mentoring die effektivste Variante zur Zielerreichung sein wird, da ich mit der Analyse nicht an der Oberfläche herum kratze. Beispiel: Als Entwicklungsmaßnahme wurde ein Abschluss-training für Verkaufsgespräche festgelegt. Wenn der Mitarbeiter nun Methoden lernt, wie er den Abschluss herbeiführt, kann das für die Zielerreichung keinen Impact haben, wenn der Grund für die mangelnden Abschlüsse im geringen Selbstvertrauen des Verkäufers liegt.«

Ursula Autengruber reüssiert: »Erkenne ich das Potenzial von Mitarbeitern, kann ich sie entsprechend fördern und unterstützen. Zentrales Problem jedes Trainings ist, dass von einer völligen Veränderbarkeit aller Persönlichkeitsmerkmale bzw. Verhaltensweisen ausgegangen wird. Das ist in der Realität unmöglich. Nur dann, wenn das erlernte Verhalten stimmig zur eigenen Persönlichkeit ist, wird die Veränderung dauerhaft sein.«

Wie hoch sind die Kosten?

Da die Kostenstruktur der einzelnen Potenzialanalysen sehr unterschiedlich sind, lassen wir alle Anbieter und Experten bei diesem Punkt zu Wort kommen.

Luzia Fuchs-Jorg (Kick-Off):

Die Kosten hängen ganz vom Setting und von der Zielsetzung ab. Ein individuelles, oft mehrstündiges Management-Audit-Verfahren kostet natürlich entsprechend mehr als ein Gruppen-AC. Es gibt oft auch sogenannte Testverfahren, die ohne weitere Übungen angeboten werden und entsprechend billig sind.

Ursula Autengruber (Struktogramm Österreich):

Die Selbstanalyse wird im Rahmen eines Seminars durchgeführt, das einen Tag dauert. Unternehmen können eigene Trainer lizenzieren und ausbilden, die die Biostruktur-Analyse in die eigenen Trainings integrieren, die Seminare können durch externe lizenzierte Structogram-Trainer durchgeführt werden oder einzelne Mitarbeiter nehmen an offenen Seminaren teil.

Die Kosten für die Teilnahme an einem offenen Seminar belaufen sich je nach Anbieter in Österreich auf ca. 500,- € netto, meist inklusive Unterlagen und Verpflegung.

Marie-Luise Lehner (WIFI Wien):

Die Kosten liegen bei ca. 500,- € pro Mitarbeiter. Der Beratungsaufwand für das Unternehmen wird individuell vereinbart. In der Regel finden ein klärendes Vorgespräch mit dem Auftraggeber und ein ausführliches Abschlussgespräch bzw. ein Abschluss-Workshop statt. Für die zeitliche Abwicklung von Auftragsannahme bis Abschluss gehen wir je nach Umfang von mindestens zwei Wochen aus.

Tanja Abwa (Scheelen Institut):

Die Kosten für eine Einzel-INSIGHTS oder ASSESS-Analyse liegen bei 270,- und 420,- € plus Interpretationsgespräch. Bei beiden Tools sinken die Preise mit steigender Abnahmemengen. Die schriftliche Auswertung umfasst 30 bis 40 Seiten und enthält neben den Ergebnissen konkrete Entwicklungsvorschläge oder Fragen für das Bewerbungsgespräch

Dieter Euler-Rolle (Master HR-Consulting GmbH):

Wird das MPA-System vom Unternehmen selbst mit ausgebildeten und zertifizierten Mitarbeitern eingesetzt, ist die Investition mengenabhängig und liegt zwischen 20,- und 130,- € pro Mitarbeiterprofil. Werden die Analyse, das Beratungs- und Explorationsgespräch von einem externen Berater gemacht, liegt die Investition zwischen 350,- und 550,- €, je nach Anforderung, Zielsetzung und Umfang der Auswertungen und der Gesprächsdauer.

Wird die einfachere Schnellanalyse EASI genommen kann der Proband einen selbsterklärenden Feedback-Report nach Beendigung herunterladen. Somit ist nicht unbedingt ein Feedback-Gespräch erforderlich. Die Investition bei EASI liegt zwischen 15,- und 60,- Euro pro Mitarbeiterprofil. □

Verschiedene Potenzialanalysen im Überblick

KICK OFF Management Consulting:

Die Berater untersuchen die wichtigsten Kompetenzbereiche auf Stärken und Limiten. Es werden Einzel- und Gruppenverfahren verwendet, sequenzielle oder absolute Verfahren. Die am häufigsten gewünschte KICK-OFF-Einzelanalyse besteht aus einem Persönlichkeitstest (PCM-Analyse), der KICK OFF Kraftfeldanalyse aus Rollenspielen, Case Studies und Postkorbübungen. Ein Feedback-Gespräch rundet das Programm gut ab. www.kick-off.at

Master HR-Consulting GmbH

Master Person Analysis (MPA): Es werden acht Verhaltenseigenschaften einer Person abgefragt und beschrieben. MPA zeigt ein objektives Bild einer Person über deren Verhaltensausrägungen im beruflichen Kontext. Die Merkmale werden noch weiter untergliedert. Master EASI analysiert typische Verhaltensweisen und die Motivation einer Person im beruflichen Umfeld. EASI liefert den Ausgangspunkt für persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter und deren Vorgesetzte. Die Kernpunkte der Analyse sind der Verhaltensstil und der Motivationsstil. www.master-hr.at

Scheelen GmbH

ASSESS analysiert überfachliche Kompetenzen (WAS kann jemand?) und bietet die Möglichkeit, strategisches Kompetenzmanagement in einem Unternehmen umzusetzen. Es können sowohl Persönlichkeitsdimensionen wie Stresstoleranz, Akzeptanz von Kontrolle, Umgänglichkeit oder Kritiktoleranz gemessen werden, die für individuelles Coaching eine gute Ausgangsbasis bilden, als auch unternehmensspezifische Kompetenzen wie Visionskraft, Veränderungsinitiative, zielorientierte Führung, Mitarbeiterentwicklung usw. INSIGHTS MDI misst Verhaltensaspekte (WIE verhält sich jemand im Bereich Führung, Verkauf usw.?) sowie die Motive einer Person (WARUM agiert jemand so, welches Motiv treibt ihn an?). Die Analyse zeigt, wie wir uns in Arbeits- und Stresssituationen verhalten, wie wir im Team agieren und welche Rolle wir meinen, spielen zu müssen. Weiters beleuchtet die Analyse persönliche Antriebssysteme und Motivatoren. www.scheelen-institut.at

Solution Management Center

Das Verfahren des SMC (NextCompetence) ist ein wissenschaftlich fundiertes Kompetenz- und Potenzialermittlungsverfahren, welches bei der Potenzialerkennung und Kompetenzentwicklung unterstützt. Dabei werden sowohl konkrete Kompetenzen als auch Kompetenzpotenziale durch eine neuartige Skala (Lueger-Scale®) erfasst. Eine Besonderheit ist die Ermittlung von Kompetenzen aus unterschiedlichen Lebens-Kontexten – nicht nur Berufsleben, sondern auch Kompetenzen, die in der Freizeit gezeigt werden. www.solutionmanagement.at

Structogram Österreich

Die Biostruktur-Analyse ist eine wertfreie Analyse mit biologischem Hintergrund. Sie unterscheidet zwischen der genetisch-veranlagten, unveränderbaren Grundstruktur eines Menschen und seinen umweltbedingt veränderbaren Merkmalen. Im Rahmen eines Seminars führt man die Selbstanalyse durch. Als Basis dient der Ansatz des amerikanischen Hirnforschers Prof. Paul MacLean, dass das Gehirn aus drei Bereichen besteht, die evolutionsgeschichtlich verschieden alt sind und unterschiedliche Funktionen erfüllen. Erst aus dem Zusammenwirken des gefühlsmäßig-instinktiven Stammhirns, des emotional-impulsiven Zwischenhirns und des rational-kühlen Großhirns entsteht Verhalten. www.structogram.at

WIFI Wien Bildungsberatung:

Keine standardisierte Lösung. Einführungsgespräch mit dem Auftraggeber, hier wird die Kernfrage definiert, die entweder bei einzelnen Mitarbeitern oder einer ganzen Gruppe analysiert werden soll. Darauf basierend treffen Psychologen und Experten eine Auswahl aus verschiedenen Testverfahren und erstellen einen Mix, um die Fragestellung beantworten und Empfehlungen aussprechen zu können.

www.wifiwien.at/bildungsberatung, www.wifiwien.at/unternehmensentwicklung