



# **Potenzialmanagement in komplexen Unternehmen**

**- von Lukas Podolski lernen**



**Antrittsvorlesung von  
Prof. Dr. Stephan Fischer**

**20. Januar 2010**

# 1. Einführung in das Thema

## 1. Steigende Komplexität

- Globalisierung
- Beschleunigung der Veränderungsrate
- Veränderte Nachfrage (Produkt – System- Dienstleistung)

## 2. War for Talents

- Demographische Entwicklung
- Mangelnde Attraktivität Deutschlands
- Steigende Anforderungen

➔ Wettbewerbsvorteil durch die gezielte Identifikation und Entwicklung von Talenten oder Potenzialträgern, die die steigende Komplexität bewältigen

- Wie funktioniert eine auf Potenzial fokussierte Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern in komplexer werdenden Unternehmen?

# 1. Einführung in das Thema

1. Einführung in das Thema
2. Potenzialmanagement – was ist das?
3. Unternehmen in komplexen Umwelten
4. Identifikation von Potenzial
5. Entwicklung von Potenzial
6. Was hat das mit Lukas Podolski zu tun?
7. Fazit und Handlungsempfehlung
8. Literatur

## 2. Potenzialmanagement – was ist das?

- Talent Management vs. (individuellem) Potenzialmanagement
  - Begriff des Talents (Management) ist unklar und nicht eindeutig. Synonym werden benutzt: High Potential, Top Performer, Hochqualifizierter, Hochbegabter, Wissensarbeiter etc.
- ➔ Der unklare Begriff führt zur Unschärfe in der Argumentation!



- Unter (individuellem) Potenzialmanagement kann man die **Identifikation** sowie **Entwicklung** des Potenzials der Mitarbeiter verstehen.
- ➔ Gefahr: Auch hier braucht es eine klare Definition für den Potenzialbegriff in Abgrenzung zu Leistung, Kompetenz etc.

## 2.1. Potenzial und Kompetenz

- **Kompetenz** bezeichnet das bereits realisierte Arbeitsvermögen, welches Aufschluss über gegenwärtig vorhandene individuelle Qualifikationen gibt.
- **Potenzial** ist die zukünftige Kapazität einer Person hinsichtlich Denk- und Handlungsstrukturen und determiniert die Grenze ihrer individuellen Lernfähigkeit. Somit stellt es eine personale Disposition zur (Weiter-) Entwicklung von Qualifikationen dar und bezeichnet die als Anlage vorhandene Möglichkeit, Kompetenzen im organisationalen Kontext zu entwickeln.

→ **Klassische Kompetenzentwicklung**

→ **Klassische Talententwicklung**



## 2.2. Offene Fragen des Potenzialmanagements

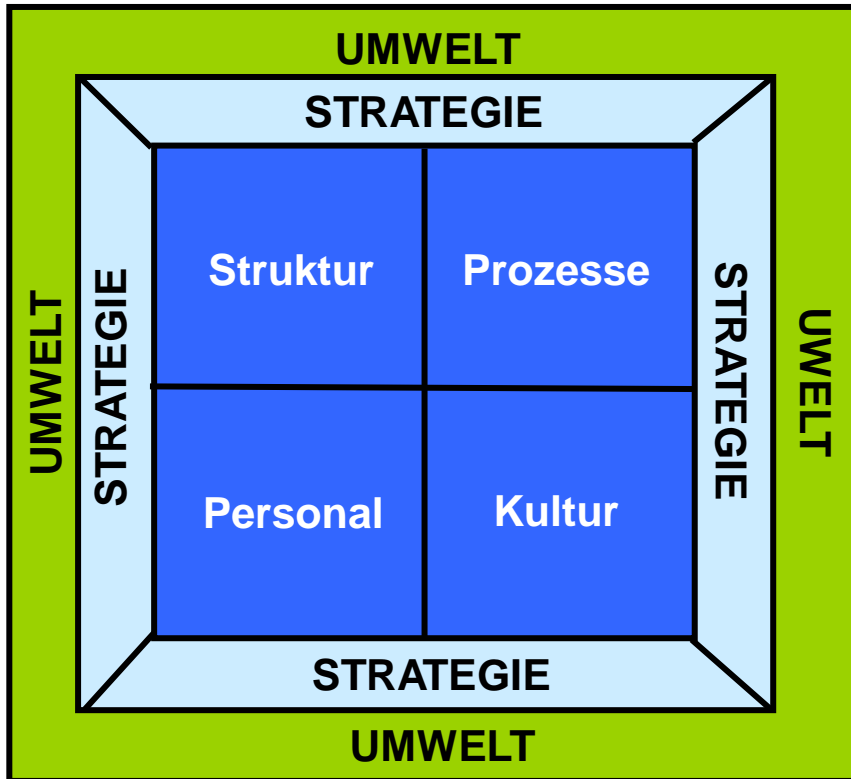
1. Wie kann ich bereits heute in komplexer werdenden Unternehmen etwas Zukünftiges identifizieren (Potenzialanalyse)?



2. Wie kann ich bereits heute in komplexer werdenden Unternehmen etwas Zukünftiges entwickeln (Potenzialentwicklung)?



### 3. Unternehmen in komplexen Umwelten



- Jede Organisation agiert in einer Umwelt, die sich durch eine spezifische Dynamik und Komplexität auszeichnet
- Sie überlebt langfristig nur, wenn sie sich an diese Umwelt adäquat anpasst
- Dazu muss das Management klare Visionen, Ziele und Strategien für eine optimale Anpassung entwerfen
- Entscheidend für den Erfolg ist, dass die innere Dynamik der Organisation für die Komplexität des Umfelds adäquat ist
- D.h. heißt: Menschen, Strukturen, Prozesse und Kultur eines Unternehmens sind bei der Bewältigung der Komplexität gefordert.

## 3.1. Komplexität – was ist das?

- In der Systemtheorie werden komplexe Systeme wie folgt beschrieben:
  - Die Komplexität eines Systems steigt mit der Anzahl an Variablen (= Quantität)
  - der Anzahl an Verknüpfungen zwischen diesen Variablen sowie (= Interdependenz)
  - der Funktionalität dieser Verknüpfungen (zum Beispiel Nicht-Linearität) (= Qualität)
  - Veränderungsrate des Systems (= Variabilität)

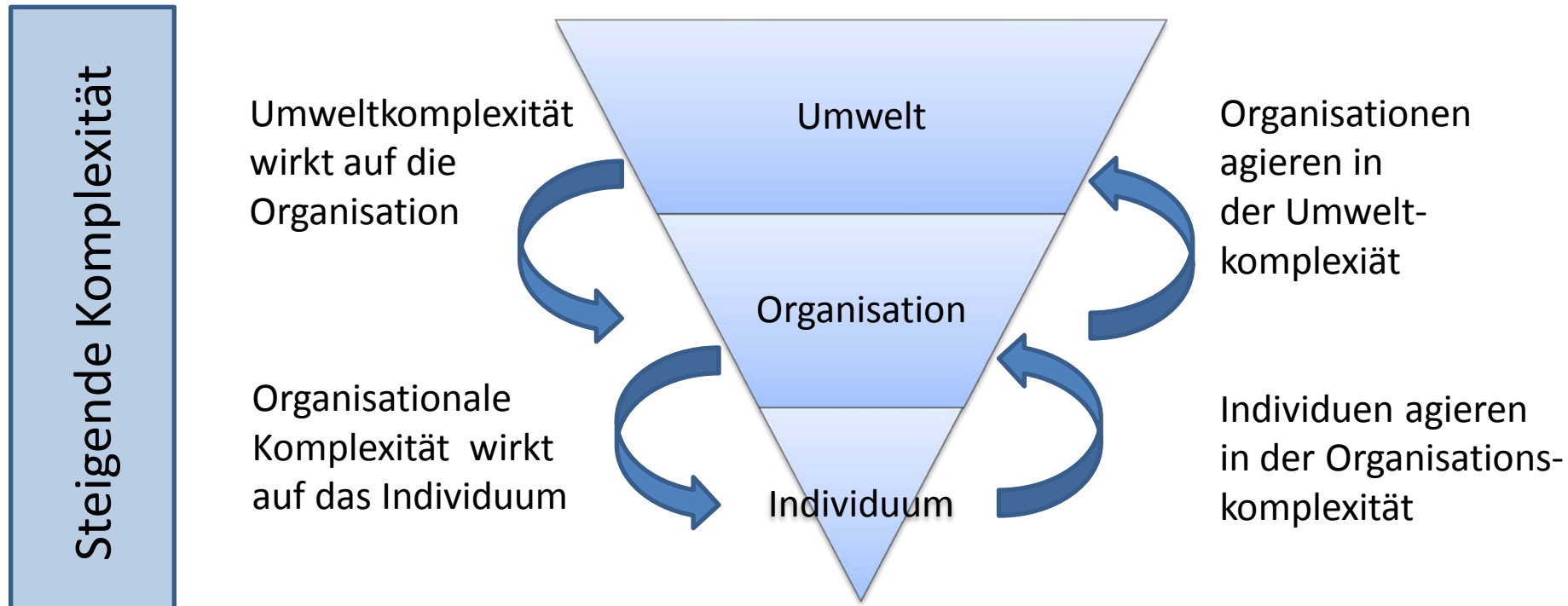
## 3.2. Zentrale Aufgabe: Komplexitätsbewältigung

- Aufgabe des strategischen Managements ist die Bewältigung der komplexen Beziehung zwischen Unternehmen und Umwelt
- Das Unternehmen muss ausreichend Informationen über die Veränderungen der Umwelt aufnehmen und sich andererseits an diese Veränderungen anpassen

## 3.3. Komplexitätsreduzierung

- Die Hauptaufgabe von Organisationen besteht darin, die Komplexität soweit zu reduzieren, dass das Individuum in der Lage ist, sie zu beherrschen!
  - Soziale Systeme vermitteln durch Komplexitätsreduktion zwischen der Umweltkomplexität und der Kapazität zur Komplexitätsverarbeitung des einzelnen Menschen.
- ➔ Eine Systemumwelt mit einer gegebenen Komplexität kann nur mit Hilfe eines ebenso komplexen Systems unter Kontrolle gebracht werden (Lawrence/Lorsch 1968, Milling 1981)

## 3.4. Drei Ebenen des Komplexitätsproblems



➔ Komplexität dient als Dimension für die Beschreibung von Handlungen von und in Organisationen über die drei Ebenen hinweg

## 3.5. Fragen des Potenzialmanagements in komplexen Unternehmen

1. Wie kann ich bereits heute prognostizieren, ob eine Person es lernen kann, zukünftig die Anforderungen einer für sie heute noch unbekanntem (höheren) Komplexität erfolgreich zu bewältigen (Potenzialanalyse)?



2. Wie kann ich bereits heute das Potenzial einer Person so entwickeln, dass sich die Grenze des zukünftigen Lernens hinsichtlich der Kapazität zur Komplexitätsverarbeitung verschiebt (Potenzialentwicklung)?



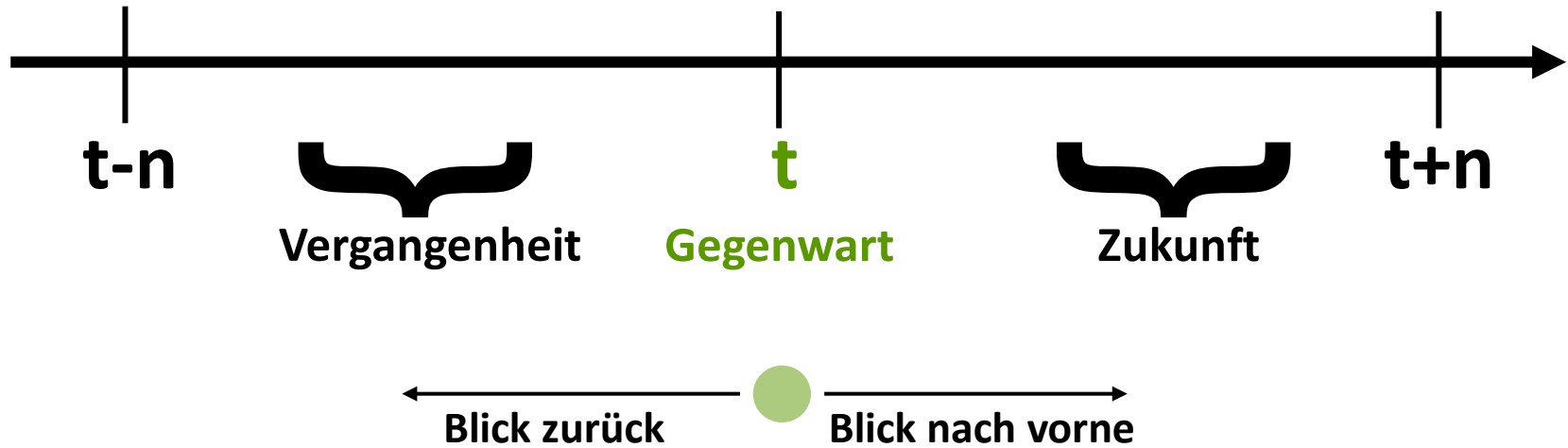
## 4. Identifikation von Potenzial

- **Frage 1:** Wie kann ich bereits heute prognostizieren, ob eine Person es lernen kann, zukünftig die Anforderungen einer für sie heute noch unbekanntem (höheren) Komplexität erfolgreich zu bewältigen (Potenzialanalyse)?



- **Antwort:** durch von Können möglichst unabhängige Simulation klar definierter Komplexitätsherausforderungen (Quantität, Interdependenz, Qualität, Variabilität) für den Mitarbeiter.

# 4.1. Dilemma der Potenzialanalyse



Analyse der bisher erworbenen Kompetenzen mittels auf die Vergangenheit bezogener Verfahren (z.B. biographische Interviews, Arbeitsproben etc.)

Prognose der zukünftigen Leistung mittels auf die Zukunft bezogener Verfahren (z.B. Fallstudien, Simulationen, Rollenspiele etc.)

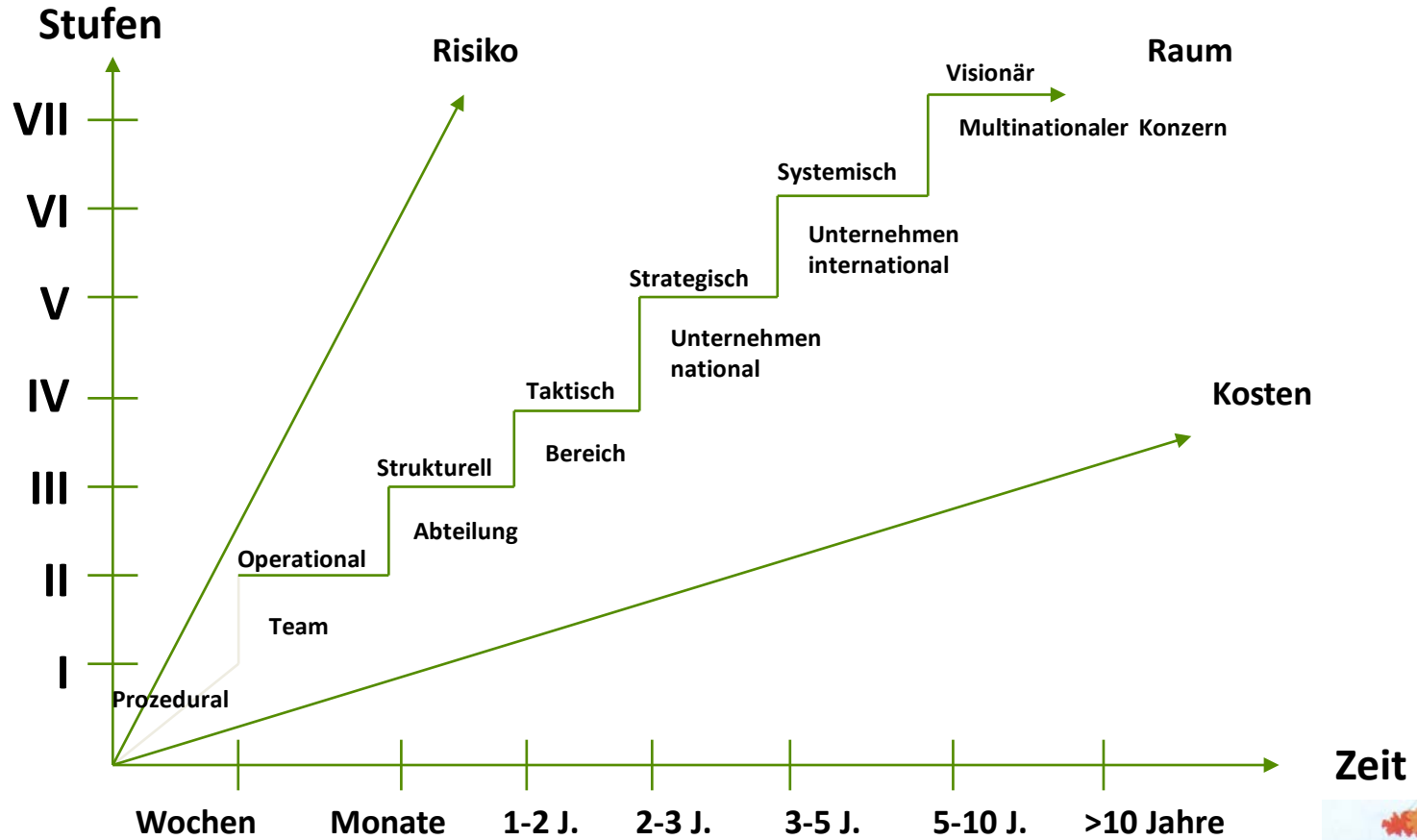
## 4.2. Ansatz zur Auflösung des Dilemmas



### **Elliott Jaques (1917-2003)**

- Kanadischer Organisationspsychologe und Psychoanalytiker; Mitbegründer des 1946 gegründeten Tavistock Institute of Human Relations in London
- Er untersuchte in über 50 Jahren die Frage nach der kognitiven Entwicklung von menschlichem Potenzial. Seine Hauptergebnisse:
  - Die kognitive Reifung entwickelt sich auf bestimmten Stufen der Komplexität.
  - Es gibt eine Korrespondenz zwischen den Komplexitätsstufen der kognitiven Entwicklung und der Komplexitäten, die in Unternehmen anzutreffen sind.
  - Zur Identifikation von intellektuellem Potenzial kann man Simulationen von Komplexität nutzen, die möglichst unabhängig von fachlichem Wissen nur auf Allgemeinwissen basierend funktionieren.

# 4.3. Komplexitätsmatrix als Maßstab



## 4.4. Wissensunabhängige Simulation als Methode

- An eine auf Komplexität bezogene Diagnostik kann folgende Anforderungen gestellt werden:
  1. Der Maßstab zur Messung sollte Komplexität sein
  2. Da es sich um zukünftige (höhere) Komplexitäten handelt, braucht es eine Situation, in der die Komplexität genau abgebildet wird. Im Regelfall erfolgt dies durch Simulation
  3. Da es sich um eine Simulation von etwas Zukünftigem handelt, braucht es eine Messung die nicht ausschließlich auf bereits Gelerntes fokussiert.



## 4.5. Empfehlung für die Potenzialanalyse

- ➔ In der betrieblichen Praxis kann das mittels Fallstudien geschehen, die organisationale Komplexität (Quantität, Interdependenz, Qualität, Variabilität) gezielt und wissensunabhängig simuliert.

## 5. Entwicklung von Potenzial

- **Frage 2:** Wie kann ich bereits heute das Potenzial einer Person so entwickeln, dass sich die Grenze des zukünftigen Lernens hinsichtlich der Kapazität zur Komplexitätsverarbeitung verschiebt (Potenzialentwicklung)?
- **Antwort:** durch gezielte Überforderung mittels Verlassen der eigenen Komfortzone und gleichzeitiger Unterstützung bei der Bewältigung der neuen Komplexitätsherausforderung.



# 5.1. Portfolio von Potenzial und Kompetenz

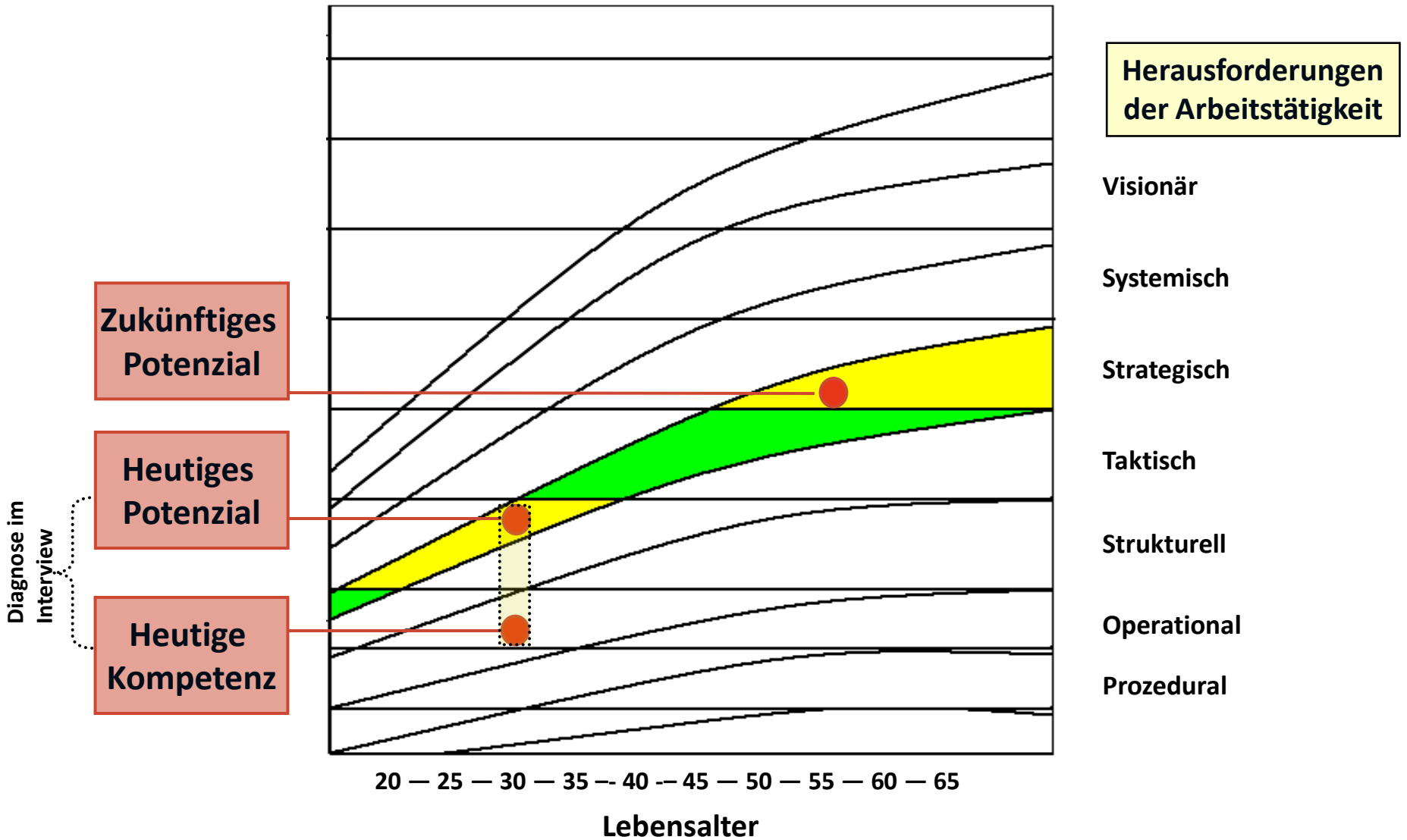
	Aktuell	Zukünftig
Potenzial	<b>Aktuelles Potenzial</b>	<b>Zukünftiges Potenzial</b>
	↑	↑
Kompetenz	<b>Aktuelle Kompetenz</b>	<b>Zukünftige Kompetenz</b>

→  
??



Jaques/Clement 1991: 45ff

## 5.2. Potenzialwachstum ist möglich



## 5.3. Oder auf andere Weise ausgedrückt ...



**Bill Gates**



**Lukas Podolski**

# 5.4. Was beeinflusst das Potenzial?

## 1. Intelligenz fungiert als Lerntreiber

Intelligenterer Personen

- bewältigen komplexe Aufgaben mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreicher
- profitieren mehr von Übungen in einem Fähigkeitsbereich
- lernen schneller und erfolgreicher

## 2. Sowohl eine genetische Anlage als auch Umweltfaktoren sind wichtig, um Potenziale zu entwickeln

- Potenzial kann sich nicht entwickeln, wenn der benötigte genetische Code fehlt
- Es kann sich aber auch nicht entwickeln, wenn ein Mensch in einer Umwelt aufwächst, die keine Entwicklung von Potenzialen zulässt, da keine herausfordernden Situationen gemeistert werden müssen.



## 5.5. Potenzialentwicklungstreiber

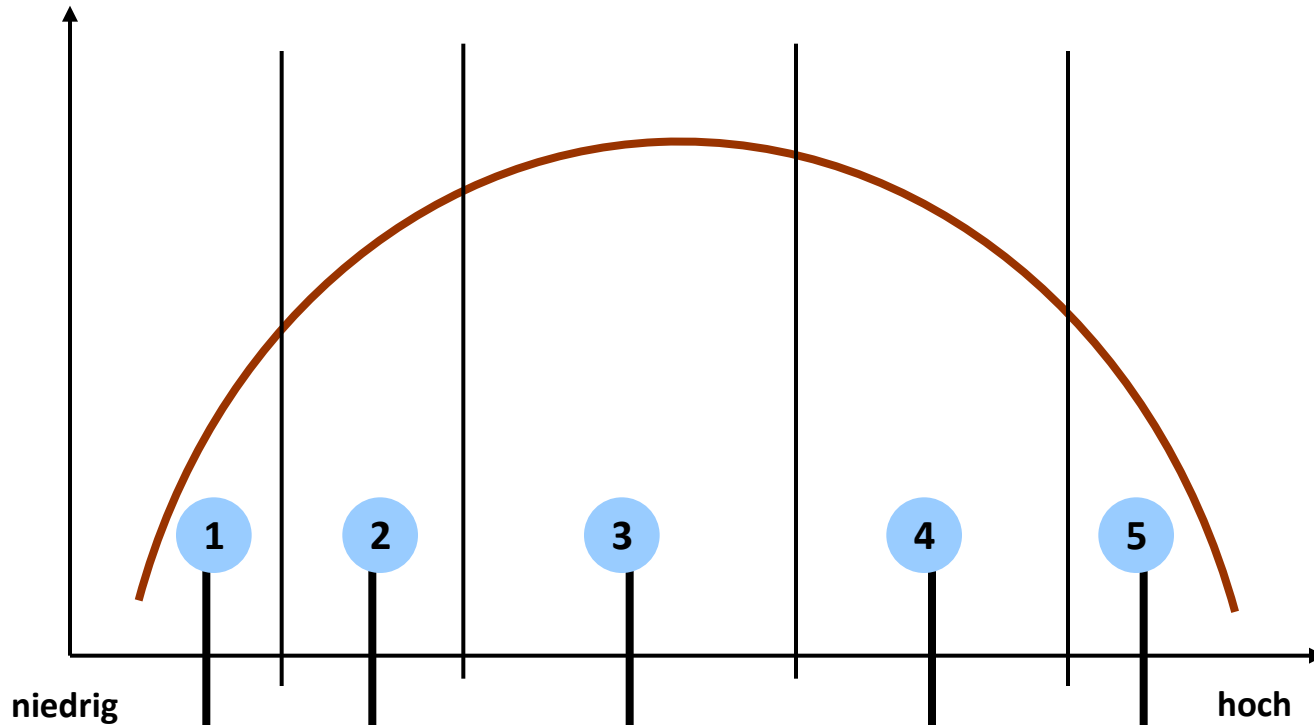
	<b>Potenzialentwicklungstreiber</b>
<b>Personen-immanente Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wollen/Werte</li><li>▪ Persönlichkeit</li><li>▪ Ambiguitätstoleranz</li><li>▪ Resilienz</li><li>▪ Lernfähigkeit</li><li>▪ Veränderungsbereitschaft</li><li>▪ Need for Achievement</li><li>▪ Openness</li></ul>
<b>Organisationale Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ unterstützte Überforderung</li><li>▪ Grenzerfahrungen</li><li>▪ Reflexion der eigenen Verhaltens- und Denkweisen</li><li>▪ Fehler als Lernquelle: Möglichkeit, Fehler zu begehen</li></ul>

## 5.6. Das Yerkes – Dodson -Prinzip

Effektivität/ Produktivität/ Leistung

hoch

gering



niedrig

hoch

Unterforderung

Optimale Lernzone

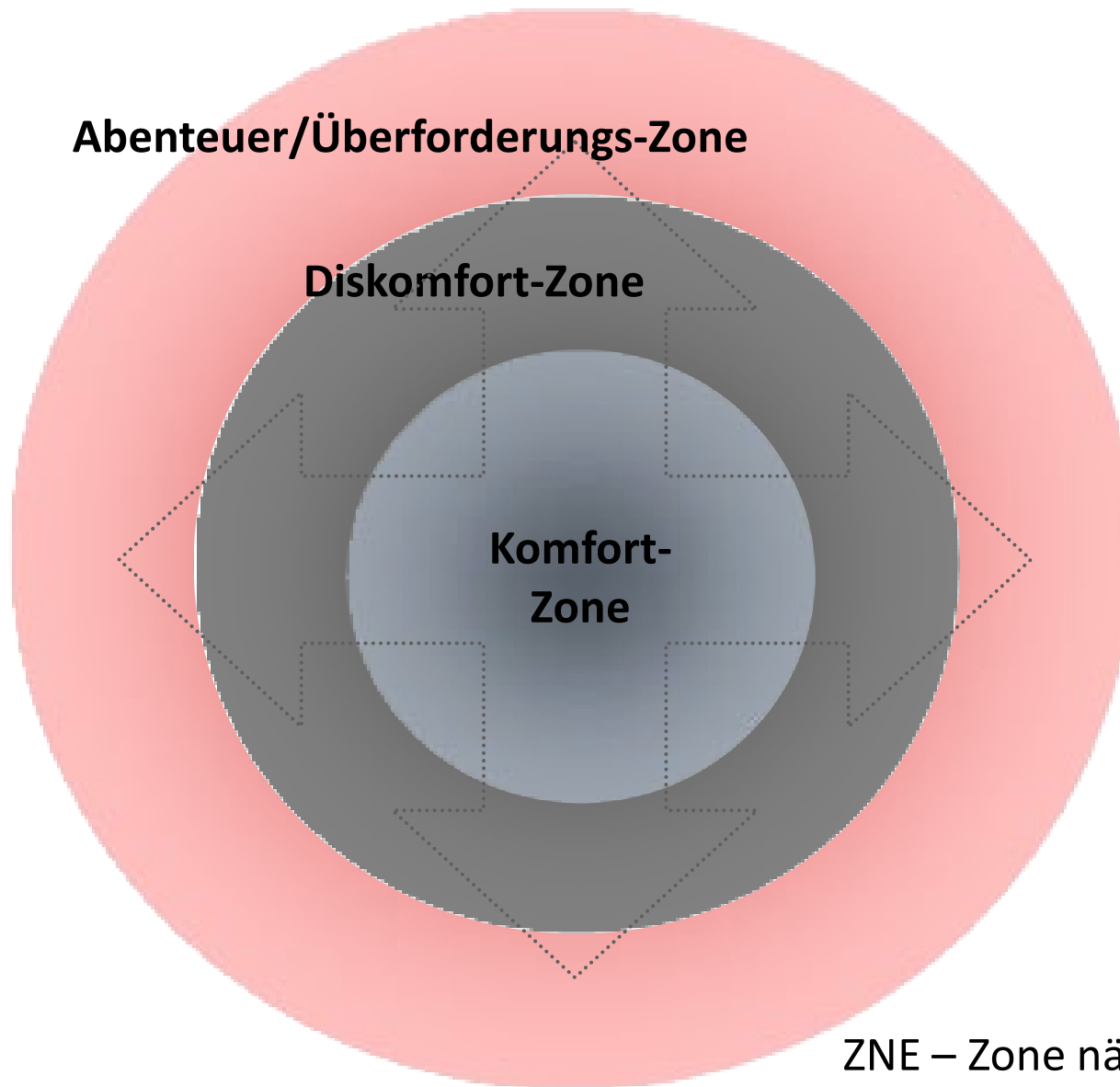
Panik

Komfortzone

Überforderung/ Stretch

Anspannung/  
Aktivierung/ Stress

## 5.7. Lernzonenmodell zur Potenzialentwicklung



## 5.8. Empfehlung für die Potenzialentwicklung

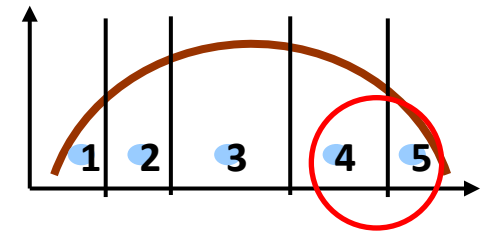
- ➔ Lernen und Entwickeln von Potenzial zur Bewältigung von (höherer) Komplexität in Unternehmen erfolgt durch eine unterstützte Überforderung in den Dimensionen Quantität, Interdependenz, Qualität und Variabilität. Die gewohnte Komplexität wird verlassen und eine höhere, überfordernde Komplexität wird als neuer Handlungsrahmen gesetzt.

## 6. Was hat das mit Lukas Podolski zu tun?

### ■ Bayern München:



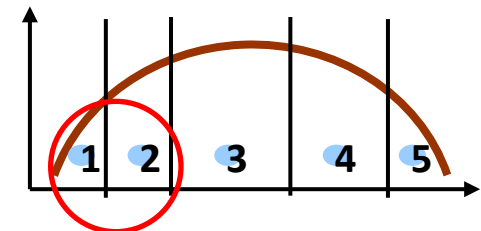
- Klare Überforderung, eventuell nicht genügend begleitet (-> Überforderung, Stretch ev. Panik Zone)
- Keine optimale Potenzialentwicklung möglich!



### ■ 1. FC Köln:



- Angenehme Atmosphäre, gutes Klima, von den Herausforderungen jedoch überschaubar (-> Komfort Zone).
- Keine optimale Potenzialentwicklung möglich!



## 6. Was hat das mit Lukas Podolski zu tun?

- ➔ Die optimale Lernzone (also die Diskomfort Zone) wird in beiden Fällen nicht erreicht! Ergo: das Potenzial von Lukas Podolski wird sich nicht maximal entwickeln können.

# 7. Fazit und Handlungsempfehlung

1. Das Potenzialmanagement in komplexen Unternehmen ist möglich. Basis dafür ist die Komplexität als zentrale Determinante individuellen und organisationalen Handelns.
2. Das Dilemma der Potenzialanalyse kann durch wissensunabhängige Simulation zukünftiger Komplexitätsherausforderungen überwunden werden.
3. Die Potenzialentwicklung der Mitarbeiter kann erfolgen, wenn es zu einer „*gezielten und unterstützten Überforderung mit Lernreflexion in der Diskomfort-Zone*“ kommt. Die Diskomfort-Zone markiert den Bereich innerhalb des Unternehmens, der den Mitarbeiter in eine Komplexität hineinbringt, die er aufgrund seiner bisherigen Kompetenz bisher nicht bewältigen kann.

# 7. Fazit und Handlungsempfehlung

- 1. Betriebliche Praxis:** Weg vom einseitigen Blick auf die Kompetenzentwicklung hin zum Potenzialmanagement.
- 2. Wissenschaft:** Blickerweiterung für die eher individualfokussierten Ansätze der Eignungsdiagnostik und Lerntheorie mittels der Organisationstheorie.
- 3. Forschung:** Entwicklung geeigneter Messinstrumente zur Erfassung von Komplexität in eignungsdiagnostischen Fragestellungen sowie zur Bestimmung der individuellen Komfort – und Diskomfort Zonen als Lernbasis.
- 4. Hochschule:** Auswahl der Studierenden (auch) unter Potenzialperspektive sowie gezielte, aber auch unterstützte Überforderung der Studierenden (und ProfessorInnen) durch Verlassen der jeweiligen Komfortzone.

**VIELEN DANK**

# 8. Literatur

- Altock, M. (2009): Talent Management – ein integratives Konzept der Personalentwicklung, Norderstedt.
- Bandte, H., (2007): Komplexität in Organisationen, DUV, Wiesbaden.
- DeRue, D. & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of development challenge, learning experience and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4).
- Domayer, E., (2002): Spielarten der Potenzialanalyse, in OE 3: 32-41.
- Fischer, S., 2007: Opus® Organisations- und Potenzialuntersuchungssystem. In: Erpenbeck, J., v. Rosenstiel, L. (Hrsg.): *Handbuch der Kompetenzmessung*, 2. Auflage.
- Helbing, D., Ed. (2007): *Managing complexity: Insights, concepts, applications*. Springer Verlag, Heidelberg.
- Jaques, E., Clement, S., (1991): *Executive Leadership a practical guide to managing complexity*, Cason Hall Pub., Arlington
- Luhmann, N. (2000) *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, Band 2185 von UTB für Wissenschaft, 4. Aufl., Lucius & Lucius DE.
- Malik, F. (2008): *Strategie des Managements komplexer Systeme*, 10. Aufl. Haupt Verlag, Bern.
- Milling, P. (1981): *Systemtheoretische Grundlagen zur Planung der Unternehmenspolitik*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Osman, M., (2010): Controlling uncertainty: A review of human behavior in complex dynamic environments. *Psychological Bulletin*. Vol 136(1), Jan 2010, 65-86.
- Schmitz, A., Fischer S., (2008): Mitarbeiterpotenzial und seine Erfassung als Instrument der Zukunftssicherung von Organisationen: Bestimmung des Potenzialbegriffs und Anforderungen an eine Potenzialdiagnose. In: Blank, T. et al. (Hrsg.): *Integrierte Soziologie: Perspektiven zwischen Ökonomie und Soziologie, Praxis und Wissenschaft*, S. 105-122, Rainer Hampp Verlag, München und Mering.
- Simon, H.A. (1979): Rational decision making in business organizations. In *AER*: 69: 493-513.
- Tudge, J. (1990): Vygotsky, the zone of proximal development, and peer collaboration: Implications for classroom practice. In: Moll, L.C. (Hrsg.): *Vygotsky and education: Instructional implications and applications of sociohistorical psychology*. Cambridge, New York, Port Chester, Melbourne, Sydney: Cambridge University Press, S. 155-172
- Wygotski, L. (1987): *Ausgewählte Schriften*. Band 2: *Arbeiten zur psychischen Entwicklung der Persönlichkeit*. Köln: Pahl-Rugenstein
- Yerkes, R.M. & Dodson, J.D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18.