

## Echte High Potentials gezielt erkennen

Mit Potenzial verhält es sich ein wenig wie mit Kunst. Man glaubt es beurteilen zu können, wenn man es sieht.

Mitunter trifft das sogar zu. Aber wenn wir in die falsche Richtung blicken, oder das Potenzial anders aussieht, als wir es erwarten – etwa jünger, älter, kleiner oder unter einem Bart oder einem Kopftuch – würden wir es erkennen? Würden wir überhaupt hinsehen?

Die Heuristik – die vielfach beliebten Faustregeln für rasche und effiziente Entscheidungen – ist in manchen Situationen durchaus hilfreich. Zum Beispiel bei der Beurteilung von Kunst. Ebenso sind unsere Vorlieben für einen Stil gegenüber einem anderen in gewissen Bereichen von Nutzen. Aber wenn es darum geht, Potenzial zu erkennen, gibt es einige gute Gründe, weshalb man weiter in die Tiefe gehen sollte.

Denn angesichts einer steigenden Nachfrage nach einem ohnehin schrumpfenden Talent-Pool, und in Anbetracht der Millionen, die für personelle Fehlentscheidungen ausgegeben werden, müssen Unternehmen ihre Entscheidungsprozesse verbessern. Bis vor kurzem hatten die Entscheidungsträger in der Regel nur wenige Ressourcen zur Hand, um fundierte Nachwuchsentscheidungen treffen zu können. So hat denn auch eine Studie des Corporate Leadership Council ergeben, dass sich 50 Prozent aller neu besetzten Chefposten als Fehlentscheidungen erweisen.

Im Lauf der Jahre haben Manager alle möglichen Tools zur Hilfe genommen, die ihnen unterkamen – Intelligenztests, Persönlichkeitsprofile, Leistungsbewertungen. Das Problem dabei: keines dieser Werkzeuge misst das *Potenzial*. So wie der böse Voldemort bei Harry Potter der ist, „dessen Namen nicht genannt werden darf“, ist Potenzial sehr häufig etwas, was nicht sichtbar ist.

Jüngste Studien von PDI belegen dies. So wurden unlängst Führungskräfte der mittleren Ebene, die von ihren Unternehmen als High Potentials identifiziert worden waren, in einer neuen Studie mit anderen Führungskräften verglichen, denen kein hohes Potenzial beigemessen worden war. Hinsichtlich kognitiver Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmalen und Erfahrungswerten schnitten sie praktisch identisch ab, und auch in den Assessment-Center-Verfahren zur Messung ihrer Führungskompetenz fielen die Ergebnisse ähnlich aus. Potenzial ist also erwiesenermaßen schwierig zu erkennen.

Mit dem zunehmenden Tauziehen um Top-Kandidaten ist ein umfassendes System zur Erkennung potenzieller Spitzenkräfte unabdingbar geworden. PDI hat aus diesem Grund das Programm TalentView® of Potential™ entwickelt, ein systematischer, datengestützter Prozess zur Ermittlung von High Potentials. Mit zahlreichen Tools und Verfahren wird hier wesentlich mehr analysiert als bloß bisherige Leistungen und Ergebnisse.

Denn TalentView of Potential misst, wie Ergebnisse erreicht werden, inwieweit Fähigkeiten zur Übernahme breiter aufgestellter Aufgabenbereiche vorhanden sind, welche wesentlichen Entwicklungsmöglichkeiten bestehen und bis zu welchem Grad die beruflichen Ziele mit persönlichen Ambitionen vereinbar sind. Es setzt eine Vielzahl relevanter Kriterien ein, um Führungspotenzial zu beurteilen.

Darüber hinaus erweitert TalentView of Potential unsere Vorstellung dessen, was Potenzial eigentlich ist. In einer Welt, in der Top-Nachwuchskräfte die wertvollste Ressource darstellen, sollte die Gewährleistung der Qualität und Tiefe des Talent-Pools für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens wahrlich höchste Priorität haben.