

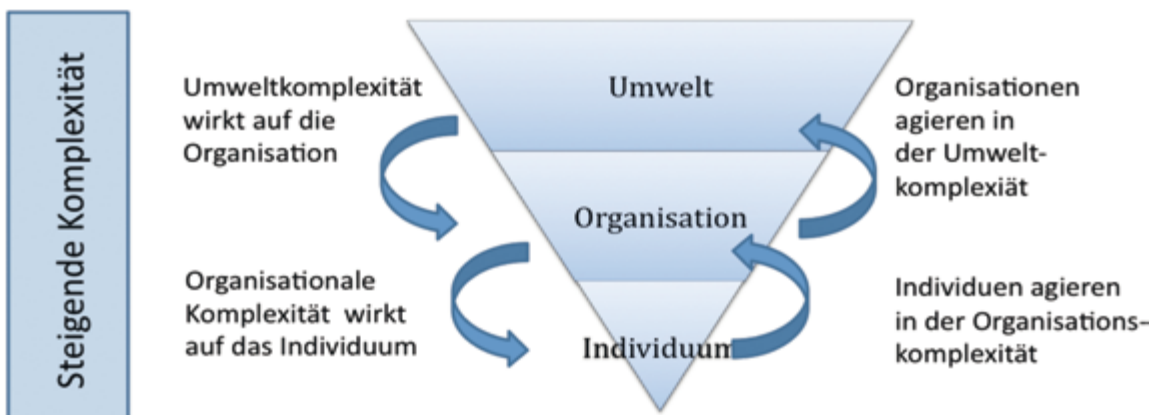


RAUS AUS DER KOMFORTZONE!

Der lange Weg zum Potenzialmanagement

>> von Stephan Fischer > Unternehmen sind aktuell u.a. mit zwei zentralen Herausforderungen konfrontiert: steigende **Komplexität ihres Umfelds** (z.B. Globalisierung, veränderte Nachfrage von der Komponente über das System zur Dienstleistung) sowie **War for Talents** (z.B. als Konsequenz der demographischen Entwicklung und der Attraktivität des Standorts Deutschland). Vor dem Hintergrund dieser Situation kann es einen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen bedeuten, wenn sie ein gezieltes Management von Potenzialträgern betreiben, die die steigende Komplexität im Unternehmen erfolgreich bewältigen können. Hier stellt sich jedoch die Frage, wie eine auf Potenzial fokussierte Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern in komplexer werdenden Unternehmen tatsächlich funktioniert. Zur Beantwortung dieser Frage muss zunächst klar definiert werden, was Komplexität in Unternehmen ist und was genau sich hinter dem Begriff Potenzialmanagement verbirgt.

Komplexität in Unternehmen meint, dass jedes Unternehmen in einem speziellen Umfeld (z.B. Markt, Technologie, Gesellschaft) agiert, das sich durch eine spezifische Dynamik und Komplexität auszeichnet. Akademisch lässt sich das folgendermaßen ausdrücken: In der Systemtheorie werden komplexe Systeme so beschrieben, dass die Komplexität mit der Anzahl an Variablen (= Quantität), der Anzahl an Verknüpfungen zwischen diesen Variablen (= Interdependenz), der Funktionalität dieser Verknüpfungen z. B. Nicht-Linearität (= Qualität) und der Veränderungsrate des Systems (= Variabilität) steigt. Ein Unternehmen überlebt langfristig nur, wenn es sich an diese komplexe 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. Dazu besagt das sog. Gesetz der erforderlichen Varietät, dass nur Systeme mit einem hohen Maß an innerer Systemkomplexität in der Lage sind, eine noch höhere Umweltkomplexität zu verarbeiten. Etwas vereinfacht lässt sich der Zusammenhang zwischen Umweltkomplexität, Unternehmenskomplexität und den immer komplexeren Anforderungen an Mitarbeiter wie folgt darstellen:



In der Praxis heißt das, dass Unternehmen sich ständig an neue Bedingungen in ihrem Umfeld anpassen müssen. Dabei sind sie gefordert, folgende Fragen zu beantworten: Habe ich noch die richtige Strategie? Passt meine aktuelle Struktur zu den Herausforderungen? Muss ich meine Prozesse optimieren? Und: Haben meine Mitarbeiter das Potenzial, dass ich sie gezielt auf die Herausforderungen von morgen hin weiter entwickeln kann?

Unter **Potenzialmanagement** kann man die Identifikation sowie die gezielte Entwicklung des Potenzials von Mitarbeitern im Unternehmen verstehen. In Abgrenzung dazu bezeichnet man als Kompetenz das bereits realisierte Arbeitsvermögen, welches Aufschluss über gegenwärtig vorhandene individuelle Qualifikationen gibt. Potenzial hingegen ist die zukünftige Kapazität einer Person 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. Ein fundamentaler Unterschied zwischen Kompetenz und Potenzial ist die unterschiedliche Zeitlichkeit der beiden Begriffe. Das Potenzial ist auf die Zukunft ausgerichtet, während sich die Kompetenz auf die Gegenwart und Vergangenheit bezieht. Klassisches Lernen (also Kompetenzentwicklung) findet so statt, dass die Kompetenz hin zur Potenzialgrenze entwickelt wird. Analog des Bildes von einem Glas, das mit Wasser gefüllt wird. Es kann solange mit Wasser gefüllt werden, bis es sein Fassungsvermögen erreicht hat.

Grundsätzlich stellt sich nun die Frage nach den Möglichkeiten einer **Potenzialmessung**. Das Dilemma der Potenzialanalyse liegt darin, dass aufgrund der Zukunftsorientierung des Potenzialbegriffs zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Gegenwart (also dem Tag, an dem die Eignungsdiagnostik durchgeführt wird) etwas gemessen werden muss, was sich vielleicht in der Zukunft einmal manifestiert, nämlich das Potenzial. In der Eignungsdiagnostik gibt es die Regel, dass der beste Prädiktor für zukünftiges Verhalten vergangenes Verhalten ist. Das trifft auch zu, jedoch nur für bestimmte Fragestellungen. Wenn man z.B. wissen will, ob jemand in Zukunft lernen kann, mit einem Rennrad zu fahren, wenn er aktuell Mountainbike fährt und in der Vergangenheit Klapprad fahren konnte, dann können wir die Antwort mit hoher Wahrscheinlichkeit aus der Vergangenheit richtig prognostizieren.

Aber was wäre, wenn es um die Frage der Finanzierung eines Pilotenscheins für viele 100.000 € ginge. Würde es uns da ausreichen, dass diese Person aktuell gut Autofahren kann und früher ein guter Radler war – sicherlich nicht! Was ist der Unterschied zwischen den beiden Beispielen? Das Fahrradbeispiel ist auf derselben Komplexitätsstufe angesiedelt, dem Fahrradfahren.

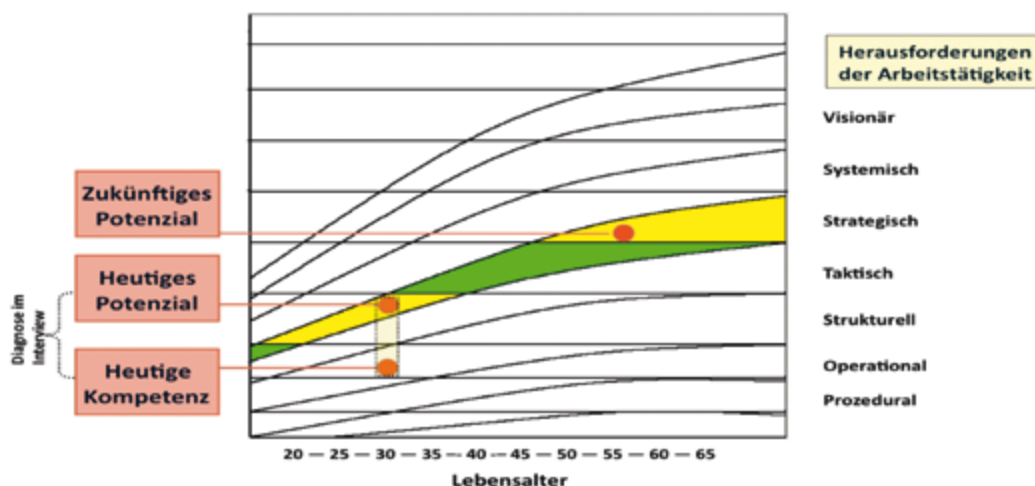
Hier geht es also um mehr vom Gleichen. Fliegen unterscheidet sich in der Komplexität vom Autofahren. Und genau in diesen Fällen reicht die Betrachtung der Vergangenheit nicht mehr aus. Was aber kann man tun, um in Unternehmen Potenzial für die Bewältigung zukünftiger Komplexität zu diagnostizieren? Man kann wie bei Flugsimulatoren auch im Unternehmenskontext Simulationen nutzen. Diese Simulationen sollten so gestaltet sein, dass sie möglichst unabhängig von der notwendigen Kompetenz sind (denn die wurde ja auf der höheren Komplexitätsstufe noch nicht erworben), jedoch eine Aussage über die mögliche Komplexitätsbewältigung in der Zukunft geben.

Machbar ist dies, wenn man dem kanadischen Organisationspsychologen und Psychoanalytiker Elliott Jaques folgt. 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, und es gibt eine Korrespondenz zwischen den Komplexitätsstufen der kognitiven Entwicklung und den Komplexitäten, die in Unternehmen anzutreffen sind. Eine weitere Erkenntnis war, dass man zur Identifikation von intellektuellem Potenzial Simulationen von Komplexität nutzen kann, die möglichst unabhängig von fachlichem Wissen nur auf Allgemeinwissen basierend funktionieren.

Zusammenfassend können an eine auf Komplexität bezogene Potenzialmessung folgende Anforderungen gestellt werden:

- Der Maßstab zur Messung des Potenzials sollte Komplexität sein
- Da es sich um zukünftige (höhere) Komplexitäten handelt, bedarf es einer Simulation, in der Art und Umfang dieser Komplexität möglichst genau abgebildet werden
- Da es sich um eine Simulation von etwas Zukünftigem handelt, braucht man eine Messung, die nicht ausschließlich auf bereits Gelerntes fokussiert

Wenn man also Potenzial messen kann, stellt sich die nächste Frage: Lässt sich **Potenzial** tatsächlich auch **entwickeln**? Um diese Frage zu beantworten, müssen wir noch einmal auf die Forschungsergebnisse von Elliott Jaques zurückgreifen. In Längsschnittstudien mit Probanden über eine Laufzeit von teilweise über 50 Jahren hat er herausgefunden, dass sich Potenzial in gewissen Bahnen entwickeln kann, die abhängig von Komplexitätshöhe und Lebensalter verlaufen. Es gibt kein Prinzip der natürlichen Potenzialentwicklung durch Alterung. Manche Menschen haben im Alter von 60 Jahren noch das gleiche Potenzial wie sie es mit 35 Jahren hatten. Bei anderen Menschen hat sich das Potenzial entlang der Bahnen (genannt Band of Growth) entwickelt.



Was aber macht den Unterschied aus? Warum entwickelt sich das Potenzial in einem Fall und im anderen nicht? Laut Jaques müssen zwei Dinge zusammenkommen. Zum einen müssen Menschen die Möglichkeit haben, über ihre Grenze zu gehen, und zum zweiten müssen sie eigene Werte mitbringen, die es ihnen erlauben, mit dieser unsicheren und neuen Situation erfolgreich umzugehen. Dabei kommt es jedoch auf das richtige Maß der neuen und ungewohnten Situationen an.

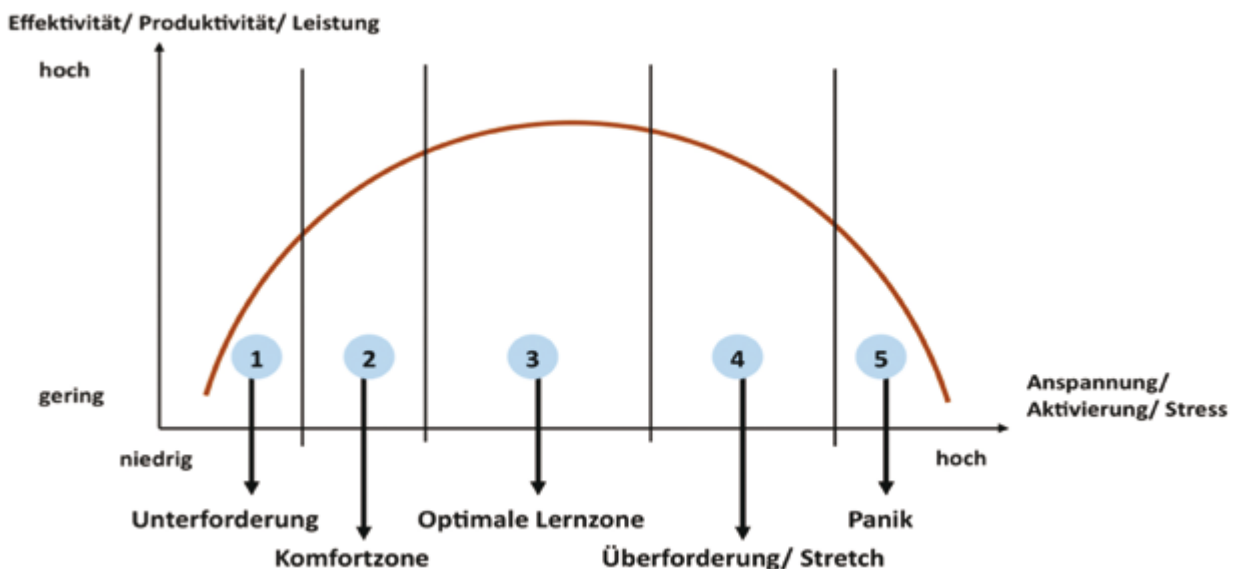
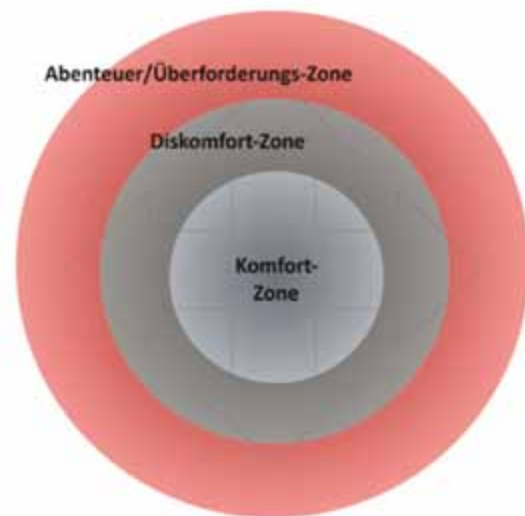
Der Leistungsverlauf in ungewohnten Situationen ist nach dem sog. Yerkes-Dodson-Gesetz bei jedem Menschen sehr veränderlich. Er hängt von der Höhe der emotionalen Aktiviertheit ab. Bei Unterforderung bleibt der Mensch hinter seinen Möglichkeiten zurück – es entsteht ein Leistungsleck. Durch ein gesundes Maß an emotionaler Aktiviertheit kann die Leistung bis zu einem Spitzenwert gesteigert werden. Erhöht sich das Erregungsniveau über das erforderliche Maß, sinkt die Leistung wieder ab.

Neuere Forschungen dazu sagen folgendes:

- Lernen erfolgt in Konfrontation mit herausfordernden Aufgaben
- Herausfordernde Aufgaben motivieren, sich neue Fähigkeiten anzueignen
- ABER: Herausforderung ist nur bis zu gewissem Grad entwicklungsfördernd, und es kommt durch zu viele neue Informationen zu einem kognitiven Overload
- Bei stressigen/überfordernden Aufgaben werden Sorgen ausgelöst, die zur Reduktion der kognitiven Kapazität führen

Im Detail ist dieses Prinzip der folgenden Abbildung zu entnehmen. Man sieht, dass es einerseits eine Zone der Unterforderung gibt, bei der die Leistung nur gering ausgeprägt ist. Dann gibt es die **Komfortzone**. Hier fühlen wir uns wohl, sind zufrieden, können aber keine optimale Leistung erbringen. Ähnlich verhält es sich mit der Zone der Überforderung. Hier ist der Stress zu hoch, um optimale Leistung zu zeigen. Ganz problematisch ist die Panikzone, in der wir sehr stark aktiviert sind und quasi paralysiert werden. Besonders fruchtbar für Lernen ist die sogenannte „optimale Lernzone“, die eine ausgewogene Balance zwischen Stress und Leistung bietet.

Auch der bekannte Lernpsychologe Wygotski spricht von einer „Zone nächster Entwicklung“. Damit meint er die noch nicht ausgereiften, jedoch reifenden Prozesse einer Person. Übertragen wir diesen Gedanken auf das sogenannte Komfortzonenmodell, zeigt sich, dass Grenzen überschritten werden müssen, um Lernprozesse in Gang zu bringen. Normalerweise befinden wir uns in besagter Komfortzone, in der wir uns auskennen und sicher fühlen; die Handlungen sind eingespielt und benötigen nicht sehr viel Energie. Nach dem Überschreiten der Grenze zur **Diskomfort Zone** (= Lernzone) betreten wir Neuland, müssen manches überdenken und beschreiten neue Wege, wobei wir auf Altbewährtes zurückgreifen können. Den äußersten Ring bildet die Panikzone. Hier ist kein Lernen möglich, da wir Extremsituationen ausgesetzt sind und evtl. sogar unser Leben auf dem Spiel steht.



Das Motto für die Potenzialentwicklung lautet deshalb: Raus aus der Komfortzone, rein in die Diskomfortzone, aber niemals die Grenze zur Panikzone überschreiten! 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. Dies alles geschieht in unserer Diskomfortzone.

Übertragen wir diese Gedanken auf den Bereich unserer Hochschule, dann heißt das Thema Potenzialmanagement im Sinne der Auswahl und Entwicklung des Potenzials für uns alle folgendes:

1. Die Auswahl der Studierenden sollte zukünftig (auch) unter Potenzialperspektive und nicht nur auf Basis der Kompetenz (z.B. nachgewiesen durch Schulnoten) erfolgen. Der Umgang mit Komplexität sollte dabei eine zentrale Auswahlkategorie sein.
2. Studierende (und Professoren) sollten sich in eine gezielte, aber auch unterstützte Überforderung begeben, indem sie ihre jeweilige Komfortzone verlassen und so ihr Potenzial weiterentwickeln. Die jeweilige Komfortzone ist wiederum abhängig von der Komplexitätshöhe der bisherigen Komfortzone, in der wir uns noch wohl fühlen.

Ich wünsche uns allen dabei sehr viel Spaß und viel gemeinsames Entwickeln!

Dr. Stephan Fischer

lehrt als Professor in den Studiengängen Personalmanagement (Bachelor) und Human Resources Management and Consulting (MBA).

Literatur:

- Altock, M. (2009):
Talent Management – ein integratives Konzept der Personalentwicklung.
Norderstedt.
- Bandte, H., (2007):
Komplexität in Organisationen.
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. Aufl.
- Helbing, D., Ed. (2007):
Managing complexity: Insights, concepts, applications.
Heidelberg.
- Jaques, E., Clement, S., (1991):
Executive Leadership a practical guide to managing complexity.
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., Bern.
- Milling, P. (1981):
Systemtheoretische Grundlagen zur Planung der Unternehmenspolitik.
Berlin.
- Osman, M., (2010):
Controlling uncertainty: A review of human behavior in complex dynamic environments. Psychological Bulletin.
Vol 136(1), [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. München [105–122].
- Simon, H.A. (1979):
Rational decision making in business organizations.
In AER: 69: 493-513.
- Stremmel, A.J., Fu, V.R. (1993):
Teaching in the zone of proximal development: Implications for responsive teaching practice.
Child and Youth Care Forum, 22, [337–350].
- 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. [155–172].
- Wygotski, L. (1987):
Ausgewählte Schriften. Band 2: Arbeiten zur psychischen Entwicklung der Persönlichkeit.
Köln.
- 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.