

Rehrl, Monika; Harteis, Christian; Gruber, Hans

**Article**

## Potentialanalysen in der Personalentwicklung: Ein kritischer Diskurs

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Rehrl, Monika; Harteis, Christian; Gruber, Hans (2006) : Potentialanalysen in der Personalentwicklung: Ein kritischer Diskurs, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 20, Iss. 2, pp. 185-191

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105229>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Monika Rehr, Christian Harteis, Hans Gruber\*

## **Potentialanalysen in der Personalentwicklung – Ein kritischer Diskurs**

In Zeiten zunehmender Flexibilisierung von Arbeitsplätzen wird die Fluktuation der Arbeitskräfte zu einer wesentlichen Herausforderung der Personalarbeit in Organisationen. Die Fähigkeit, passende Mitarbeiter zu finden, an sich zu binden und ein konstantes Team aufrecht zu erhalten, gilt zukünftig als ausschlaggebender Wettbewerbsvorteil. Das erklärt den Bedarf, Verfahren der Personalauswahl und -entwicklung nachhaltig zu erforschen und zu verbessern. Eine zuletzt erschienene Studie beschreibt die Entwicklung solcher Verfahren über 10 Jahre hinweg (Hell et al. 2006). Neben dem Zuwachs an Assessment-Center-Verfahren und strukturierten Interviewverfahren wird der Einsatz von teilweise online verfügbaren Potentialanalysen als aktueller Trend angedeutet. In der Verwendung solcher Analysen, die auf Instrumenten der Persönlichkeitsdiagnostik beruhen, verhielt sich die deutsche Wirtschaft im internationalen Vergleich lange Zeit verhalten (Hossiep 1996). Dennoch zeichnet sich in letzter Zeit eine Tendenz zu einer Ausweitung von Potentialanalysen ab. Der folgende Diskurs beginnt mit einer theoretischen Fundierung der Grundannahmen von Potentialanalysen. Danach werden Aufgaben der Potentialanalysen im Bereich Human Resources, wie etwa die Personalauswahl oder Personalentwicklung, aufgeführt und kritisch diskutiert. Forschungstheoretische und praktische Konsequenzen zeigen abschließend Probleme und Lösungsvorschläge und sollen weitere Stellungnahmen provozieren.

### **Theoretische Grundlage von Potentialanalysen: Persönlichkeitsdiagnostik**

Theorien der Persönlichkeitsdiagnostik bilden das wissenschaftliche Fundament von Potentialanalysen. Dieses Forschungsfeld erweist sich in seiner Vielfalt an theoretischen wie auch methodischen Ansätzen als außerordentlich komplex. Ausgangspunkt für Potentialanalysen ist der trait-orientierte Persönlichkeitsansatz (Filipp/Schmidt 1998), der im Gegensatz zu stadienorientierten Ansätzen der Persönlichkeitsveränderung davon ausgeht, dass sich auf der Basis von Selbst- bzw. Fremdeinschätzung über eine Vielzahl von Eigenschaften eine relativ stabile Struktur der Persönlichkeit ableitet, die sich auf einige wenige Faktoren beschränken lässt. Aufbauend auf diesem faktorenanalytischen Ansatz wurde eine kaum noch zu überschauende Anzahl von Persönlichkeitsmodellen konzipiert, vielfach zitiert etwa die „Big Five“ (Costa/Mc Crae 1988): Neurotizismus, Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit. Die inzwischen produzierte Menge an verschiedenen Rastern und Typologien erschwert es zunehmend, Vergleichsstudien durchzuführen und durch weitere Testverfahren die Faktorenstruktur von Persönlichkeit einzugrenzen. So hat der faktorenanalytische

---

\* Universität Regensburg, Institut für Pädagogik, D – 93040 Regensburg.  
Kontakt: E-Mail: [hans.gruber@paedagogik.uni-regensburg.de](mailto:hans.gruber@paedagogik.uni-regensburg.de).

lytische Ansatz zwar gezeigt, dass die Zahl der Konstrukte durchaus begrenzt ist (im kognitiven Bereich auf etwa 10-15 Primärfaktoren), dennoch verursachen große Differenzen in theoretischen und methodischen Herangehensweisen Probleme, einheitliche, vergleichbare und methodisch valide Konstrukte zu präsentieren.

Neben der Grundannahme, dass sich Persönlichkeitseigenschaften auf wenige übergeordnete Faktoren subsumieren lassen, ist auch die Stabilität jener Eigenschaften für Annahmen der Potentialanalysen wichtig. Die Frage ist beispielsweise, ob ein junger extravertierter Mann auch im Alter noch dieselbe Ausprägung aufweist. In einer Reihe von Längsschnittstudien konnte dies für einige wenige Faktoren (vor allem Extraversion und Neurotizismus) durchaus zuverlässig nachgewiesen werden. Dennoch ist festzuhalten, dass sich die Niveaustabilität individueller Personenmerkmale meist nicht verallgemeinern lässt. Dies hängt neben der unterschiedlichen Auslegung des Begriffs Stabilität auch mit den unterschiedlichen Erhebungsmethodiken zusammen. Der variablenorientierte Ansatz der mehrfaktoriellen Modelle (z. B. das Big Five-Modell) beispielsweise produziert eine deutlich höhere Stabilität als der personenorientierte Ansatz der Q-Sort-Technik (Kogan 1990). Die Q-Sort-Technik wird vielfach in Potentialanalysen angewendet, etwa im MDI Insights Instrument (Scheelen 2005). Sie besteht darin, dass die Testperson aus einem Pool von Eigenschaften eine Rangreihe erstellen muss, in der sie niederlegt, wie gut diese Begriffe sie selbst beschreiben. Schon anhand dieser Vorgehensweise wird deutlich, dass es beim Gütekriterium der Objektivität des Instruments zu Unklarheiten kommen kann.

Potentialanalysen verwenden Persönlichkeitstypologien, in der Annahme, dass jene grundlegenden und stabilen Eigenschaften das Verhalten auf eine bestimmte Weise determinieren. Im Folgenden wird gezeigt, inwiefern Potentialanalysen in der betrieblichen Personalarbeit Verwendung finden.

### **Potentialanalysen in der betrieblichen Personalarbeit**

Generell wird propagiert, dass die psychodiagnostischen Verfahren der Potentialanalyse zuverlässige Hilfestellungen für Entscheidungen in spezifischen Situationen bieten, die in Zusammenhang mit bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen oder Verhaltensweisen stehen.

In solchen spezifischen Situationen in der betrieblichen Personalarbeit zählt es, a) geeignete Mitarbeiter mit den passenden fachlichen und sozialen Kompetenzen zu rekrutieren und b) sie langfristig zu fördern und ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln. Bezüglich beider Aufgaben, der gezielten Personalauswahl und gezielter Personalentwicklungsmaßnahmen, erheben Potentialanalysen den Anspruch, ein nützliches Instrument zu sein.

#### **a) Personalauswahl**

Nachdem für die Personalauswahlverfahren die Analyse fachspezifischer Kompetenzen durch Wissenstests und Qualifizierungen eine vergleichbar leichte Aufgabe darstellt, liegt der propagierte Vorteil der Potentialanalysen insbesondere darin, einfach und schnell Methoden-, Sozial- und persönliche Kompetenzen quantitativ messbar zu machen. Die Diagnostik dieser „weichen“ Kompetenzen besteht darin, auf Basis der psychometrisch analysierten Persönlichkeitstypologie Rückschlüsse auf Verhalten, et-

wa auf Denkstil, Arbeitsstil oder Beziehungsstil zu ziehen. Ziel ist es, über verschiedenste Indikatoren das zukünftige Leistungsvermögen, also die Kompetenz der Bewerber, zu ermitteln.

Potentialanalysen verwenden meist Q-Sort-Tests und errechnen daraus Typologien mit unterschiedlich hoher und eindeutiger Ausprägung. Diesen Eigenschaftstypologien werden durch automatisch generierte Auswertungsverfahren Kompetenzprofile zugeordnet, d.h. das Leistungspotential der Wahrnehmungsstrategien, persönlichen Werte, bevorzugten Arbeitsaufgaben sowie motivationale Einflussgrößen wie Entschlossenheit, Motivationsfähigkeit oder Beständigkeit.

Die zugrunde liegende Theorie definiert Kompetenzen als „Selbstorganisationsdispositionen“ (Erpenbeck/von Rosenstiel 2005). Individuen besitzen demnach eine Vielzahl (angeborener) Dispositionen, sich selbst zu organisieren, die in übergeordnete Klassen zusammengefasst werden. Die Kompetenzforschung arbeitet seit Beginn an einer Klassifizierung solch umfassender Kompetenzklaviaturen und kommt dabei meist auf die ursprüngliche Einteilung von Fach-, Methoden-, Sozial- und persönlicher Kompetenz zurück.

Letztendlich aber ist es wichtig zu betonen, dass der Untersuchungsgegenstand bei dieser Form der Kompetenzdiagnostik stets ein artifizielles Konstrukt darstellt. Es geht um (Kompetenz-)Begrifflichkeiten, die unter bestimmten theoretischen Gesichtspunkten erstellt wurden, die aber oft quasi als real existent angenommen werden, was es überflüssig zu machen scheint, das tatsächliche Verhalten und Leistungen zu messen. Man geht also in dieser Form der Kompetenzanalyse davon aus, dass durch Aussagen über allgemeine Indikatoren Vorhersagen über spezifisches Leistungsvermögen in bestimmten situativen Aufgabenfeldern getroffen werden können.

Eben diese Widersprüchlichkeit tritt auch in Potentialanalysen auf. Sie propagieren angeborene Persönlichkeitstypologien, die unabhängig von kontextspezifischen Gegebenheiten am Arbeitsplatz stabile Aussagen zur Diagnose allgemeiner Kompetenzkonstrukte liefern. Gleichzeitig gehen sie davon aus, Angaben über die Qualität spezifischer Verhaltensweisen von Testpersonen an der zu besetzenden Stelle treffen zu können.

In der Wissenschaft steht der dispositionsorientierten Kompetenzforschung deshalb der Performanzansatz gegenüber. Dieser Ansatz beinhaltet die Bemessung realer Verhaltenweisen und Leistungen in bestimmten Situationen und Domänen, um das Ausmaß der Kompetenz zu analysieren. Die Expertiseforschung etwa untersucht anhand konkreter Fallbearbeitungen direkt Wissens- und Problemlöseprozesse von Experten und erhält auf diese Weise vergleichsweise „harte“ und spezifische Aussagen über notwendiges Wissen und Verhalten, um überdurchschnittlich erfolgreich in einem bestimmten Gebiet zu sein (Gruber 2001). Dieser performanzorientierte Ansatz entspricht daher der Erwartung, Hilfestellung für Entscheidungen in spezifischen Situationen und Kontexten zu geben.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Personalauswahl ist unseres Erachtens also nicht nur eine konkrete Arbeitsplatzbeschreibung; zusätzlich ist es notwendig, empirisch fundierte Aussagen über notwendiges Wissen und Verhalten am konkreten Arbeitsplatz einzubeziehen.

### **b) Personalentwicklung**

Potentialanalysen werden neben der Personalauswahl auch zu Personalentwicklungsmaßnahmen herangezogen. Ausgehend vom getesteten Persönlichkeitstyp und dessen Stärken und Schwächen werden Empfehlungen für entwicklungsförderliche Maßnahmen getroffen, die für die jeweilige Ausprägung herangezogen werden sollten. Unterstützend dazu misst beispielsweise die Insights MDI Potentialanalyse (Scheelen 2005) den Unterschied zwischen dem angeborenen, relativ Zeit überdauernden Basistyp und dem adaptierten Typ, der beobachtbare Ausprägungen der Persönlichkeit am Arbeitsplatz wiedergibt. Ziel ist es, die Kluft zwischen beiden Ausprägungen möglichst gering zu halten und sich stets an dem Basistyp zu orientieren.

Damit wird angenommen, dass die Personalentwicklung oder generell pädagogische Arbeitsfelder mit bestimmten Lerntypologien konfrontiert sind, die, ihrer Ausprägung gemäß, spezifische kognitive Verarbeitungsprozesse präferieren und dementsprechend spezifische Instruktionen benötigen.

Einschlägige Untersuchungen in der Pädagogik können diese Annahme bisher allerdings kaum oder nicht unterstützen. Die Forschung zu Lerntypen, etwa die Verwendung von sprachorientierten oder bildorientierten Verarbeitungsprozessen, liefert bisher keine eindeutigen Ergebnisse. Grund dafür sind teilweise die auf Selbsteinschätzung beruhenden, wenig überzeugenden Fragebögen, die zu derartigen Tests herangezogen werden. Etwa werden unterschiedliche psychologische Dimensionen vermischt, beispielsweise die Aspekte „Vorliebe für Bilder in Lernmaterialien“ und „Vorliebe für bildhaftes Denken“. Mit wenigen Ausnahmen finden sich keine überdauernden Lernertypen. Vielmehr zeigt sich innerhalb jeder Person eine Vielfalt von Verarbeitungsweisen, deren Einsatz von der Aufgabe, den wahrgenommenen Informationen, der Erinnerungssituation, dem Vorwissen und anderen Bedingungen abhängt (Weidenmann 2001).

Ähnliche Aussagen wurden in der Forschung zu Lernstrategien getroffen. Die drei Grobkategorien selbstgesteuerten Lernens aus a) kognitiven Strategien der Informationsverarbeitung (Strategien des Wiederholens, Elaborierens und Organisierens von Informationen), b) metakognitiven Strategien der Selbststeuerung (Lernziele formulieren, planen und überprüfen) sowie des c) Ressourcenmanagements (indirekt unterstützende Einflussfaktoren) konnten bisher nicht ausreichend durch Typologisierung erklärt werden. Zwar wurde der Einfluss motivationaler und volitionaler Faktoren vielfältig untersucht, dennoch lassen sich keine eindeutigen Rückschlüsse auf stabile Persönlichkeitsmodelle ziehen (Wild 2001).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die Kritikpunkte bezüglich unterschiedlicher Versuche von Typologisierungen wiederholen. Zum einen werden methodologische Mängel aufgeführt, wie etwa wenig überzeugende – weil auf Selbsteinschätzung beruhende – Fragebögen oder wie die geringe Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Methodische Probleme ergeben sich aber zum anderen auch bei der Erhebung der tatsächlichen Leistungs- und Lernergebnisse. Hier wird erheblicher Bedarf an elaborierteren Verfahren angemeldet (Wild 2001).

Die fundamentale Kritik aber gilt der fehlenden Berücksichtigung der jeweiligen Kontextbedingungen bei der Form von Kompetenzdiagnostik, wie sie die Potential-

analyse vertritt. Bezieht man nämlich Rahmenbedingungen wie Art der Aufgabenstellung, soziale Ressourcen sowie subjektiv empfundene, situative Gegebenheiten mit ein, verschwindet die Klarheit und Stabilität von Klassifikationen und Typologien.

### **Konsequenzen für (Forschungs-)Theorie und Praxis der Potentialanalysen**

Inzwischen wird wissenschaftstheoretisch oft propagiert, der trait-orientierte Ansatz der Persönlichkeitsforschung mit der Annahme von stabilen und vor allem situationsunabhängigen Typologien sei unrealistisch und veraltet (Häcker 1999). In Psychologie und Pädagogik wird deswegen der Gedanke des Zusammenspiels von Person und Situation verstärkt verfolgt. In Persönlichkeitstheorien wie in pädagogischen Lerntheorien erhalten interaktionistische Ansätze zunehmend Anwendung. Demnach resultiert (Lern- oder Leistungs-)Verhalten aus einer nicht trennbaren, dauernd stattfindenden Interaktion von personellen Dispositionen und situativen Bedingungen. In diesem reziproken Prozess beeinflussen sich Traits und Situationen gleichermaßen.

Wird von diesem Person-Situations-Zusammenhang ausgegangen, ist nicht nur die Annahme stabiler Persönlichkeitstypen, sondern auch die der allgemeinen, kontextunabhängigen Kompetenzen nicht haltbar. Die Kompetenzforschung muss sich daher weg von situationsunspezifischen Konstrukten und hin zur Analyse konkreter Denk- und Verhaltensweisen in konkreten Situationen orientieren und messbare Kriterien für kompetentes Handeln definieren. Die Expertiseforschung kann dafür als Beispiel dienen.

Methodisch werden zunächst allen Potentialanalysen zufrieden stellende Gütekriterien zugeschrieben (Erpenbeck/von Rosenstiel 2005). Allerdings wird bei diesen Bewertungen nur am Rande erwähnt, dass bei empirischen Potentialanalysen generell das Kriterium der Objektivität nicht erfüllt ist, da erhebliche subjektive Verzerrungen der Tests sowie der Testsituation möglich sind. Dies gilt im Übrigen auch für interaktive Personalauswahlverfahren, wie etwa Auswahlinterviews oder Assessment Center.

Auch hinsichtlich der Validität muss grundlegend bezweifelt werden, ob Potentialanalysen tatsächlich messen, was sie zu messen angeben. Zwar existieren etliche Validitätstest, die Vergleiche zu Skalen anderer Tests herstellen, dennoch bleibt allgemein das Problem, dass sich Potentialanalysen nicht auf direktes Verhalten oder nachweisbare Leistungen, sondern auf Artefakte beziehen, von denen stets unklar bleibt, wie sie subjektiv interpretiert und ausgelegt werden.

In der praktischen Anwendung haben Potentialanalysen zweifelsfrei den großen Vorteil, effizient und kostengünstig Persönlichkeitsindikatoren zu messen, aus denen scheinbar wissenschaftlich evidente Vorhersagen für zukünftige Leistungen am Arbeitsplatz getroffen werden können.

Dabei vertreten Potentialanalysen aber nicht nur ein theoretisch umstrittenes Konzept von Persönlichkeitstypologien, sondern nehmen auch grundlegende methodische Probleme in Kauf. Vergleichbare forschungstheoretische Probleme sind natürlich auch bei anderen Personalauswahlverfahren vorhanden, denn generell ist es theoretisch und methodisch höchst fraglich, grundlegende Theorien sowie objektive Instrumente als rationale Entscheidungshilfen für die Auswahl des „richtigen“ Mitarbeiters

zu generieren, solange undefiniert bleibt, welche individuellen Maßstäbe die involvierten Personen an eine „richtige“ Besetzung legen. Struck (1998) zeigte in einer umfangreichen Arbeit auf, dass personaldiagnostische Verfahren häufig nur Legitimationsfunktion erfüllen und für eine vorab schon feststehende Entscheidung Gründe erzeugen sollen.

Mehr aber als bei anderen Auswahlverfahren besteht bei Potentialanalysen die Gefahr von sozialen Stigmatisierungsprozessen, die Selbst- und Fremdwahrnehmung (beispielsweise im Team) erheblich beeinflussen. Da wissenschaftlich belegt zu sein scheint, dass die getestete Ausprägung mit den prognostizierten Stärken und Schwächen nur zu einem gewissen Grad veränderlich ist, wird das Jobprofil (Position, Aufgabenstellung, Förderungsmaßnahmen) stets dem Persönlichkeitstyp angepasst. Dies stellt in vielen Fällen sicherlich eine Erleichterung dar. Die Frage ist allerdings, wie flexibel mit Überzeugungen über stabile Eigenschaften umgegangen wird, wenn situative, also soziale und arbeitsspezifische Bedingungen am Arbeitsplatz die individuellen Präferenzen verändern.

Solange die dargestellten theoretischen und methodischen Probleme expliziert und bei der Interpretation von Potentialanalysen mit in die Diskussion eingebracht werden, besteht weniger Gefahr, dass die Aussagekraft der Befunde überschätzt wird. Unterbleibt jedoch eine Theoriereflexion, so wird gerade auch unter methodologischen Gesichtspunkten dazu tendiert, dass Ergebnisse von Potentialanalysen als harte und stabile Kriterien in Entscheidungsprozesse Eingang finden. Ein solcher Anspruch ist – darauf sollten unsere Ausführungen aufmerksam machen – in der Regel nicht einzulösen.

Dieser Diskussionsbeitrag soll die Debatte über Potentialanalysen um methodologische und pädagogisch-psychologische Gedanken bereichern. Er ist nicht als Plädoyer gegen das angesprochene Verfahren zu verstehen, sondern als Hinweis darauf, dass es als Informationsgrundlage nützlich sein könnte, ihre Aussagekraft aber von weiteren Faktoren abhängig ist. Es wäre spannend, dies im „Diskurs“ weiter zu erörtern.

#### Literatur

- Costa, P. Z./Mc Crae, R. R. (1988): Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on NEO personality Inventory. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 853-863.
- Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. von (Hrsg.): (2005): *Handbuch Kompetenzentwicklung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Filipp, S.-H./Schmidt, K. (1998): Mittleres und höheres Erwachsenenalter. In: R. Oerter/L. Montada (Hrsg.): *Entwicklungspsychologie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union, 439-486.
- Gruber, H. (2001): Expertise. In: D. H. Rost (Hrsg.): *Handwörterbuch Pädagogische Psychologie*. 2., überarb. u. erw. Aufl., Weinheim: Psychologie Verlags Union, 164-170.
- Häcker, H. (1999): Persönlichkeit. In A. Wenninger (Hrsg.): *Handwörterbuch Psychologie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union, 530-535.
- Hell, B./Schuler, H./Boramir, I./Schaar, H. (2006): Verwendung und Einschätzung von Verfahren der internen Personalauswahl und Personalentwicklung im 10 Jahres-Vergleich. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 20, 58-78.

- Hossiep, R. (1996): Psychologische Tests – die vernachlässigte Dimension in Assessment Centern. In: W. Sarges (Hrsg.): Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 53-67.
- Kogan, N. (1990): Personality and aging. In: J. E. Birren/K. W. Schaie (Eds.): Handbook of the psychology of aging. San Diego: Academic Press, 330-346.
- Scheelen, F. M. (2005): Insights MDI-Leadership-Check. In: J. Erpenbeck/L. von Rosenstiel (Hrsg.): Handbuch Kompetenzentwicklung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 519-527.
- Struck, O. (1998): Individuenzentrierte Personalentwicklung. Konzepte und empirische Befunde. Frankfurt am Main: Campus.
- Weidenmann, B. (2001): Lernen mit Medien. In: A. Krapp/B. Weidenmann (Hrsg.): Pädagogische Psychologie. Ein Lehrbuch. 4., vollständig überarb. Aufl., Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union, 415-465.
- Wild, K.-P. (2001): Lernstrategien und Lernstile. In: D. H. Rost (Hrsg.): Handwörterbuch Pädagogische Psychologie. 2. überarb. u. erw. Aufl., Weinheim: Psychologie Verlags Union, 424-429.