

Potenzialanalyse zwischen Wissenschaft und Praxis

Ergebnisse eines Forschungsprojekts und konkreter Nutzen für Führungskräfte, HR und ambitionierte Talente

Autor: Prof. Dr. Waldemar Pelz

Technische Hochschule Mittelhessen (THM) – Institut für Management-Innovation (INMI)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6622-853X>

Lizenz: CC BY 4.0 (empfohlen)

Veröffentlichungsdatum: 16.09.2025

Abstract

Dieses Paper bündelt Ergebnisse eines mehrjährigen Forschungsprogramms zur Potenzialanalyse und übersetzt sie in praxisfähige Empfehlungen. Drei Bedingungen erweisen sich als zentral: (1) Konstrukte klar trennen – Werte, Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen folgen unterschiedlichen Veränderungslogiken und müssen diagnostisch sauber erfasst werden; (2) valide, normierte Messinstrumente einsetzen, die die Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität, Validität) erfüllen – nur dann lassen sich Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen sinnvoll begründen; (3) Potenzial stets zielbezogen definieren – die Leitfrage lautet: „Potenzial für was?“. Als Bezugsrahmen dienen die acht Karrieremöglichkeiten nach Edgar H. Schein, die für die deutsche Unternehmenspraxis empirisch validiert wurden. So verbindet die Studie psychometrische Strenge mit umsetzbaren Entscheidungen für Nachfolgeplanung, Passungsdiagnosen und individuelle Entwicklung.

1. Einleitung: Warum Potenzialanalyse – und warum jetzt?

Unternehmenspraxis und Forschung zeigen gleichermaßen: Fehlbesetzungen, unklare Entwicklungspfade und unangemessene Trainingsmaßnahmen kosten Zeit, Geld und Reputation. Potenzialanalysen versprechen Abhilfe – vorausgesetzt, sie sind wissenschaftlich fundiert und werden professionell implementiert. Das vorliegende Paper bündelt zentrale Ergebnisse eines Forschungsprojekts und übersetzt sie in konkrete, im Unternehmensalltag anwendbare Handlungsempfehlungen.

2. Daten & Methode (Kurzüberblick)

Die Befunde basieren auf großen Stichproben aus Projekten im deutschsprachigen Raum: rund 20.000 Online-Teilnehmende sowie ca. 600 360-Grad-Feedbacks aus realen Unternehmensanwendungen. Die eingesetzten Instrumente wurden in Bezug auf die Gütekriterien der Eignungsdiagnostik geprüft (Objektivität, Reliabilität, Validität, Normierung) und in der Praxis iterativ verbessert. Für thematisch verwandte Skalen (z. B. Empathie) liegen gute interne Konsistenzen vor (α im Bereich $\approx .84-.85$); die Potenzialanalyse folgt denselben Qualitätsstandards.

3. Theoretischer Rahmen: Werte, Persönlichkeit und Kompetenzen sauber trennen

Zur inhaltlichen Validität gehört die trennscharfe Erfassung dreier Ebenen:

- Persönlichkeit (Charaktereigenschaften): relativ stabil, früh geprägt, nur begrenzt veränderbar.
- Kompetenzen: relativ einfach erlernbare Verhaltensrepertoires und Fertigkeiten; durch Übung und Praxis entwickelbar.
- Werte: normativ und stark abhängig von Rolle, Kontext und Zielsystem.

Praxisbeispiel für Werte: Ein dominanter, durchsetzungsstarker Manager agiert zuhause im Spiel genauso wie seine Kinder – dieselbe Person, andere Rolle, andere Wert-Prioritäten. Für valide Diagnostik müssen diese Ebenen getrennt gemessen und interpretiert werden.

Hinweis zur Diagnostik: Die Ebenen folgen unterschiedlichen Veränderungslogiken (Persönlichkeit: relativ stabil; Kompetenzen: trainierbar; Werte: rollen- und kontextabhängig). Vermischungen erzeugen Scheinvalidität und Fehlinterpretationen. Daher müssen die Konstrukte getrennt gemessen, ausgewertet und berichtet werden.

4. Diagnostische Qualität: Gütekriterien

Diagnostische Qualität ist kein Luxus, sondern Voraussetzung für belastbare Entscheidungen. Maßgeblich sind die Gütekriterien: Objektivität (unabhängig vom Untersucher), Reliabilität (Zuverlässigkeit/Genauigkeit) und Validität (Gültigkeit des Messinhalts) auf Basis geeigneter Normen. Besondere Bedeutung haben Konstruktvalidität (passt das Messmodell?), Kriteriumsvalidität (Zusammenhang mit externen Kriterien) und prognostische Validität (Vorhersage späterer Leistung). Die DIN 33430 liefert hierfür nützliche Hinweise in der berufsbezogenen Eignungsbeurteilung.

Praxisimplikation: Gütekriterien sind zwingend; nur damit sind Trainings- und Entscheidungsableitungen methodisch gerechtfertigt. Diagnostik ohne nachgewiesene prognostische Validität führt meist zu Fehlsteuerung im Talent- und Nachfolgemanagement.

5. Implementierung: Sechs Erfolgsfaktoren für wirksame Potenzialanalysen

- 1) Auswahl geeigneter Instrumente: Nur validierte, auf den Kontext zugeschnittene Verfahren einsetzen. Psychometrische Tests müssen berufsbezogen und normiert sein; AC-Übungen taugen nicht zur Messung stabiler Persönlichkeitsfacetten.
- 2) Schulung der Beurteiler: Bias-Minimierung, einheitliche Bewertungslogik, Kenntnis der Gütekriterien.
- 3) Standardisierte Prozesse: Klar definierte Abläufe von Anforderungsprofil bis Feedback; einheitliche Bewertungsraster.
- 4) Datenschutz & Ethik: Einwilligung, Zweckbindung, Transparenz; sensible Daten nur rollenbezogen verwenden.
- 5) Konstruktives Feedback: Ergebnisse in klare Entwicklungsimpulse übersetzen; Selbst- und Fremdbild abgleichen.
- 6) Kontinuierliche Evaluation: Follow-ups (z. B. 12–24 Monate) und Abgleich mit Leistungsindikatoren.

6. Potenzial – aber wofür? Acht Karrieremöglichkeiten als Bezugsrahmen

Potenzial ist immer zielbezogen: Die Kernfrage lautet deshalb „Potenzial für was?“. Bewährt hat sich der Bezug auf die acht Karrieremöglichkeiten nach Edgar H. Schein (MIT), die für die deutsche Unternehmenspraxis validiert wurden. Kurzübersicht:

- Fachleute: Erfüllung über Meisterschaft im eigenen Fachgebiet; Spezialisten mit messbarem Beitrag.
- Autonome: Streben nach größtmöglicher Freiheit und Selbstbestimmung; geringe Toleranz für Bürokratie.
- Sicherheitsorientierte: Priorität für Stabilität und Berechenbarkeit; zuverlässig und konsistent.
- Helfer: Sinn- und gemeinwohlorientiert; stärken Kultur, Compliance und Vertrauen.
- Abenteurer: Wollen Herausforderungen; wachsen an Wettbewerb und Problemkomplexität.
- Genießer: Beziehungs- und Balanceorientierung; stark im Diplomatie- und Lobby-Kontext.
- General Manager: Wirken in Systemen und Hierarchien; führen über Kennzahlen, Prozesse und Budgets.
- Unternehmer: Schaffen Neues aus Vision und Gestaltungswillen; führen über Vorbild und Sinn.

Ausführliche Beschreibungen mit Angaben zur Validierung der auf unsere Kultur anwendbaren Version: [Karrieremöglichkeiten auf www.managementkompetenzen.de](http://www.managementkompetenzen.de)

Zuordnungen sind nur sinnvoll, wenn die zugrunde gelegten Laufbahnen (Karrierewege) im jeweiligen Kontext tatsächlich existieren (Kriteriumsvalidität). Die acht Karrierepfade nach

Schein wurden für die deutsche Unternehmenskultur durch Pelz empirisch validiert; damit lässt sich Potenzial evidenzbasiert den real verfügbaren Karrieremöglichkeiten zuordnen.

7. Praxisnutzen: Was Sie morgen tun können

Für Geschäftsführung/Vorstände (Strategie & Nachfolge):

- Schlüsselfunktionen und Erfolgsmaße (KPIs) definieren; Anforderungsprofile ableiten.
- Potenzialdiagnostik auf die acht Karrierepfade mappen („Potenzial für was?“).
- Nachfolgeportfolios mit internen Benchmarks und externen Normen aufbauen.
- Feedback- und Entwicklungsarchitektur (12–24 Monate) verbindlich verankern.
- Fehlbesetzungsrisiken regelmäßig mit Szenario-Analysen prüfen.

Für HR (Eignungsdiagnostik & Entwicklung):

- Validierte Tests/Skalen mit Normen einsetzen; Qualität gemäß DIN 33430 dokumentieren.
- Beurteiler schulen (Bias, Skalenverständnis, Anker-Beispiele).
- 360-Grad-Feedback als Ergänzung zu Selbstberichten nutzen (Selbst–Fremd-Abgleich).
- Entwicklungspläne mit konkreten Verhaltenszielen und Messpunkten formulieren.
- Wirksamkeit der Programme mit Früh- und Spätindikatoren (KPIs) evaluieren.

Für Coaches/Berater (evidenzbasiert beraten):

- Konstruktebene klären (Werte vs. Persönlichkeit vs. Kompetenz) und getrennt interpretieren.
- Karriereanker explizit miteinbeziehen; Passung zur Unternehmensrealität prüfen.
- Ergebnisfeedback in umsetzbare Mikro-Interventionen übersetzen (Next Steps, 90-Tage-Plan).
- Übertrag in den Alltag durch Begleitung und Messpunkte absichern.
- Grenzen der Diagnostik transparent machen (Stichprobengrenzen, Messfehler).

Für ambitionierte Potenzialträger (Karriereentscheidungen):

- Eigenes Profil entlang der drei Ebenen klären (Werte, Persönlichkeit, Kompetenzen).
- Bevorzugten Karriereanker bestimmen und mit realen Optionen abgleichen.

- Realistischen Entwicklungsplan mit Meilensteinen erstellen (Kompetenzen ausbauen).
- 360-Grad-Feedback einholen; Selbstbild vs. Fremdbild überprüfen.
- Passungsentscheidungen priorisieren statt Titel/Status (Wirkungsgrad maximieren).

8. Kurzfallbeispiele: Zuordnung „Potenzial für was?“

Kandidat X – Fachlaufbahn: Hohe Ausprägungen in analytischer Tiefe und Sorgfalt, stabile introvertierte Tendenzen; Empfehlung: Spezialisten- oder Expertenrolle mit klaren Wirkungskennzahlen.

Kandidat Y – Führungslaufbahn (General Manager): Breites Kompetenzprofil, Ergebnisorientierung, Belastbarkeit; Empfehlung: Bereichsleitung mit systemischer Führungsverantwortung; Entwicklung: Stakeholder-Management und Kennzahlensteuerung.

Kandidat Z – Unternehmerische Rolle: Hohe Gestaltungsenergie, Kreativität, Ambiguitätstoleranz; Empfehlung: Aufbau-/Wachstumsfeld oder Corporate Venture; Entwicklung: Teamaufbau, Finanzierung, Skalierung.

9. Grenzen & Ausblick

Auch valide Diagnostik bleibt eine stichproben- und kontextgebundene Wahrscheinlichkeitseinschätzung. Ergebnisse müssen regelmäßig gegen reale Leistungsdaten gespiegelt werden. Zukünftige Arbeiten vertiefen die prognostische Validität je Karrierepfad und die Wirksamkeit spezifischer Entwicklungsinterventionen.

10. Fazit

Potenzialanalyse wirkt, wenn drei Bedingungen erfüllt sind: (1) Konstrukte sauber trennen (Werte, Persönlichkeit, Kompetenzen), (2) Validierte Testverfahren verwenden und (3) Potenzial immer zielbezogen bestimmen – „Potenzial für was?“. Die acht Karrieremöglichkeiten liefern dafür einen robusten Bezugsrahmen. So entsteht die Brücke zwischen psychometrischer Theorie und messbarer Unternehmenspraxis.

Vertiefende Informationen zum Forschungsprojekt

„Potenzialanalyse“ auf www.fuehrungskompetenzen.com

Literaturhinweise

- França, T. J. F., et al. (2023). *Artificial intelligence applied to potential assessment and talent evaluation. Journal of Applied Psychology.*
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Curiel, I. (2020). Talent management: context matters. *International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 114-139.
- Kaliannan, M., et al. (2023). Inclusive talent development as a key talent management priority: A systematic review. *Journal of Business Research*, 152, 824-835.
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128.
- Pelz, W. (2023). Persönlichkeit gewinnt – Fokussiertes Recruiting mit dem berufsbezogenen Persönlichkeitstest. Schäffer-Poeschel.
- Pelz, W. (2024). Führungstalente objektiv beurteilen. Springer Gabler.
- Schein, E. H. (1990/2006). *Career Anchors* (versch. Ausgaben). Jossey-Bass.
- Tyskbo, D., et al. (2025). Beyond performance and potential in talent management. *Emerald Insights*, 54(4), 1081-1102.