

Talente entfalten statt etikettieren

Potenzialanalysen versprechen den Blick unter die Oberfläche – doch halten sie wirklich, was sie versprechen? Drei Experten erklären, woran man hochwertige Verfahren erkennt und wie sie echte Entwicklung statt bloßer Kategorisierung ermöglichen.

POTENZIALANALYSEN SIND WIE Scheinwerfer in einem abgedunkelten Theater: Sie beleuchten Talente und Fähigkeiten, die im Arbeitsalltag oft im Verborgenen bleiben. Doch wie bei jedem Instrument im HR-Bereich gibt es auch hier kritische Stimmen. Sind diese Analysen mehr als nur modernes Schubladendenken? Bieten sie echten Mehrwert oder erzeugen sie nur schöne Berichte für die Ablage? Drei Experten beleuchten typische Kritikpunkte und zeigen, worauf es bei einer wirkungsvollen Potenzialanalyse tatsächlich ankommt.

Qualitätsmerkmale

Die Qualität einer Potenzialanalyse entscheidet über ihren Nutzen. Doch woran erkennen HR-Verantwortliche ein hochwertiges Instrument? Bernhard Dworak (Geschäftsführer Master Human Resources Consulting) gibt Kriterien vor: »Für Potenzialanalysen gelten klare Qualitätskriterien: Objektivität, Reliabilität und Validität. Informationen zu diesen Kriterien sollten transparent und leicht zugänglich sein. Seriöse Anbieter solcher Analysen legen besonderen Wert auf (aktuelle) wissenschaftliche Fundie-

rung, Nachvollziehbarkeit und praktische Relevanz.« Er betont zudem die Bedeutung der Einbettung in das größere HR-Instrumentarium: »Eine hochwertige Potenzialanalyse wird nicht isoliert betrachtet, sondern stets im Zusammenspiel mit weiteren HR-Instrumenten als Teil des gesamten HR-Prozesses eingesetzt.«

Michael Dinhobl (Managing Partner KICK OFF Management Consulting) betont den praktischen Nutzen als entscheidendes Kriterium: »Eine gute Potenzialanalyse erkennt man daran, dass sie über eine reine Typisierung hinausgeht und individuelle Entwicklungsräume aufzeigt. Sie ist wissenschaftlich fundiert, praxiserprobt und erlaubt eine differenzierte Betrachtung von Verhaltens- und Persönlichkeitsmustern – idealerweise im Kontext der konkreten Herausforderungen eines Unternehmens.« Die Analyse sollte nicht zum Selbstzweck werden, sondern konkrete Handlungsoptionen liefern: »Wichtig ist zudem, dass sie Ansätze zu Entwicklungsmaßnahmen bietet, also nicht im Selbstzweck endet.«

Besonders wertvoll wird ein solches Instrument erst durch seine Anschlussfähigkeit, wie

Helga Steiner (Geschäftsführung STEINER Consulting) hervorhebt: »Ein professioneller psychologischer Test zeigt nicht nur, was jemand kann, sondern auch, wohin er sich entwickeln kann – und gibt konkrete Impulse für Personalentwicklung, statt nur Testergebnisse zu liefern. Eine gute Potenzialanalyse erkennt man spätestens, wenn sich niemand nachher fragt: »Und was soll ich jetzt damit?« Die praktische Anwendbarkeit steht also im Zentrum eines qualitativ hochwertigen Instruments.

Der differenzierte Blick

Ein häufiger Kritikpunkt an Potenzialanalysen: Sie würden Menschen lediglich kategorisieren und in vorgefertigte Schubladen stecken. Wie berechtigt ist dieser Vorwurf?

Michael Dinthobl sieht diese Kritik als teilweise gerechtfertigt an: »Diese Kritik ist berechtigt – wenn Diagnostik eindimensional oder schematisch angewendet wird. In meiner Arbeit ist mir wichtig, Potenzialanalysen nicht als Etikettierungsinstrument zu nutzen, sondern als Ausgangspunkt für Dialog, Reflexion und Entwicklung.« Er plädiert für einen wertschätzenden Umgang mit den Ergebnissen: »Es geht nicht darum, Menschen in Schubladen zu stecken, sondern sie in ihrer Einzigartigkeit und ihren Stärken besser zu verstehen. Eine gute Analyse bietet Hypothesen, keine Urteile.«

Bernhard Dworak wendet den Blick und sieht in qualitativ hochwertigen Analysen sogar das Gegenteil: »Sie erlauben einen Blick hinter die Fassade einer Person und machen Potenziale sichtbar, die im Alltag oft durch Wahrnehmungsverzerrungen oder Vorurteile verborgen bleiben.« Er führt weiter aus: »Qualitativ hochwertige Analysen zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie differenzieren statt zu reduzieren. Sie erfassen facettenreiche Aspekte beruflichen Verhaltens, von Motivation bis Denkstil, ohne Menschen in starre Kategorien einzuordnen.« Besonders im Recruiting und in der Personalentwicklung entfalten sie ihren Wert: »Im Recruiting unterstützen sie eine objektive und fundierte Einschätzung von Kandidaten. In der Personalentwicklung entfalten sie dann ihren vollen Wert, wenn sie als Ausgangspunkt individueller Förderung verstanden werden – und nicht als endgültige Einordnung.«, ergänzt Dworak.

Helga Steiner betont die dynamische Komponente ihrer Methoden: »Wir setzen auf differenzierte, dynamische Profile statt starrer Typologien. Menschen sind komplex – unsere Analysen bilden diese Komplexität ab und



fördern Entwicklung statt Einordnung. Individualisierung, Kontextbezug und professionelle Interpretation verhindern Etikettierung und heben individuelle Stärken hervor.« Der Dialog spielt dabei eine entscheidende Rolle: »Ergebnisse werden nicht nur gemessen, sondern gemeinsam reflektiert – so wird die Analyse zum Startpunkt für Wachstum, nicht zum Stempel.«

Wissenschaftliche Fundierung als Qualitätskriterium

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die wissenschaftliche Basis vieler Potenzialanalysen. Bernhard Dworak räumt ein: »Der Markt bietet zahlreiche diagnostische Instrumente – und einige Kritikpunkte sind berechtigt.« Zu seinen eigenen Verfahren erklärt er: »Egal, welches unserer Instrumente, ob MPA – Master Person Analysis, OPTO, EASI oder ACE – Adjustable Competence Evaluation, sie alle basieren auf wissenschaftlich fundierten, international anerkannten Modellen wie der Big-Five-Theorie und erfüllen höchste psychometrische Standards.« Kontinuierliche Weiterentwicklung ist dabei essenziell: »Sie werden nicht nur kontinuierlich weiterentwickelt, sondern auch regelmäßig an aktuelle nationale Normen angepasst, um ihre Relevanz und Aussagekraft zu sichern. Unabhängige Institutionen wie die British Psychological Society (BPS) überprüfen unsere Verfahren alle fünf Jahre. Durch die transparente Veröffentlichung zentraler Kennwerte schaffen wir Vertrauen und Nachvollziehbarkeit.«



Bernhard Dworak

»Für Potenzialanalysen gelten klare Qualitätskriterien: Objektivität, Reliabilität und Validität.«
www.master-hr.at



Helga Steiner

»Eine Analyse ist nur der Anfang – erst, was danach passiert, macht den Unterschied.«
steinerconsulting.at

Talente erkennen. Potenziale entfalten.

Beratung & Coaching: [STEINERConsulting.at](https://www.steinerconsulting.at)  



Helga Steiner führt konkrete Methoden an: »Die von uns verwendeten Verfahren basieren auf anerkannten psychologischen Modellen, sind wissenschaftlich fundiert und durch Studien auf Validität und Reliabilität geprüft. Everything DiSC®, von einem der weltweit größten wissenschaftlichen Verlage entwickelt, liefert differenzierte, adaptive Persönlichkeitsprofile, besonders durch neue Technologien wie »Adaptive Testing«, also einen »lernenden Fragebogen«, der sich schon beim Ausfüllen an die Person anpasst.« Sie beschreibt den Mehrwert dieses Ansatzes: »So sind deutlich differenziertere Aussagen als mit bisherigen Tools möglich. Everything DiSC® hilft, Talente zu entdecken, die sonst gerne unter dem Radar fliegen – oft sind genau diese die Joker im Team.«

Zusätzlich setzt sie auf weitere bewährte Methoden: »Die Talent- und Motivations-Analyse TMA® analysiert zusätzlich Bedürfnisse, Denkprozesse und Motivation – und gibt daraus konkrete Entwicklungsimpulse. Sie entschlüsselt, was Menschen wirklich antreibt.« Die Kombination verschiedener Verfahren eröffnet neue Perspektiven: »Beide Methoden verbinden fundierte Diagnostik mit praxisnaher Umsetzung und stoßen echte Veränderung an, ob in Führung, Teams oder individueller Entwicklung.«

Michael Dinhobl hebt die Bedeutung der praktischen Anwendbarkeit hervor: »Validierung bedeutet für mich in erster Linie, dass eine Methode in der Praxis verlässlich und nachvollziehbar funktioniert. Ich arbeite mit Verfahren, die sich über viele Jahre im konkreten Unternehmenskontext bewährt haben (auch wissenschaftlich validiert wurden) und bei denen eine hohe Übereinstimmung zwischen den Analyseergebnissen und dem real beobachtbarem Verhalten besteht.« Der Nutzen in der Praxis ist für ihn ein entscheidendes Kriterium: »Die Validität zeigt sich dabei nicht nur in theoretischen Modellen, sondern vor allem im tatsächlichen Nutzen für Führungskräfte, Teams und Organisationen.« Als Fazit betont er: »Die Ergebnisse



Michael Dinhobl

»Es geht nicht darum, Menschen in Schubladen zu stecken, sondern sie in ihrer Einzigartigkeit und ihren Stärken besser zu verstehen.«
www.kick-off.com

müssen anschlussfähig sein, zur Selbstreflexion anregen und eine fundierte Grundlage für Entwicklung bieten – dann ist die Methode aus meiner Sicht »valide« im besten Sinne des Wortes.«

Die Herausforderung der sozialen Erwünschtheit

Ein praktisches Problem bei Persönlichkeitsanalysen ist die Tendenz vieler Teilnehmer, sozial erwünschte Antworten zu geben oder das Ergebnis bewusst zu manipulieren.

Helga Steiner beschreibt, wie ihre Methoden diesem Problem begegnen: »Wer versucht, Everything DiSC® und TMA® Talent- und Motivations-Analyse auszutricksen, hat es schwer. Es werden diagnostische Verfahren eingesetzt, die mit integrierten Kontrollskalen arbeiten und Widersprüche und Schönfärberei entlarven.« Die richtige Rahmensetzung spielt eine zentrale Rolle: »Um bewusster Manipulation vorzubeugen, werden die Instruktionen transparent gestaltet und die Fragestellungen in sinnvolle Kontexte eingebettet, sodass ehrliche Antworten leichter fallen als geschönte. So entsteht ein belastbares Bild, das zeigt, was Menschen wirklich antreibt und oft mehr verrät, als die Teilnehmenden selbst ahnen.«

Bernhard Dworak setzt auf spezielle Fragetechniken: »Sozial erwünschtes Antwortverhalten ist grundsätzlich möglich. Unsere Verfahren sind jedoch gezielt darauf ausgerichtet, diesem Effekt entgegenzuwirken. Durch den Einsatz spezialisierter Fragebogenformate – wie dem Forced-Choice-Ansatz bei der MPA – Master Person Analysis – sowie unserer eigens entwickelten Spotlight-Technologie bei OPTO und OPTO+ Leadership erschweren wir gezielte Verfälschungen erheblich.« Seine Methoden prüfen die Konsistenz der Antworten: »Zusätzlich prüfen wir die Konsistenz der Antworten und gleichen individuelle Antwortmuster mit validierten Referenzwerten ab. Dadurch lassen sich taktische Antwortstrategien zuverlässig erkennen.« Er beobachtet auch charakteristische Muster bei Manipulationsversuchen: »Unsere Erfahrung zeigt: Wer ehrlich antwortet, findet sich verlässlich in den Ergebnissen wieder. Wer hingegen versucht, das Ergebnis zu beeinflussen, hinterlässt erkennbare Spuren – insbesondere durch widersprüchliche Angaben.«

Michael Dinhobl spricht offen über die Grenzen von Verfahren: »Es gibt kein Verfahren, das völlig immun gegen bewusste Verzerrung ist – aber es gibt Methoden, die dafür sensibilisiert sind. Ich nutze Verfahren, die Kontrollelemente

enthalten oder implizite Messstrategien einsetzen, um soziale Erwünschtheit zu erkennen oder zu minimieren.« Er betont die Bedeutung des Kontexts: »Viel entscheidender ist aber das Setting: Wenn Teilnehmer verstehen, dass es nicht um ›richtig oder falsch‹, sondern um authentische Selbsterkenntnis geht, sinkt die Neigung zur Verzerrung erheblich. Ich schaffe dafür einen vertrauensvollen Rahmen und betone die Entwicklungsorientierung der Analyse.«

Von der Erkenntnis zur Umsetzung

Die größte Hürde liegt oft nicht in der Durchführung der Analyse selbst, sondern in der konsequenten Umsetzung der Erkenntnisse. Alle drei Experten identifizieren typische Fehler im Umgang mit Potenzialanalysen.

Helga Steiner beobachtet: »Viele Unternehmen nutzen Potenzialanalysen als einmalige Maßnahme und fragen sich später, warum keine nachhaltige Wirkung entsteht. Oft fehlt es an transparenter Kommunikation – Mitarbeiter wissen nicht, was genau gemessen wird oder wozu.« Sie identifiziert einen klassischen Fehler im Umgang mit den Ergebnissen: »Ein klassischer Fehler ist es, die Ergebnisse als endgültiges Urteil zu verstehen, statt als Ausgangspunkt für Entwicklung. Werden dann noch überzogene Erwartungen an die Aussagekraft gestellt, bleibt das volle Potenzial ungenutzt.« Ihr Fazit ist klar: »Letztlich gilt: Eine Analyse ist nur der Anfang – erst, was danach passiert, macht den Unterschied.«

Michael Dinobl ergänzt: »Ein häufiger Fehler ist der instrumentelle Umgang – also der Glaube, dass die Analyse an sich schon Veränderung bewirkt. Viele Unternehmen unterschätzen den Aufwand für die Nachbereitung und stoppen diese dann oder sie setzen Verfahren ein, die nicht zum Reifegrad der Organisation oder zur konkreten Fragestellung passen.« Er betont auch die Bedeutung klarer Kommunikation: »Ein weiterer häufiger Fehler ist die unklare Kommunikation: Wenn Mitarbeiter nicht wissen, warum etwas gemessen wird und was mit den Ergebnissen passiert, entsteht Unsicherheit und Misstrauen.«

Auch Bernhard Dworak warnt vor dem isolierten Einsatz: »Ein häufiger Fehler ist der isolierte Einsatz von Potenzialanalysen – ohne Einbettung in HR-Prozesse oder klare Rückkopplung. Ebenso problematisch sind die Überbewertung einzelner Ergebnisse und unzureichend geschulte Anwender. Ohne Ziel und Follow-up verliert selbst die beste Analyse an Wirkung.«

OPTO⁺
LEADERSHIP

Neu

Wie flexibel führen Sie wirklich?

Erkennen Sie Ihren Stil.
Entwickeln Sie Ihr Potenzial.
Konkrete Aussagen über Managementaspekte,
Führungsflexibilität & Emotionale Intelligenz

Jetzt analysieren!

www.master-hr.at

Er verdeutlicht dies an einem Beispiel: »Wird eine Analyse zur Talentidentifikation genutzt, aber nicht in Karrieregespräche oder Entwicklungsmaßnahmen überführt, bleibt ihr Potenzial ungenutzt – und führt mitunter zu Enttäuschung bei Mitarbeitenden.« Sein Appell ist unmissverständlich: »Eine Potenzialanalyse ist kein Selbstläufer – sie ist ein Instrument mit einem klaren Ziel, dass der Kunde vorgeben muss.«

Fazit

Richtig eingesetzt, bieten Potenzialanalysen einen wertvollen Blick unter die Oberfläche – und können den entscheidenden Unterschied machen zwischen einer Personalentwicklung, die im Dunkeln tappt, und einer, die gezielt Talente fördert und zur richtigen Zeit am richtigen Ort einsetzt. Die kritische Auseinandersetzung mit den typischen Einwänden gegen Potenzialanalysen schärft den Blick für die Qualitätsmerkmale eines wirklich wertvollen Instruments. Sie zeigt auch: Die Analyse selbst ist nur ein Teil des Prozesses. Letztlich entscheidet die Integration in HR-Prozesse, die professionelle Durchführung und vor allem die konsequente Nutzung der Ergebnisse über den tatsächlichen Mehrwert. In den Händen von Experten, die sowohl die Möglichkeiten als auch die Grenzen ihrer Instrumente kennen, werden Potenzialanalysen zu einem wirkungsvollen Werkzeug moderner Personalarbeit. □