

Marlene Busch, Kirsten Wallmichrath

## Nicht auf die Qualifikation, auf das Lernpotenzial kommt es an

Hire for attitude train for skills – damit formuliert Jack Welch einen Ansatz in der Personalauswahl, der eine klare Priorität auf die Haltung des Kandidaten und seine Passung zum Unternehmen legt. Einzelne Kompetenzen oder Fachwissen treten dagegen in den Hintergrund, sie lassen sich trainieren. Offen bleibt, wie reibungslos so ein Training for Skills funktioniert: Ist jeder Bewerber fähig und auch motiviert, seine Kompetenzen zu entwickeln und sich neuen Situationen anzupassen? Welche Unterschiede zwischen Personen gilt es dabei zu berücksichtigen? Antworten darauf liefert das Lernpotenzial-Assessment Center. Dabei werden zusätzliche Faktoren so in ein Assessment Center integriert, dass sie Aufschluss über das individuelle Lernpotenzial etwa von Bewerbern oder Mitarbeitern in Entwicklungsmaßnahmen geben. Dieses Vorgehen liefert eine entscheidende Ergänzung des Teilnehmerprofils. Unternehmen können sich bewusst für Mitarbeiter entscheiden, die ein hohes Potenzial haben, sich neue Kompetenzen rasch anzueignen – und sich damit auf neue Situationen einzustellen.

### → Wandlungsfähige Kandidaten identifizieren

Kompetente Mitarbeiter stellen einen zentralen Erfolgsfaktor in der Unternehmenswelt dar. Vor dem Hintergrund steigender Anforderungen auf der einen und Fachkräftemangel auf der anderen Seite, wächst die Herausforderung, qualifizierte und zum Unternehmen passende Kandidaten zu finden. Als Reaktion darauf verschiebt sich der Fokus in der Personalauswahl in vielen Unternehmen von vorhandenen Kenntnissen und Fähigkeiten der Kandidaten, hin zu ihrer Haltung und ihrem Potenzial. Zunehmend setzt sich die Erkenntnis durch, dass lernfähige Kandidaten einem Unternehmen mehr Vorteile bieten als hochgradig qualifizierten Experten, die vielleicht Schwierigkeiten haben, ganz neue Situationen zu bewältigen.

Gerade wenn der Kandidatenkreis für einen Bereich aufgrund von speziellen Anforderungen oder Standortnachteilen klein ist, kann es Sinn machen, auf Bewerber mit hohem Lernpotenzial zu setzen. Doch auch in Unternehmen, die im War for Talents vorne liegen, lässt sich heute kaum noch sagen, welche Skills ein

Unternehmen in einigen Jahren brauchen wird. Insbesondere bei jungen Kandidaten am Anfang einer Karriere besteht also die Gefahr, dass ein einstmals perfekt

#### Kurz gefasst:

- Die Erfassung von Lernpotenzial in Assessment wie auch Development Centern, liefert Unternehmen wertvolle Zusatzinformationen, ohne dass dafür an anderer Stelle inhaltliche Abstriche gemacht werden müssen.
- Mit minimal erhöhtem Aufwand wird das Stärken-Schwächen-Profil eines Teilnehmers um die entscheidenden Faktoren Lernbereitschaft und Lernfähigkeit ergänzt.
- So können z.B. Aussagen über den zu erwartenden Return on Investment von Entwicklungsmaßnahmen oder langfristige Karriere-Perspektiven getroffen und somit Planungshorizont und -sicherheit des Unternehmens maßgeblich erweitert werden.

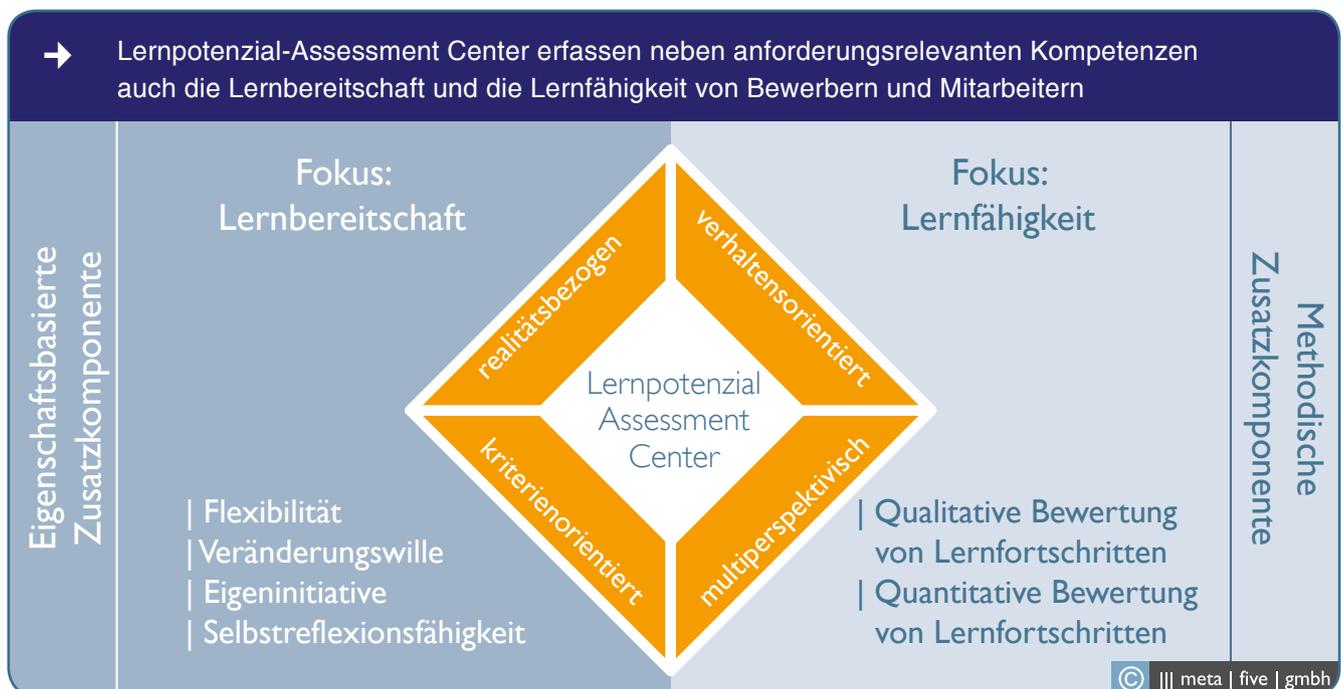
passendes Profil einige Jahre später nicht mehr der Unternehmensrealität entspricht (Hiekel, Jacob 2012). [1] In all diesen Fällen stellt sich die Frage, wie Unternehmen Bewerber erkennen können, die die besten Voraussetzungen mitbringen, um den Wandel mitzugehen und bestenfalls selbst zu gestalten.

Was kennzeichnet Menschen, die die Fähigkeit mitbringen, in einer dynamischen Arbeitswelt immer neue Situationen zu gestalten? Unmöglich können sie alle potenziell nützlichen Kompetenzen schon parat haben – sie eignen sie sich aber leichter an. Das bedeutet, ihr Lernpotenzial ist besonders hoch.

fekte zu berücksichtigen. So konnte eine langfristige Untersuchung zeigen, dass Assessment Center unter Berücksichtigung von Lernleistungen bessere Voraussagen über die Aufstiegswahrscheinlichkeit der Kandidaten machten (Obermann 1996, vgl. auch Schnelle 2004). [4, 5]

## → Lernpotenzial messen

Das individuelle Lernpotenzial hat zwei zentrale Aspekte: einerseits die Lernfähigkeit, andererseits die Lernbereitschaft. In Lernpotenzial-Assessment Centern wird das Lernpotenzial anhand von diesen zwei



## → Verbesserte Validität

Die Forschung zur Lernfähigkeit begann bereits in den achtziger Jahren. Mit den so genannten Lerntests konnte Guthke [2, 3] seine Intelligenzdiagnostik (z.B. die Vorhersage von Schulerfolg) deutlich verbessern. Er nutzte dafür nicht einfach das Ergebnis eines Tests, sondern führte den Test nach einer Trainingsphase erneut durch und arbeitete sowohl mit dem zweiten Testergebnis als auch mit dem Lernzuwachs. Auch eine Studie mit Assessment Centern bestätigt, dass es die prognostische Validität erhöht, Lernef-

Komponenten strukturiert erfasst und den unterschiedlichen Eigenschaften der beiden Komponenten Rechnung getragen: Während Lernbereitschaft ein motivationaler Faktor ist und die Einstellungen der Kandidaten berücksichtigt, ist die Lernfähigkeit eines Kandidaten nicht durch seinen Willen, sondern durch seine Fähigkeiten begrenzt.

Dabei beschränkt sich das Verfahren keineswegs auf die Messung des Lernpotenzials, sondern fügt dieses den für die Zielposition relevanten Kompetenzen hinzu. So steht es als so genannte Meta-Kompetenz neben klassischen Kompetenzen wie zum Beispiel Kom-

munikationsfähigkeit. Auf diese Weise wird die aus Assessment Centern gewohnte differenzierte Aussage zu Stärken und Schwächen in Hinblick auf konkrete Anforderungen effizient um eine valide Potenzialaussage erweitert.

### → Lernbereitschaft & Lernfähigkeit

Die motivationalen Aspekte des Lernpotenzials erfassen die grundsätzliche Bereitschaft und den Willen der Teilnehmer zu lernen. Lernförderliche Eigenschaften und Einstellungen, etwa Flexibilität und Veränderungswille, aber auch das Maß der Eigeninitiative und Reflexionsfähigkeit lassen sich über verschiedene AC-Bausteine hinweg beobachten. So werden sie zum Beispiel in Simulationsübungen zu erfolgsrelevanten Arbeitssituationen verhaltensbasiert untersucht oder durch die Befragung des Teilnehmers erfasst, etwa in Interviews, Fragebögen oder in einer Selbstpräsentation. Die Erfahrungen mit dem Verfahren zeigen, dass Teilnehmer sich deutlich darin unterscheiden, inwieweit sie die eigene Entwicklung gestalten und ihr bisheriges Vorgehen sowie aktuelle Handlungsfelder reflektieren können.

Die Fähigkeit einer Person zu lernen, lässt sich innerhalb des Lernpotenzial-Assessment Centers sowohl qualitativ als auch quantitativ durch den Vergleich zweier paralleler Übungen beobachten. Ähnlich dem Lerntest von Guthke wird zunächst eine klassische Simulationsübung durchgeführt, gefolgt von einer Lernoption für den Kandidaten, etwa durch Feedback oder übungsspezifische Informationsmaterialien. Im Anschluss stellt ihn eine zweite Simulation vor ähnliche Herausforderungen. Der Teilnehmer erhält so die Chance, Anregungen aus der Lernphase umzusetzen.

Viele Teilnehmer empfinden eine solche Lernphase im Rahmen eines Assessment Centers als positiv, da sie relativ früh Rückmeldung erhalten und zudem die Möglichkeit bekommen, sich zu verbessern. Für die Beobachter bietet das Vorgehen die Chance zu sehen, wie rasch und umfassend ein Bewerber auf Input zum eigenen Verhalten reagiert, inwiefern er in der Lage ist, es auf neue Situationen zu übertragen und dabei eine authentische Balance zwischen eigenen Ansätzen und Anregungen von außen zu finden.

### → Lernpotenzial in der Personalentwicklung

Lernpotenzial-Assessment Center werden längst nicht nur für die Personalauswahl genutzt, sondern mit großem Erfolg auch im Rahmen der Personalentwicklung eingesetzt. So wandelte Sarges [6] das Verfahren z.B. ab, indem er eine Lernphase vor das Assessment Center verlagerte und die Gelegenheiten für Feedback aus unterschiedlichen Perspektiven vervielfachte. So rückt er die diagnostische Relevanz des Verfahrens zu Gunsten von Entwicklungs- und Reflexionsmöglichkeiten in den Hintergrund.

Die Erfassung des Lernpotenzials gibt zum Beispiel im Vorfeld von Entwicklungsmaßnahmen detaillierte Auskunft, in welchem Maße ein Teilnehmer von diesen profitieren wird. Unternehmen können auf Basis dieser Ergebnisse auch entscheiden, für welche ihrer internen Talente sie eher dynamische Karrieren unterstützen oder welche Kandidaten innerhalb ihres Ausgangsbereichs weiterentwickelt werden sollten. Mehr noch als die zeitoptimierte Gestaltung im Auswahl-Kontext bietet es sich an, das Lernpotenzial-Development Center so zu gestalten, dass die Teilnehmer unterschiedliche Gelegenheiten erhalten, ihre Lernfähigkeit zu erleben, sich umfassend zu reflektieren und differenzierte Entwicklungsempfehlungen zu erhalten.

### → Praxisfall: Lernpotenzial-Analyse bei der DAK-Gesundheit

Wie sich Auswahl- und Entwicklungselemente im Lernpotenzial-Assessment Center verbinden lassen, zeigt die DAK-Gesundheit. In der Auswahl für ihre Nachwuchsförderung war es für das Unternehmen wichtig, interne Bewerber mit hohem Lernpotenzial zu identifizieren und ihre Reflexion anzuregen, um gute Voraussetzungen für eine Führungskarriere in einem zunehmend volatilen Umfeld zu schaffen. Die Nachwuchskräfte sollten für sich grundsätzlich ihre Führungsmotivation klären und auch die Bewerber, die am Schluss nicht in das Programm aufgenommen wurden, sollten von dem Verfahren profitieren.

Bereits sechs Wochen vor dem Verfahren erhielten die Kandidaten Vorbereitungsmaterial. Während der Durchführung bekamen sie sowohl durch die anderen Teilnehmer als auch durch die Moderatoren unmittelbar nach jeder Übung Feedback. Kurze fachliche Input-Sequenzen, die im Bezug zu nachfolgenden Übungen standen, gaben methodische Anregungen. Das machte Lernen auf vielen Ebenen möglich. In den folgenden Übungen konnten die Teilnehmer Verbesserungsvorschläge umsetzen und Input nutzen. Als Peer-Beobachter trainierten sie ihre Feedback- und Beobachtungskompetenz.

Gleichzeitig wurden verschiedene Maßnahmen ergriffen, um die diagnostische Relevanz sowie die

Fairness des Verfahrens zu sichern und Störfaktoren möglichst zu reduzieren. So erhielten die Beobachter zum Beispiel keine Informationen über den Inhalt der Peer-Feedbacks. Eine Rotation der Teilnehmer stellte sicher, dass jeder eine Übung ohne vorherige Gelegenheit zur Beobachtung absolvierte. Dieses Vorgehen nahmen die Teilnehmer und Beobachter als sehr positiv wahr. Die Kandidaten sahen ihre Selbstreflexion gestärkt und bemerkten, dass das Peer-Feedback einer Konkurrenz-Situation untereinander entgegenwirkte. Für die Beobachter lieferte das Vorgehen valide Erkenntnisse für die anstehenden Personalentscheidungen, die zudem als detaillierte Grundlage für die weitere Personalentwicklung genutzt wurden.

#### → Literatur:

- [1] Hiekel, A., Jacob, L. (2012). Souverän mit Veränderungen umgehen. In: personalwirtschaft. 01/ 2012. S. 43-45
- [2] Guthke, J. (1972). Zur Diagnostik der intellektuellen Lernfähigkeit. Berlin Ost und Stuttgart: Deutscher Verlag der Wissenschaften und Klett.
- [3] Guthke, J. (1992). Learning tests: The concept, main research findings, problems and trends. Learning and Individual Differences 4.
- [4] Obermann, C. (1996). Assessment Center als Prozeßdiagnostik. In W. Sarges (Ed.), Weiterentwicklung der Assessment Center-Methode. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- [5] Schnelle, Jessica (2004). Einfluss von Lernziel-Vorsätzen auf das zukünftige Leistungsverhalten im modifizierten Lernpotenzial-Assessment Center. Diplomarbeit an der Universität Konstanz. Zugänglich unter: [http://kops.ub.uni-konstanz.de/bitstream/handle/urn:nbn:de:bsz:352-opus-12724/Diplomarbeit\\_Schnelle.pdf?sequence=1](http://kops.ub.uni-konstanz.de/bitstream/handle/urn:nbn:de:bsz:352-opus-12724/Diplomarbeit_Schnelle.pdf?sequence=1)
- [6] Sarges, W. (1995). Lernpotenzial-AC. In W: Sarges (Ed.), Management-Diagnostik. Göttingen: Hogrefe.

#### → Die Autorinnen



MARLENE BUSCH ist Beraterin der meta | five gmbh. Die Diplom-Wirtschaftspsychologin leitet hier den Bereich Diagnostik und unterstützt Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen mit der Konzeption, Implementierung und Durchführung von Assessment sowie Development Centern. Ihre weiteren Schwerpunkte umfassen die Entwicklung von Kompetenzmodellen und die Beratung bei der strategischen Organisations- und Personalentwicklung.  
**m.busch@meta-five.com**



KIRSTEN WALLMICHRATH ist Diplom Psychologin und Co-Gründerin der meta | five gmbh. Sie arbeitet für nationale und internationale Firmen als Beraterin im Bereich der individuellen Personaldiagnostik und -entwicklung. Schwerpunkt ihrer Arbeit ist die Konzeption, Implementierung und Durchführung von Auswahlverfahren und Entwicklungs-Assessment Centern für unterschiedliche Positionen aller Hierarchieebenen sowie die Implementierung und Durchführung von Feedback-Systemen.  
**k.wallmichrath@meta-five.com**