



Autor  
**Klaus H. Peller**

Vorstandsmitglied,  
Europapier AG

K.Peller@europapier.com



Autorin  
**Eva Holzapfel**

Human Resources Manager,  
Europapier International GmbH

E.Holzapfel@europapier.com



Autor  
**Marco Vetter**

Human Resources Projektmanager,  
BEST Institut für berufsbezogene Weiterbildung  
und Personaltraining GmbH  
marco.vetter@best.at

## Potenzialanalyse hilft bei Auswahl und Entwicklung von Führungskräften in CEE

Auch wenn sich die Wirtschaftskrise in den osteuropäischen Ländern besonders stark bemerkbar macht, bleibt dieser Markt für hiesige Firmen von zentraler Bedeutung. Viele österreichische Unternehmen haben in den vergangenen Jahren hohe Investitionen in CEE getätigt und sich zu wichtigen Playern in diesen Märkten entwickelt. Ein zentraler Faktor für den geschäftlichen Erfolg ist die Auswahl und Entwicklung lokaler Führungskräfte. Bei Europapier durchlaufen die leitenden Mitarbeiter eine Potenzialanalyse, mit deren Hilfe das Unternehmen individuelle Stärken fördern und die Führungskompetenz der gesamten Organisation verbessern will.

### Ausgangslage und Ziele

Der Papiergroßhändler Europapier mit Sitz in Wien unterhält Niederlassungen in zwölf Ländern Zentral- und Osteuropas. Bei der Auswahl lokaler Führungskräfte achtete das Unternehmen in der Vergangenheit vor allem auf das Beherrschen der Konzernsprachen Englisch und Deutsch. Andere Anforderungen wie zum Beispiel analytische Fähigkeiten und die fachliche Qualifikation traten dabei teilweise in den Hintergrund. Ein weiterer Stolperstein: Für Führungskräfte und Recruiter war und ist es nicht immer leicht, die Qualität der verschiedenen Ausbildungsinstitute und -nachweise aus den unterschiedlichen Län-

dern zu überprüfen und konzernweit miteinander zu vergleichen.

Um lokale Führungskräfte gezielter auswählen und entwickeln zu können, entschied sich das Unternehmen Anfang 2008 dazu, eine Potenzialanalyse für leitende Mitarbeiter einzuführen. Diese sollte ...

- ▶ den teilnehmenden Führungskräften ihre individuellen Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen, um sie entsprechend fördern zu können,
- ▶ eine solide Basis für maßgeschneiderte Aus- und Weiterbildungen der HR-Abteilung darstellen,

- ▶ dazu beitragen, High Potentials und Leistungsträger zu identifizieren, sowie
- ▶ den Beteiligten helfen, gültige Anforderungen für zukünftige Bewerber lokaler Managementpositionen zu definieren.

Die Potenzialanalyse sollte in allen relevanten Organisationsbereichen des Unternehmens zum Einsatz kommen: in Sales, Marketing, Supply-Chain (SC), Information Systems (IS) sowie Finanzen und Controlling. Als Partner für dieses Projekt wählte Europapier das Institut für berufsbezogene Weiterbildung, BEST. Unter Berücksichtigung der ÖNorm D 4000, die Anforderungen an Prozesse und Methoden in der Personalentwicklung definiert, begleitete BEST den gesamten Prozess.

### Vorgehen und Methodik

In einem ersten Schritt galt es, passende Verfahren zu finden, um relevante Aspekte der Persönlichkeit sowie kognitive Fähigkeiten – inklusive Fachwissen – der Führungskräfte abzubilden. Da ein besonderer Fokus der Analyse auf den kognitiven Fähigkeiten liegen sollte, entschied sich Europapier für eine Potenzialanalyse mittels standardisierter Tests. Zum Einstieg in das Projekt organisierte BEST einen eintägigen Workshop mit der HR-Abteilung von Europapier, um Informationen über standardisierte Testverfahren zu vermitteln und die Personalverantwortlichen zu befähigen, den weiteren Verlauf des Projekts als Partner aktiv mitzugestalten (Abbildung 1).

Europapier entschied sich für vier Testmodule, die zwar miteinander vergleichbar sind und einheitliche Elemente enthalten, aber

auch den unterschiedlichen Anforderungen in den Bereichen Verkauf/Marketing, Supply Chain, IS und Finanzen/Controlling gerecht werden. Es handelt sich um eine Kombination verschiedener Leistungs- und Persönlichkeitstests, die wissenschaftlich fundiert sind und sich in der Praxis bereits bewährt haben. Die Leistungstests wurden so gewählt, dass sie wesentliche, aufeinander aufbauende Aspekte der kognitiven Fähigkeiten eines Kandidaten erfassen. Dazu gehören die Analyse- und Problemlösefähigkeit (fluide Intelligenz), die numerischen und verbalen Fähigkeiten sowie das Wissen (kristalline Intelligenz) der Führungskräfte (Abbildung 2).

**Kognitives Modell der Europapier-Module**



Abbildung 2: Die Testverfahren untersuchen unterschiedliche Aspekte der kognitiven Fähigkeiten eines Kandidaten.

Hohe analytische Fähigkeiten sind eine fundamentale Grundlage für den Erfolg jedes Managers. Daher unterzog Europapier alle Führungskräfte sogenannten Matrixentests. Bei diesen Verfahren wurden die Teilnehmer mit einer Matrix bestehend aus geometrischen Figuren konfrontiert und hatten die Aufgabe, durch Erkennen bestimmter Gesetzmäßigkeiten die fehlende, logisch ableitbare Figur zu bestimmen. Hinzu kamen Intelligenztests, die sich an den Bedürfnissen der jeweiligen Organisationseinheiten orientierten. Manager aus den Abteilungen Supply Chain, Information Systems und Finanzen sollten vor allem numerische Fähigkeiten mitbringen, die Europapier unter anderem mit klassischen Zahlenreihen erhob. Die Testungen für Vertrieb und Marketing konzentrierten sich zusätzlich auf die verbalen Fähigkeiten der Kandidaten. Weitere Tests untersuchten das unternehmensspezifische Fachwissen der Manager.

Andere Testverfahren beschäftigten sich mit den berufsrelevanten Aspekten der Persönlichkeit, insbesondere Motivation und Arbeitsstil sowie im Bereich Sales/Marketing das Kunden- und Verkaufsverhalten. Mit dem

**Potenzialanalyse: Organisation und Vorgehen**

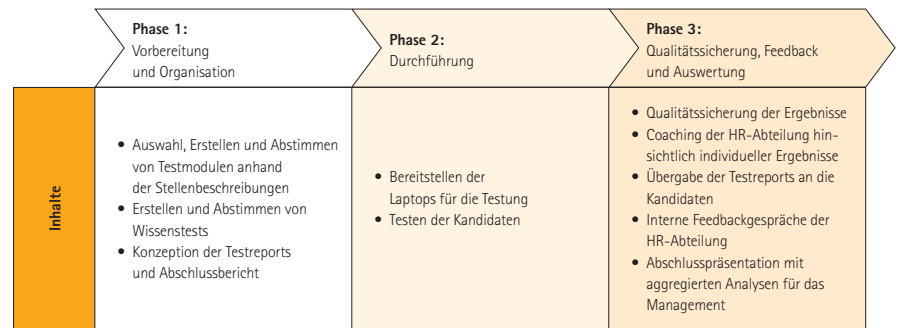


Abbildung 1: Projektverlauf in 3 Phasen

Leistungs-, Karriere- und Anschlussmotiv erhoben sie jene Faktoren der Motivation, die das Handeln von Führungskräften maßgeblich beeinflussen. Unter den Dimensionen des Arbeitsstiles erfassten sie das Entschei-

dungsverhalten, die Frustrationstoleranz und das Anspruchsniveau. Führungskräfte aus dem Bereich Sales/Marketing absolvierten Tests, die darüber hinaus die Dimensionen Extraversion, Empathie und Selfmonitoring

**Relevante Anforderungen für lokale Manager**

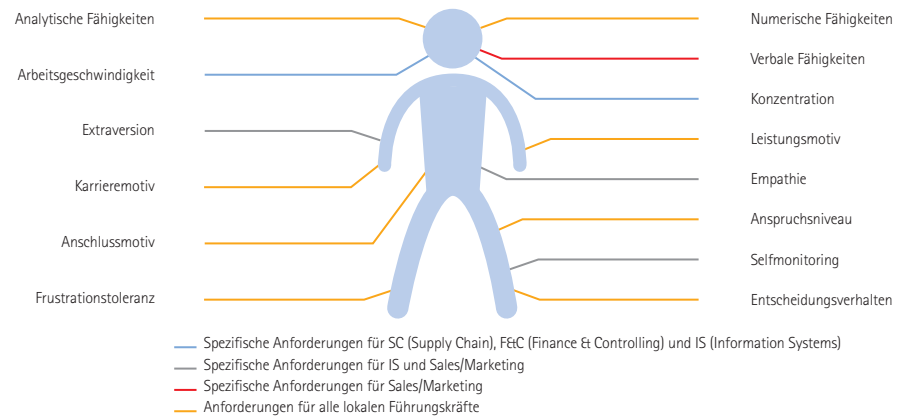


Abbildung 3: Anforderungen an die lokalen Manager

abbildeten, die im Kundenkontakt besonders wichtig sind.

Europapier verzichtete weitgehend auf Tests, die auf Fragen zur Selbsteinschätzung basieren. Denn diese bergen das Risiko, dass die Kandidaten erwünscht antworten. Stattdessen nutzte das Unternehmen bevorzugt sogenannte objektive Persönlichkeitstests, die wie Leistungstests aufgebaut sind, jedoch vom Verhalten der Kandidaten beim Bearbeiten der Aufgaben auf bestimmte Persönlichkeitsdimensionen schließen lassen.

Mehr als 80 Führungskräfte bearbeiteten die Tests im Jahr 2008 während der bereichsspezifischen Europapier-Conventions, die Führungskräfte mittels Gastvorträgen und gezielter Trainings über aktuelle Themen informieren. Bis zu drei Stunden dauerte es, die Verfahren am Laptop durchzuarbeiten. Im Anschluss an die Testungen wertete BEST die Ergebnisse aus und stellte Berichte für die Teilnehmer zusammen. Diese Auswertungen erläuterten die Ziele der Potenzialanalyse, beschrieben die erhobenen Dimensionen und die erzielten Ergebnisse. Damit die Führungskräfte ihre Leistungen im Vergleich zu ihren Kollegen besser einschätzen konnten, nannten sie Mittelwert und Standardabweichungen der jeweiligen Organisationseinheiten. Bevor die Führungskräfte ihre Testberichte erhielten, gab BEST den HR-Mitarbeitern ein Briefing zu den Profilen jedes Kandidaten. Darauf aufbauend führten die Personalisten Feedbackgespräche mit den Teilnehmern, in denen sie die Ergebnisse erörterten und mögliche Entwicklungsschritte besprachen.

### Ergebnisse und Nutzen

Das Unternehmen vermittelte jeder Führungskraft eine Entwicklungsperspektive und entwickelte ein maßgeschneidertes Trainingsprogramm. Darüber hinaus dienten die aggregierten Ergebnisse dazu, die Schwerpunkte der konzernweiten Personalentwicklung zu fixieren. Abhängig von den Ergebnissen definierte die HR-Abteilung spezifische Trainingsprogramme für die einzelnen Organisationseinheiten. Um den Nutzen der fachlichen Trainings zu erhöhen, analysierte sie die Wissenstests im Detail und integrierte die Erkenntnisse in ihre Konzeption, was sich am Beispiel des Vertriebs zeigen lässt (Abbildung 4).

### Personalentwicklung am Beispiel des Vertriebs

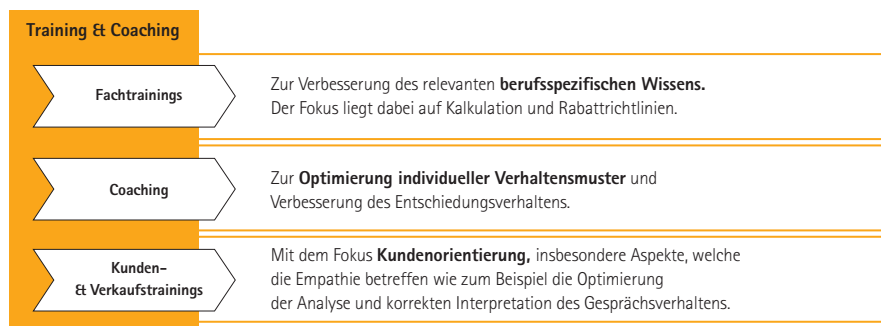


Abbildung 4: Personalentwicklung im Vertrieb – als Reaktion auf die Potenzialanalyse

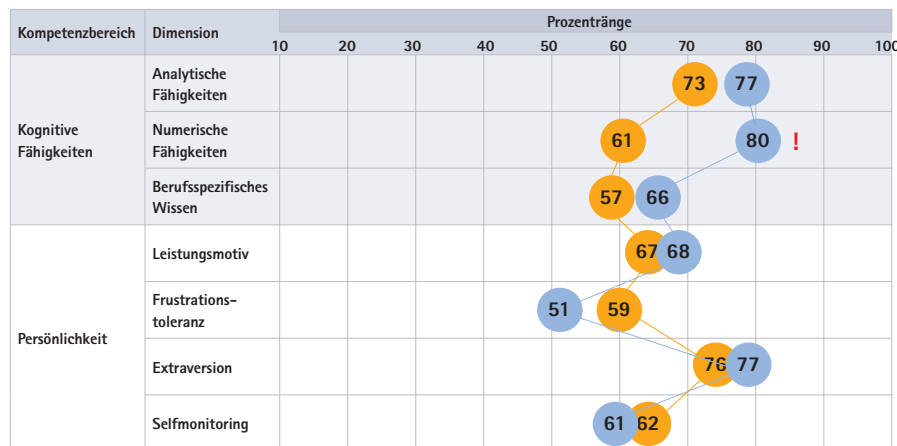
Neben den Differenzen zwischen den Organisationseinheiten war für Europapier auch von Interesse, ob die Führungskräfte aus den neuen Märkten in der Potenzialanalyse andere Ergebnisse erzielten als das routinierte Managementteam aus dem traditionellen Vertriebsgebiet Österreich. Dabei zeigte sich, dass die Werte der Manager aus Zentral- und Osteuropa bei den numerischen Fähigkeiten signifikant unter jenen ihrer österreichischen Kollegen lagen (Abbildung 5).

Tendenziell kam der berufliche Wissenstest zu einem ähnlichen Ergebnis. Allerdings unterscheiden sich die analytischen Fähigkeiten der Führungskräfte aus Österreich und den CEE-Ländern kaum. Auch bei den Persönlichkeitsdimensionen zeigten sich keine systematischen, für Europapier relevanten Unterschiede zwischen CEE-Führungskräften und ihren Kollegen aus Österreich. Es mangelt

den Managern aus Zentral- und Osteuropa somit nicht am kognitiven Potenzial oder an Führungskompetenz. Lediglich bezogen auf Fachwissen und Qualität der Ausbildung zeigten die Tests ein Verbesserungspotenzial. Dieses Ergebnis bestätigte die ursprüngliche Vermutung, dass Europapier im Recruiting stärker auf fachliches Know-how und Qualifizierungen achten sollte.

Die Weichen dafür sind heute gestellt. Die Potenzialanalyse unterstützt Europapier nicht nur dabei, leitende Mitarbeiter individuell zu fördern, sondern schafft zudem die Voraussetzungen für eine gezieltere länder- und bereichsspezifische Führungskräfteentwicklung. Darüber hinaus setzt das Unternehmen die Potenzialanalyseverfahren im Recruiting ein. Seit November 2008 durchlaufen alle Bewerber für lokale Managementpositionen die entwickelten Testmodule.

### Gruppenvergleich bei ausgewählten Dimensionen



● Mittelwerte der Manager aus CEE (N = 50) ! Signifikanter Unterschied zwischen Managern aus CEE und Österreich  
 ● Mittelwerte der Manager aus Österreich (N = 19)

Abbildung 5: Ergebnisse in Österreich und CEE