

Potenziale und Kompetenzen bewerten

Ist unser Unternehmen mit seiner derzeitigen qualitativen und quantitativen Personalausstattung in der Lage, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern? Welche personalstrategischen Veränderungen sind zur Optimierung der Kosten-Nutzen-Relation erforderlich?



Das Personalportfolio unterstützt Personalmanager und Führungskräfte bei der Entscheidungsfindung. Strategisches Personalmanagement beeinflusst unmittelbar die Erfolgspotenziale des Unternehmens. Dabei sollte man die vorhandenen personellen Ressourcen bei der Bestimmung strategischer Produktentwicklungen, Marktbearbeitungen und Akquisitionen zu berücksichtigen. Zu den wesentlichen Funktionen des strategischen HR-Managements gehören außerdem auch [performanceorientierte Vergütungssysteme](#) und strategieorientierte Maßnahmen der Personalentwicklung.

Die Portfoliotechnik hilft hierbei. Ursprünglich diente sie der Beurteilung von Wertpapierdepots und der Ableitung von Kauf-, Verkaufs- und Haltestrategien. Sie wurde von der Boston Consulting Group (BCG) erfolgreich auf die Geschäftseinheiten von Unternehmen übertragen.

Personalportfolio – ein Instrument für Entscheider

Bei dem Personalportfolio werden die Mitarbeiter des Unternehmens in Abhängigkeit von zwei bedeutsamen Analysemerkmalen in einem Koordinatenkreuz zu positioniert. Zur Beurteilung der vorhandenen Ressourcen werden die Mitarbeiter meist nach a) dem gegenwärtigen Performance-Niveau und b) dem erwarteten Entwicklungspotenzial klassifiziert.

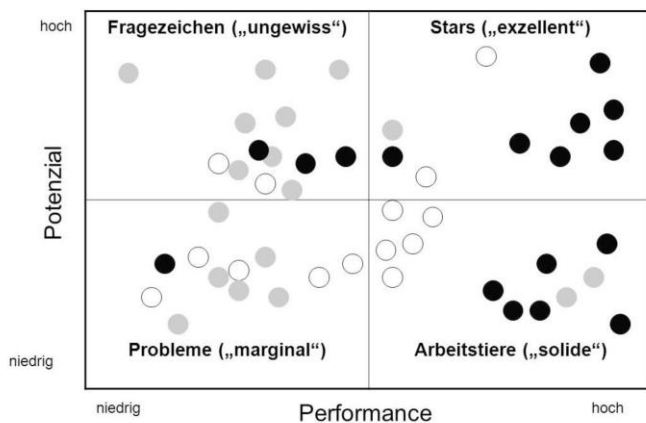
Die Datenerhebung dieser beiden Kriterien erfolgt individuell, wobei üblicherweise weitere Daten erhoben werden: Je nach Zweck der späteren Auswertung können beispielsweise das Alter, das Geschlecht, die Stelle bzw. Funktion oder die Vergütung relevante Kriterien sein. Spezielle Portfolios, die beispielsweise erstellt werden um [Mitarbeiterbindungsstrategien](#) festzulegen, enthalten zusätzlich die Dimensionen "Marktverfügbarkeit" und "Strategische Relevanz".

Die [Performance](#) des jeweiligen Mitarbeiters kann ermittelt werden, indem man den Realisierungsgrad der vereinbarten Ziele erhebt. Bei der Einschätzung der Potenziale geht es neben den Qualifikationen um die Kompetenzen des jeweiligen Mitarbeiters: Zum einen bewertet man die Fähigkeiten, die für die Bewältigung der Aufgaben der aktuellen Stelle erforderlich sind.

Zum anderen müssen vorausschauend Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters im Hinblick auf künftig denkbare Stufen seiner Fach- oder Führungskarriere eingeschätzt werden.

Darstellung der Ist-Konstellation im HR-Portfolio

Die beiden Dimensionen "Potenzial" und "Performance" bilden gemeinsam die Grundlage für die Visualisierung, Erörterung und Festlegung der personalstrategischen Handlungsfelder. Hierfür werden die erhobenen Daten der Mitarbeiter in ein Koordinatensystem mit meist 2x2 Feldern eingeordnet.



Durch farblich differenzierte Darstellung – z. B. nach Ebenen oder Organisationseinheiten – werden Verteilungsunterschiede, Defizite oder Überhänge in bestimmten Bereichen und hieraus resultierende personalstrategische Handlungsbedarfe erkennbar. In der Abbildung wurde die Zugehörigkeit der Mitarbeiter zu drei Teams durch die Farbe der Kreisfläche visualisiert, um einen Vergleich in Bezug auf deren Personalausstattung zu ermöglichen.

Gegenwart und Zukunft auf einen Blick

In einem HR-Portfolio können insgesamt fünf Dimensionen durch die beiden Achsen, farbliche Differenzierung, die Größe der Kreise und durch Kreissegmente dargestellt werden. So ist es etwa möglich, auch demografisch bedeutsame Kriterien abzubilden. Durch Einbinden der Zielzustände in die grafische Darstellung wird das Personalportfolio zu einem komprimierten Analyse-, Planungs- und Kontrollinstrument mit hoher Transparenz für Entscheidungsträger. Das Portfolio bietet ein Reporting auf allen denkbaren Stufen. Mit diesem Instrument werden strategische Chancen und Risiken von Teams, von Abteilungen, von Geschäftseinheiten und administrativen Bereichen oder des gesamten Unternehmens im Hinblick auf ihre verfügbaren bzw. gegenwärtig und künftig fehlenden Humanressourcen deutlich.

Personalressourcen optimieren

Qualifikationsbetrachtungen können mit den Marktgesichtspunkten des Portfolios verknüpft werden, indem alle strategischen Geschäftsbereiche zum einen entsprechend ihrer künftigen strategischen Bedeutung und zum anderen im Hinblick auf ihre Personalqualität eingestuft werden. Durch geeignete personalwirtschaftliche Maßnahmen lässt sich eine Mitarbeiterkonstellation erreichen, mit der die zukünftigen Unternehmensziele möglichst optimal zu realisieren sind.

High Potentials befördern

Sofern ausreichend Potenzial für die nächste Führungskarrierestufe gegeben ist, sollte dieser Schritt in Betracht gezogen werden. Es sind insbesondere die High Potentials, welche erst nach Übernahme von entsprechender Verantwortung ihre Performance voll entfalten. Sofern das Potenzial in der nächsten Karrierestufe ausreichend genutzt wird, hat die personalwirtschaftliche Maßnahme ihr Ziel erreicht.

Bei dieser Normstrategie sind Mitarbeiter des "Fragezeichen"-Bereichs gegenüber "Stars" vorzuziehen: Zum einen wird bei letzteren in der derzeitigen Beschäftigungsebene eine Performance-Lücke gerissen, zum anderen beinhaltet die Beförderung die Gefahr, dass der "Star" den Anforderungen der nächsten Ebene doch nicht gewachsen ist.

Normstrategien bieten Orientierung

Für "Stars" und "Arbeitstiere" ist die Horizontal-Karriere als Normstrategie hinterlegt. Diese High Performer hegen häufig den Wunsch, umfassendes und tiefer gehendes Wissen über operative Prozesse ihres Arbeitsbereichs zu erwerben und als Experten Anerkennung zu finden.

Die Fachkarriere bietet ihnen hierfür und für die weitere Entfaltung ihres Potenzials den nötigen Raum: Durch eine Verbreiterung des Aufgabengebietes, Mitarbeit in strategischen Projekten, zusätzliche Arbeitsfelder sowie durch Weiterbildung im eigenen oder in angrenzenden Arbeitsbereichen werden diese Ressourcen optimal eingesetzt.

Variable Vergütung motiviert viele Low Performer

Das Gros der Mitarbeiter findet sich regelmäßig im Potenzial- und Performance-Mittelfeld. Eine performanceorientierte Variante der [variablen Vergütung](#) kann für Performanceverbesserungen sorgen. Erfahrungsgemäß kann auch ein Teil der Mitarbeiter des "Problembereichs" durch die Aussicht auf variable Vergütung zu Leistungsverbesserungen zumindest in Richtung Mittelfeld bewegt werden. Der verbleibende Rest der problematischen Mitarbeiter wird aus dem Blickwinkel der Normstrategien als Trennungskandidaten eingestuft.

Weitere Bewertungsinstrumente hinzuziehen

Der Umgang mit qualitativen Daten, die Beurteilung der Performance, aber weitaus mehr die des Potenzials, lässt den Führungskräften weite Beurteilungsspielräume. Ein interessanter Aspekt des HR-Portfolios ist, dass die abgeleiteten Maßnahmen gerade die Business Ziele derjenigen betreffen, die für die gefällten Beurteilungen verantwortlich sind. Es ist jedoch üblich, die Bewertungen durch neutrale Externe auf der Basis etablierter und verlässlicher Instrumente wie Assessment Center durchführen zu lassen.

Personalportfolios verbessern Führungsqualität

Durch diese Rückkopplung wird die Bereitschaft der Führungskräfte enorm gesteigert die entsprechenden Kompetenzen zu entwickeln, um künftig im eigenen Interesse zutreffende Bewertungen abgeben zu können. Das Anwenden von HR-Portfolios sorgt somit auf mehreren Ebenen für eine Verbesserung der Personal- und Führungsqualität, und macht diese in ihrer Eigenschaft als komprimiertes Visualisierungsinstrument zudem transparent und nachvollziehbar.

Wert schaffen, Erträge sichern

Zukunftsorientiertes Personalcontrolling hat nicht nur mit quantitativen Kosten- und Leistungsdaten, sondern auch mit qualitativen Planungs- und Kontrollverfahren zu arbeiten. Das HR-Portfolio erfüllt eine Controllingfunktion in zentralen Personalmanagementfeldern: Bei Personalbestandsanalysen, bei der Personalbedarfsplanung, bei der Laufbahnplanung und der Nachfolgesicherung.

Portfolioanalysen haben daher mittlerweile ihren festen Platz als Instrument des strategischen Personalmanagements. Das Personal-Portfolio trägt durch Planung, Kontrolle und Steuerung einer leistungs- und potenzialorientierten, ergebnis- und zielgruppenbezogenen Entwicklung des Mitarbeiterpotenzials durch personalstrategische Maßnahmen den wirtschaftlichen Zielsetzungen eines Unternehmens in besonderem Maße Rechnung.



Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management. Er ist seit 1984 als zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Aufgrund seiner wegweisenden Innovationen ist Gunther Wolf gefragter Redner und Key Note Speaker. Er führte u.a. die ersten Outdoor Trainings für Führungskräfte in Deutschland durch, gilt als Erfinder der Kundenkarte und entwickelte das Modell der Zieloptimierung. Der vielfache Buchautor wurde 2013 für sein Buch "Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im

Unternehmen" mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet. Kontakt:

info@wolfgunther.de