

Raus aus der Komfortzone

Wie Potenzialmanagement zum

Unternehmen sind im Zuge der Globalisierung mit einer steigenden Komplexität ihres Umfelds und mit einem zunehmenden Fachkräftemangel konfrontiert. Vieles spricht deshalb dafür, ein gezieltes Potenzialmanagement zu betreiben, um mit geeigneten Fachkräften auch in Zukunft die steigende Komplexität im Unternehmen erfolgreich bewältigen zu können. Doch wie kann eine auf Potenzial fokussierte Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern tatsächlich funktionieren?

Komplexität in Unternehmen bedeutet, dass jedes Unternehmen in einem Umfeld agiert, das sich durch eine spezifische Dynamik und Komplexität auszeichnet. In der Systemtheorie gelten Systeme als komplex, wenn die Anzahl an Variablen (Quantität), die Anzahl an Verknüpfungen zwischen ihnen (Interdependenz), die Funktionalität dieser Verknüpfungen (Qualität) und die Veränderungsrate des Systems (Variabilität) steigen. Ein Unternehmen überlebt langfristig nur, wenn es sich an diese komplexe Umwelt adäquat anpasst. Dazu muss das Management klare Visionen, Ziele und Strategien entwerfen. Entscheidend ist, dass die innere Dynamik der Organisation adäquat zur Komplexität des Umfelds ist. Das Gesetz der erforderlichen Varietät besagt, dass nur Systeme mit einem hohen Maß an innerer Komplexität in der Lage sind, eine noch höhere Umweltkomplexität zu verarbeiten. Für das Management beinhaltet das die Aufgabe, die Angemessenheit der Strategie, der Strukturen, Prozesse und des Potenzialmanagements zu überprüfen.

POTENZIAL MANAGEN

Potenzialmanagement bedeutet, das Potenzial der Mitarbeiter im Unternehmen zu identifizieren und gezielt zu entwickeln. Kompetenz bezeichnet dagegen das bereits

realisierte Arbeitsvermögen, das Aufschluss über vorhandene Qualifikationen gibt. Potenzial ist die zukünftige Kapazität einer Person und determiniert deren individuelle Lernfähigkeit. Es stellt 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 deshalb die unterschiedliche Zeitlichkeit der beiden Begriffe. Das Potenzial ist auf die Zukunft ausgerichtet, während sich die Kompetenz auf die Vergangenheit bezieht. Klassisches Lernen (Kompetenzentwicklung) findet so statt, dass der Lernende seine Kompetenz zur Potenzialgrenze hin entwickelt.

POTENZIAL MESSEN

Bei der Potenzialmessung zeigt sich ein grundsätzliches Dilemma der Potenzialanalyse: Aufgrund ihrer Zukunftsorientierung muss zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Gegenwart etwas gemessen werden, das sich in der Zukunft vielleicht einmal manifestiert. In der Eignungsdiagnostik gilt, dass der beste Prädiktor für zukünftiges Verhalten vergangenes Verhalten ist. Das trifft auch zu, jedoch nur für eine bestimmte Kategorie von Fragen. Will man zum Beispiel wissen, ob jemand in Zukunft ler-

DER AUTOR

DR. STEPHAN FISCHER ►
Professor an der Universität Pforzheim. Er lehrt in den Studiengängen Betriebswirtschaft / Personalmanagement (Bachelor) und Human Resources Management and Consulting (MBA).



Mit einigen Kollegen vertritt er außerdem das Human Resources Competence Center der Hochschule, in dem die Aktivitäten von Lehre und Forschung auf dem Gebiet des Personalmanagements zusammengefasst sind.

Notgedrungen hypothetisch: Nur die Zukunft kann zeigen, ob Aussagen über Potenziale richtig waren. Foto: Recruiting-Event von Southern Airlines in Peking.

nen kann, mit einem Rennrad zu fahren, wenn er heute Mountainbike fährt und in der Vergangenheit Klapprad fahren konnte, kann man die Antwort mit hoher Wahrscheinlichkeit durch den Blick in die Vergangenheit richtig prognostizieren. Aber was wäre, wenn es um die Frage der Finanzierung eines Pilotenscheins für viele 100 000 Euro ginge? Hier würde es sicher nicht ausreichen, zu wissen, dass diese Person zurzeit gut Auto fahren kann und früher ein guter Radfahrer war.

Das Fahrradbeispiel bleibt auf derselben Komplexitätsstufe, während das Beispiel „Pilotenschein und Autofahren“ unterschied-

Wettbewerbsvorteil wird





Schau mir in die Augen: Bei Auswahlentscheidungen geht es stets auch darum, wie sich eine Kandidatin entwickeln könnte.

liche Komplexität behandelt. 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 sollten so gestaltet sein, dass sie möglichst unabhängig von der notwendigen Kompetenz sind, jedoch etwas über die mögliche Komplexitätsbewältigung in der Zukunft aussagen. Machbar ist dies, wenn man dem kanadischen Organisationspsychologen und Psychoanalytiker Elliott Jaques folgt.

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

1. Der Maßstab zur Messung des Potenzials sollte die Komplexität sein.
2. Es ist eine Simulation erforderlich, die Art und Umfang dieser Komplexität möglichst genau abbildet, da es sich um zukünftige (höhere) Komplexitäten handelt.

3. Da es sich um eine Simulation von etwas Zukünftigem handelt, ist eine Messung erforderlich, die nicht ausschließlich bereits Gelerntem gilt.

POTENZIAL ENTWICKELN

Elliot Jaques hat in Längsschnittstudien herausgefunden, dass sich Potenzial in gewissen Bahnen entwickeln kann, die in Abhängigkeit von der Komplexitätshöhe und dem Lebensalter verlaufen (Abb. 1). Das heißt, Potenzial kann sich über Jahre in diesen Bahnen entwickeln, muss es aber nicht. 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 (dem sog. Band of Growth) entwickelt. Warum entwickelt sich das Potenzial in einem Fall und im anderen nicht? Laut Elliot Jaques müssen zwei Dinge zusammenkommen: Menschen müssen zum einen die Möglichkeit erhalten, über ihre Grenze hinauszugehen, zum anderen müssen sie eigene Werte mitbringen, die es ihnen erlauben, mit einer unsicheren und

Mal eben im Stehen: Junge Chinesinnen, die sich als Stewardessen bei Southern Airlines bewerben wollen, füllen Bewerbungsformulare aus.



neuen Situation erfolgreich umzugehen. Dabei kommt es auf das richtige Maß der neuen und ungewohnten Situation an.

Yerkes-Dodson-Gesetz Der Leistungsverlauf in ungewohnten Situationen ist nach dem Yerkes-Dodson-Gesetz individuell verschieden und hängt von der Höhe der emotionalen Aktiviertheit ab. Bei Unterforderung bleibt der Mensch hinter seinen Möglichkeiten zurück – es entsteht ein Leistungsdefizit. Durch ein angemessenes 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. Die Konfrontation mit herausfordernden Aufgaben kann dazu motivieren, sich neue Fähigkeiten anzueignen. Aber Herausforderungen sind nur bis zu einem gewissen Grad entwicklungsfördernd, sie können auch zu einer Überforderung führen. Im Detail ist dieses Prinzip Abbildung 2 zu entnehmen. In der Zone der Unterforderung ist die Leistung nur gering ausgeprägt. In der Komfortzone fühlen sich Menschen wohl und sind zufrieden, kön-

nen 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 schwierig ist die Panikzone, in der Menschen sehr stark aktiviert sind und wie paralysiert wirken. Besonders fruchtbar für das Lernen ist die sogenannte optimale Lernzone, die eine ausgewogene Balance zwischen Stress einerseits und Leistung andererseits bietet.

Modell der Komfortzone Der Psychologe Lew S. Wygotski spricht von einer „Zone nächster Entwicklung“ (Wygotski 1987). Dabei handelt es sich um noch nicht ausgereifte, jedoch reifende Prozesse einer Person. Überträgt man diesen Gedanken auf das Komfortzonenmodell, zeigt sich, dass Grenzen überschritten werden müssen, um Lernprozesse in Gang zu bringen. Normalerweise befinden sich Menschen in einer Komfortzone, in der sie sich auskennen und sicher fühlen. Viele Handlungen sind hier eingespielt und benötigen nicht sehr viel Energie. Nach dem Überschreiten der Grenze zur Diskomfortzone (Lernzo-

ne) betreten sie Neuland, müssen manches überdenken und beschreiten neue Wege; trotzdem können sie auf Altbewährtes zurückgreifen. In der Panikzone dagegen ist kein Lernen möglich, da Personen hier Extremsituationen ausgesetzt sind und eventuell sogar ihr Leben auf dem Spiel steht.

FAZIT

Das Motto für die Potenzialentwicklung sollte deshalb lauten: 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 so durch eine kontrollierte 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 der Diskomfortzone.

Potenzialmanagement im Sinne der Auswahl und Entwicklung des Potenzials

