

Herausgeber: Christoph Glock | Michael Broens



# Verwaltung 2030

*Managementkonzepte  
für die Verwaltung  
von morgen*

In Kooperation mit:

**Verwaltungs- &**

**Beschaffer** **netzwerk**

Das Informationsnetzwerk der öffentlichen Verwaltung

B+G  
Wissenschaftsverlag

# Inhaltsverzeichnis

---

## Verwaltungsmanagement

1. Modernes Verwaltungsmanagement braucht moderne Managementsysteme .....1  
*Meinolf Brauer*
2. Bürokratieentlastungen für öffentliche Verwaltungen 2030.....15  
*Dr. Petra Pfisterer und Prof. Dr. Gunnar Schwarting*
3. Mediation – Der andere Weg zur Konfliktlösung ..... 31  
*Dr. Karl Heinz Blasweiler*
4. Verwaltungsreform in Österreich – Reforminitiativen des österreichischen Rechnungshofes..... 51  
*Birgit Caesar-Stifter*
5. Der Baubetriebshof der Zukunft: Grundlagen, Verbesserungansätze und zukünftige Einnahmemöglichkeiten ..... 71  
*Robert Zwecker und Dr. Michael Broens*

## Finanzmanagement

6. Thesen zur Fortentwicklung des öffentlichen Rechnungswesen in Deutschland ..... 83  
*Thomas Müller-Marqués Berger, Dr. Jens Heiling und Robin Braun*
7. Kommunale Eröffnungsbilanz im Neuen Kommunalen Haushaltsrecht: Möglichkeiten neuer Steuerung – Praxisbericht der Stadt Ulm..... 105  
*Anke Färber*

## Personalmanagement

8. Dienstrecht vs. Arbeitsrecht: Unterschiede, Steuerungsmechanismen und zukünftige Entwicklungen ..... 117  
*Dr. Jörg Henkel*
9. Auswirkungen des demographischen Wandels auf das Personalmanagement öffentlicher Verwaltungen..... 129  
*Volker Halsch*

10. Moderne Personalarbeit in der öffentlichen Verwaltung – Potenzialmanagement und Nachwuchsführungskräfteentwicklung am Beispiel eines Landratsamtes ..... 141  
*Thomas Frey und Irena Rathgeb*

### **Informationsmanagement**

11. E-Government: Stand der Entwicklung und Zukunftschancen..... 163  
*Horst Westerfeld und Dr. Stefan Blumenberg*
12. Einsatzmöglichkeiten für virtuelle Arbeitsplätze in der öffentlichen Verwaltung – Erfahrungen aus dem Land Hessen ..... 183  
*Horst Westerfeld, Dr. Stefan Blumenberg und Dr. Ralf Köbler*
13. Verwaltungsmodernisierung in Zeiten von Social Media – Vom eGovernment zum Open Government ..... 193  
*Dr. Norbert Jesse*
14. Business Intelligence: Einsatz in öffentlichen Verwaltungen..... 209  
*Prof. Dr. Ralf Gerhards*

### **Beschaffungsmanagement**

15. Auftragsvergabe als strategischer Prozess – Herausforderungen für die Praxis ..... 223  
*Annette Schmidt*
16. Vertragliche Gestaltungsmöglichkeiten und vergaberechtliche Relevanz kommunaler Zusammenarbeit ..... 237  
*Dr. Jan Seidel*
17. Die rechtssichere Gestaltung von Beschaffungsvorgängen in Gegenwart und Zukunft ..... 255  
*Carsten Steinert und Aline Heurley*
18. Public Private Partnership – Charakteristika, rechtliche Voraussetzungen, Erfolgspotenziale ..... 271  
*Fardad Shirvani*
19. Funktionsweise und Chancen vergaberechtlicher Rahmenvereinbarungen ..... 287  
*Dr. Christof Schwabe*

# Moderne Personalarbeit in der öffentlichen Verwaltung

- Potenzialmanagement und Nachwuchsführungskräfteentwicklung am Beispiel eines Landratsamtes -

Thomas Frey und Irena Rathgeb<sup>1</sup>

***Abstract.** Was ist der Unterschied zwischen Kompetenz und Potenzial? Was sagt die Wissenschaft dazu? Wie können Kompetenzen und Potenziale von Mitarbeitern angemessen diagnostiziert und mit Rollenanforderungen innerhalb einer Organisation sinnvoll abgeglichen werden? Und wie kann daraus ein zielführendes Potenzialmanagement abgeleitet werden? Nach der theoretischen Erläuterung dieser Fragestellungen wird am Beispiel eines Landratsamtes verdeutlicht, wie die potenzialorientierte Auswahl und die anschließende Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften zur nachhaltigen Erhöhung und Sicherung der Führungsqualität in der Organisation führt.*

### **Inhalt:**

1. Einleitung .....	143
2. Theoretischer Hintergrund: Potenzialmanagement.....	143
2.1 Zentrale Faktoren eines Potenzialmanagements.....	144
2.2 Stufen des Potenzialmanagements .....	145
3. Projektbeispiel Landratsamt .....	154
3.1 Der Auswahlprozess.....	155
3.2 Individuelle Entwicklungsplanung.....	157
3.3 Qualifizierung der Nachwuchsführungskräfte .....	158

---

<sup>1</sup> Thomas Frey, Vorstand der O&P Consult AG Heidelberg ([www.op-consult.de](http://www.op-consult.de)); E-Mail: [thomas.frey@op-consult.de](mailto:thomas.frey@op-consult.de).

Irena Rathgeb, Senior Beraterin bei der O&P Consult AG Heidelberg ([www.op-consult.de](http://www.op-consult.de)); E-Mail: [irena.rathgeb@op-consult.de](mailto:irena.rathgeb@op-consult.de).

---

4. Fazit.....	160
---------------	-----

## 1. Einleitung

14.600 Treffer erhält man bei einer bekannten Internetsuchmaschine, wenn man „Potenzialmanagement“ eingibt. Schaut man sich einige dieser Treffer genauer an, wird schnell deutlich, dass unter dem Begriff völlig Unterschiedliches subsumiert wird und nur selten zwischen Potenzial- und Kompetenzmanagement unterschieden wird.

Aus der Beratungserfahrung der Verfasser wird ebenso deutlich, dass sich der überwiegende Teil der Personalentwickler,<sup>2</sup> Trainer und Berater mit Kompetenzentwicklung beschäftigt und somit mit der Frage, welche Unterstützung bzw. welche Voraussetzungen Menschen brauchen, um ihre Kompetenzen in vollem Umfang zu entwickeln. Diagnostisch wird dabei selten ein Unterschied zwischen Potenzial und Kompetenz gemacht.

Dies soll Anlass genug sein, mit dem vorliegenden Artikel den Versuch zu unternehmen, unser Verständnis von Kompetenz- und Potenzialentwicklung darzulegen und theoretisch zu untermauern. Neben der Klärung von Begrifflichkeiten, der Diagnose von Kompetenzen und Potenzialen auf der Ebene des Individuums sowie von Rollenanforderungen auf Ebene der Organisation soll über das Feld der Kompetenzentwicklung hinaus ein erster Blick in Richtung Potenzialentwicklung geworfen werden. An diesen ersten theoretischen Teil schließt sich ein konkretes Praxisbeispiel an. Anhand des Nachwuchsführungskräfteentwicklungsprozesses eines Landratsamtes soll deutlich werden, wie die derzeitig stark kompetenzorientierte Personalentwicklung durch ein aktives Potenzialmanagement ergänzt bzw. erweitert werden kann. Ein kurzes Fazit schließt den Beitrag ab.

## 2. Theoretischer Hintergrund: Potenzialmanagement

Vielen Verwaltungen stellt sich die Frage nach der Eignung von Mitarbeitern für Führungsaufgaben. Der Blick zur Beurteilung der Eignung wird dabei meist auf die vergangene und aktuelle Leistung des Mitarbeiters geworfen und es werden diejenigen ausgewählt, die heute einen guten Job machen. Dabei wird übersehen, dass Menschen bei der Übernahme von Führungsaufgaben andere Anforderungen erfüllen müssen und die neue Aufgabe das Management einer anderen Komplexität erfordert.<sup>3</sup> Es ist da-

---

<sup>2</sup> Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden der Einfachheit halber nur die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

<sup>3</sup> In der Regel kann unterstellt werden, dass mit steigender Führungsverantwortung Aufgaben übernommen werden müssen, die weiter reichende Kompetenzen umfassen und auch größere Auswirkungen haben als Aufgaben auf unteren Führungsposi-

her äußerst riskant, von der heutigen Leistung auf die zukünftige Leistung der Person auf einer neuen, besser gesagt komplexeren Position zu schließen. Oftmals überfordern neue und komplexe Aufgaben Mitarbeiter, die in ihrer bisherigen Position eine sehr gute Leistung erbracht haben, was jedoch oft erst auffällt, wenn die neue Aufgabe nicht zur Zufriedenheit erledigt wird.<sup>4</sup>

Daher ist es wesentlich, zwischen dem Potenzial und der Kompetenz einer Person zu unterscheiden. In Anlehnung an Jaques und Clement (1991) definiert Fischer (2007) die beiden Begrifflichkeiten wie folgt: „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. Kompetenz dagegen bezeichnet das bereits realisierte Arbeitsvermögen, welches Aufschluss über gegenwärtig vorhandene individuelle Qualifikationen gibt“. In diesem Sinne werden die Begriffe Potenzial und Kompetenz auch im folgenden Beitrag verstanden.

## 2.1 Zentrale Faktoren eines Potenzialmanagements

Mitarbeiter und Führungskräfte können ihre Kompetenz, aber auch ihr Potenzial, durch gezielte Personalentwicklung ausschöpfen und dann weiterentwickeln, wenn sie über ihre bisherige Grenzen hinaus wachsen können, sie darüber hinaus wachsen wollen bzw. dürfen und sie bei diesem persönlichen Veränderungsprozess kompetent begleitet werden. Das „Können“ bezeichnet dabei Kompetenzen und Potenziale einer Person als eine Voraussetzung für Entwicklung. Dazu muss aber das „Wollen“ ergänzt werden, also Werte, Antreiber und individuelle Motivatoren, Leistung bringen zu wollen und sich selbst weiter zu entwickeln. Als dritte Komponente gilt es, Möglichkeiten zur Weiterentwicklung von der Organisation zu bekommen, das heißt Herausforderungen im beruflichen Alltag (vgl. hierzu Abbildung 1).

Um diese drei Faktoren – können, wollen und dürfen – in optimaler Weise für die persönliche und organisatorische Entwicklung zu nutzen, bedarf es eines professionellen Potenzialmanagement-Systems, das aus

1. Potenzial- und Rollendiagnose,

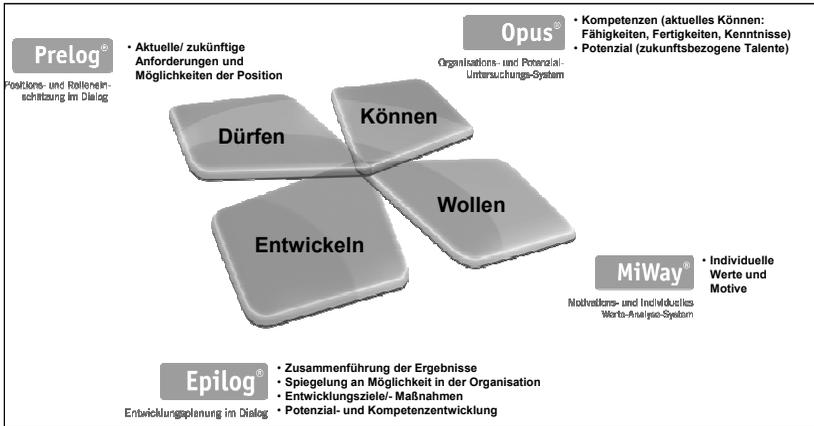
---

tionen. Solche Aufgaben werden mit zunehmender Führungsebene also schwieriger (oder komplexer).

<sup>4</sup> Vgl. Hull, R. H. (1969).

2. Kompetenz- und
3. Potenzialentwicklung besteht (vgl. Abbildung 2).

Diese Stufen des Potenzialmanagements werden in den folgenden Abschnitten ausführlicher dargestellt.



**Abb. 1:** Zentrale Faktoren eines Potenzialmanagements

## 2.2 Stufen des Potenzialmanagements

### 2.2.1 Stufe 1: Diagnose von Kompetenzen sowie Potenzialen (Individuum) und Rollenansforderungen (Organisation)

Im Unterschied zu den klassischen Verfahren der Personalauswahl und Diagnostik, bei denen die Frage im Vordergrund steht, welche (internen oder externen) Bewerber mit ihren derzeitigen Kompetenzen und Erfahrungen am besten den aktuellen Stellenanforderungen entsprechen, betrachtet eine potenzialorientierte Personalauswahl (bzw. -diagnostik) viel stärker den Entwicklungscharakter. Man würde hierbei die zukünftigen Möglichkeiten (also: Potenziale) eines Kandidaten höher gewichten als die aktuellen Fähigkeiten. Es wird als wichtiger eingeschätzt, dass jemand das Potenzial mitbringt, sich bestimmte Fähigkeiten anzueignen, als sie bereits in vollem Umfange erworben zu haben.

Jaques (1998) spricht hier von einer auf Arbeitskomplexität beruhenden Rollenarchitektur („Managerial Accountability Hierarchy“) in Organisationen, die durch unterschiedliche Komplexitätsstufen gekennzeichnet ist (vgl. Abbildung 3). Die Abbildung veranschaulicht, dass auf allen Stufen – und zwar von I bis VII – aktiv geführt werden muss, aber in unterschiedlicher

Komplexität. Auf einer unteren Stufe, z. B. Stufe II, gilt es, dass eine Führungskraft einzelne Mitarbeiter führen können muss, auf Stufe IV muss eine Führungskraft eine Abteilung, also verschiedenen Teams führen. Die Idee ist, in der Anforderungsdefinition zu überlegen, auf welcher dieser Komplexitätsstufen eine Person denken und handeln können muss, um eine Position in optimaler Weise auszufüllen.

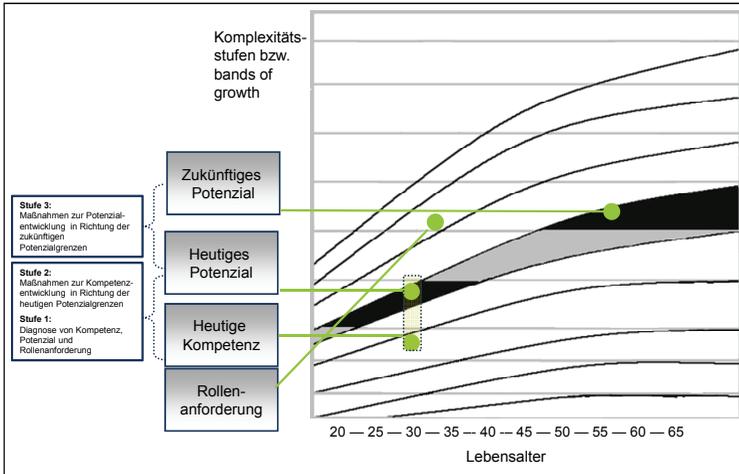


Abb. 2: Potenzialmanagement-System<sup>5</sup>

Stufe	Denken	Raum	Handeln
VII	Visionär	Globale Konzerngruppe	Visionäre Führung
VI	Systeme integrierend	Multinationaler Konzern	Globale Führung
V	Offenes System	Internat. Bereich/Untern.	Indirekte, strategische Führung
IV	Vernetzt	Abteilung, Bereich, GF	Indirekte Führung
III	Linear	Gruppe, Abteilung	Direkte Führung
II	Kausal	Teammitglied	Einzelne fachlich führen
I	Deskriptiv	Einzelarbeitsplatz	Sich selbst führen

**Die sieben Stufen der Führungskomplexität**

Abb. 3: Stufen der Führungskomplexität in Anlehnung an das Modell der „Requisite Organization“:<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Vgl. Jaques, E., Clement, S. D. (1991).

<sup>6</sup> Jaques, E., Clement, S. D. (1991), S. 275, Jaques, E., Cason, K. (1994), S. 12 ff.

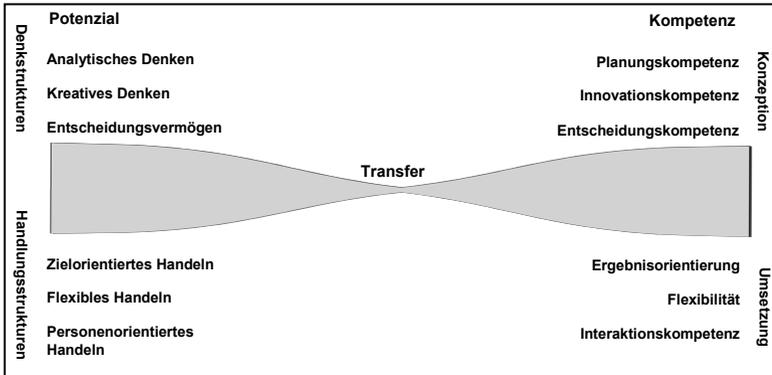
Demgegenüber steht die entwicklungsbedingte Fähigkeitsarchitektur menschlichen Potenzials (Capability), die sich ebenfalls in unterschiedlichen Komplexitätsstufen abbilden lässt. Das heißt, dass neben der Definition von Anforderungen an eine Position auch die individuellen Potenziale zu diagnostizieren sind. Konkret stellt sich dann beispielsweise die Frage: Bringt eine Person das Potenzial der Stufe IV mit, wenn die Anforderungen der Position auf der Stufe IV definiert wurden? Im Rahmen seines Ansatzes der „Requisite Organization“ stellt Jaques beide Architekturen – Rollen- und Fähigkeitsarchitektur – einander gegenüber und ermöglicht so einen Abgleich von Rollengrößen in Organisationen (z. B. unterschiedlich komplexe Anforderungen im Management) mit Potenzialausprägungen von Personen (z. B. das Potenzial, eine Führungsaufgabe auf einer bestimmten Komplexitätsstufe übernehmen zu können). Jaques Überlegungen zur „Requisite Organization“ bilden durch den Einbezug der organisatorischen Anforderungen und der damit verbundenen Möglichkeit, die Menschen entsprechend ihrer Fähigkeiten bzw. Potenziale (Size of Person) auf die passenden Herausforderungen hin zu entwickeln (Size of Role), die theoretische Grundlage eines von den Verfassern eingesetzten Potenzialmanagement-Systems. Jaques Rollen- und Fähigkeitsarchitektur in Organisationen kann somit sowohl für die Kompetenz- als auch für die Potenzialentwicklung herangezogen werden.

Leider hat Jaques in seinem Architekturmodell nur kognitive Fähigkeiten<sup>7</sup> berücksichtigt und somit organisatorische Anforderungen bzw. individuelle Potenziale auf Denkstrukturen reduziert. Ähnlich wie Laske konstatiert, ist es nach Ansicht der Verfasser notwendig, die sozial-emotionale Entwicklung in eine ganzheitliche Betrachtung von Personen und Organisationen einzubeziehen.<sup>8</sup> Das heißt, es geht beim Thema „Führung“ einerseits um intellektuelle Fähigkeiten (z. B. analytisches Denken), aber sehr wesentlich auch um z. B. soziale Kompetenzen wie Konfliktmanagement oder Personenorientierung. In diesem Zusammenhang arbeiten die Verfasser mit den Konstrukten „Denk- und Handlungsstrukturen“, die sowohl konzeptionelle Fähigkeiten als auch handlungs- bzw. umsetzungsorientierte Kompetenzen und Potenziale erfassen (vgl. Abbildung 4).

---

<sup>7</sup> Kognitive Fähigkeiten beschreiben intellektuelle Fähigkeiten wie z. B. die Fähigkeit, Informationen wahrzunehmen, zu verändern, abzuspeichern und wieder abzurufen.

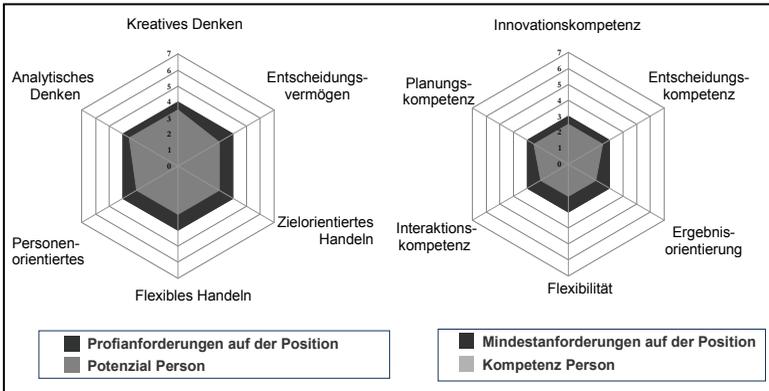
<sup>8</sup> Laske, O. (2010).



**Abb. 4:** Denk- und Handlungsstrukturen in der Kompetenz- und Potenzialdiagnostik am Beispiel der O&P Consult AG

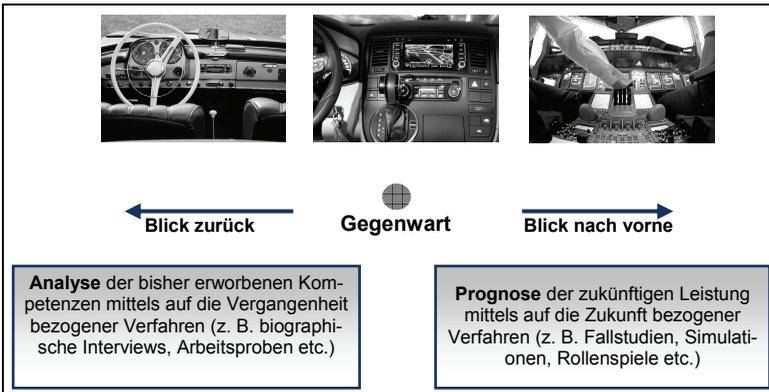
Für die Kompetenz- und Potenzialdiagnostik ist neben der gleichberechtigten Berücksichtigung von kognitiven Denk- und sozial-emotionalen Handlungsstrukturen die Betrachtung dieser Fähigkeiten auf unterschiedlichen Komplexitätsstufen wichtig. Dadurch kann man feststellen, auf welcher Stufe eine Person heute denkt bzw. handelt und auf welcher sie zukünftig denken und handeln könnte.

Während also auf der Seite der Personen Kompetenzen und Potenziale erfasst werden sollten, müssen für einen kompatiblen Vergleich auf der organisatorischen Seite Mindest- und Profi-Anforderungen an die Rollen erhoben werden (siehe beispielhafte Kennzeichnungen in Abbildung 5). Die Mindestanforderung definiert, was eine Person mindestens schon einmal gemacht haben muss, um die ersten Tage auf der Position überhaupt erfolgreich sein zu können. Dabei wird die Mindestanforderung mit dem individuellen Kompetenzprofil abgeglichen (siehe rechte Spinnengrafik in Abbildung 5) und die Profianforderung mit dem individuellen Potenzialprofil (siehe linke Spinnengrafik in Abbildung 5). Bei den Profianforderungen geht es um Anforderungen, die als Zielprofil gewünscht sind. Ist die Mindestanforderung niedriger als die Profianforderung, so sprechen die Verfasser von einer Entwicklungsposition. Entsprechen sich Mindest- und Profianforderungen, so kann auf dieser Position keine persönliche Entwicklung mehr stattfinden, sondern ein Bewerber muss neben den Potenzialen ebenso die Kompetenzen der entsprechend definierten Komplexitätsstufe bereits mitbringen.



**Abb. 5:** Vergleich von Rollenanforderungen und persönlichen Kompetenzen bzw. Potenzialen

Die Unterscheidung zwischen Kompetenzen und Potenzialen wirft aber noch eine weitere wichtige Frage auf: Wie können überhaupt Kompetenz und Potenzial unabhängig voneinander diagnostiziert werden? Eine erste Antwort soll die folgende Abbildung 6 geben.



**Abb. 6:** Unterschied zwischen Kompetenz- und Potenzialdiagnose

Ein Beispiel: Es wäre vorherzusagen, ob ein Bewerber, der bisher nur Erfahrungen mit dem Fahren eines Oldtimers mit einfachen Bedienelementen gemacht hat, in der Lage sein wird, ein Auto mit modernem Cockpit fahren zu können. Die Analyse der bisher erworbenen Kompetenzen ist in diesem Falle hilfreich und sinnvoll, da die beiden Anforderungen trotz aller Unter-

schiede der gleichen Komplexitätsstufe zuordenbar sind. Biographische Interviews, Referenzen und ähnliche vergangenheitsbezogene, kompetenzbasierte Verfahren wären somit geeignet, die zukünftige Eignung zu diagnostizieren. Wenn nun in einem weiteren Auswahlprozess bestimmt werden soll, wer geeignet sein wird, eine moderne Passagiermaschine fliegen zu können, dürfte die Information, dass ein Bewerber bisher ein Kraftfahrzeug unfallfrei bedienen konnte, kaum ausreichend sein. Genauso wäre nicht naheliegend, den Bewerber in einen Airbus zu setzen, um im Echtbetrieb zu überprüfen, ob er diesen fliegen kann. Sehr wahrscheinlich würde diese in einem Simulator überprüft werden, da dort Fehler zu Lernmöglichkeiten und nicht zu Katastrophen werden. Und es gibt noch einen Grund für die Simulation: Zwischen Autofahren und Flugzeug lenken liegen völlig unterschiedliche Komplexitäten.

Was an diesem Beispiel offensichtlich erscheinen mag, wird aber bei der Besetzung von Führungspositionen leider häufig nicht berücksichtigt. Fachlich hervorragende Mitarbeiter und Spezialisten werden zu Führungskräften gemacht, da angenommen wird, dass sie ihr Fachgebiet optimal beherrschen. Dass zwischen Fachspezialistentum und Führungsanforderungen sehr unterschiedliche Komplexitätsniveaus liegen, wird leider allzu oft übersehen bzw. ignoriert.

### **2.2.2 Stufe 2: Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung in Richtung der heutigen Potenzialgrenzen**

Damit also Kompetenzentwicklung in Organisationen zielgerichtet stattfinden kann und damit bestehende Potenziale bestmöglich genutzt werden, bedarf es in der Personalentwicklung Verfahren, die klar zwischen Kompetenzen und Potenzialen unterscheiden und Denk- und Handlungsmuster auf verschiedenen Komplexitätsstufen erfassen können. Daneben bedarf es auch kompatibler Verfahren zur Rollenbeschreibung, die das erforderliche Komplexitätsniveau für die verschiedenen Rollen einer Organisation beschreibt.

Der Vergleich zwischen Mindestanforderungen einer bestimmten Rolle und den individuellen Kompetenzen, d. h. den aktuellen Fähigkeiten, die eine Person zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe befähigen, erlaubt Aussagen darüber, ob eine Person zumindest die Mindestanforderungen erfüllt oder erst noch auf diese Anforderungen vorbereitet werden muss. Dies lässt sich als „Kompetenzentwicklung in Richtung der Mindestanforderungen“ beschreiben. Der Abgleich zwischen Profi-Anforderungen und individuellen Potenzialen lässt erkennen, ob eine Person in Zukunft die Rolle zu 100 % ausfüllen kann. Sofern sie die Mindestanforderungen erfüllt, kann diese

Person auf der Rolle entwickelt werden. Dieses kann man als „Kompetenzentwicklung in Richtung der heute erkennbaren Potenziale“ bezeichnen. Jaques spricht in diesem Zusammenhang von „Current Actual Capacity“ (Kompetenz) im Vergleich zu „Current Potencial Capacity“ (Potenzial).<sup>9</sup> Wenn es nun in den Organisationen gelingt, die unterschiedlich komplexen Ebenen der „Verantwortungshierarchie“<sup>10</sup> zu beschreiben und kompatible Übergänge zwischen den Verantwortungsebenen<sup>11</sup> zu gestalten, dann kann Personalentwicklung viel dazu beitragen, die Menschen entsprechend ihrer Fähigkeiten in die jeweilige Rollenverantwortung zu entwickeln (Grundlage einer „requisiten Organisation“ nach Jaques). Pfeffer (1994; 2000) weist an verschiedenen Stellen darauf hin, dass Organisationen Wettbewerbsvorteile erzielen, indem sie darauf achten, wie Menschen in der Organisation eingesetzt werden. Potenzialmanagement stellt somit auch einen wesentlichen wirtschaftlichen Erfolgsfaktor dar.

Was passiert aber mit denjenigen, denen es gelang, ihr Potenzial auszuschöpfen? Ist deren Entwicklung damit beendet? Dies tangiert unmittelbar den Prozess der Potenzialentwicklung. Vygotskij (1978)<sup>12</sup> spricht von einer „Zone nächster Entwicklung“ (vgl. Abbildung 7) und meint damit das Gebiet der noch nicht ausgereiften, jedoch reifenden Prozesse einer Person. Abbildung 7 beschreibt dabei ein Modell, das verschiedene Zonen unterscheidet. In der Komfort-Zone (innerer Kreis) fühlen sich Menschen wohl, sind zufrieden und nicht überfordert, können aber keine optimale Leistung erbringen, weil Herausforderung fehlt. Auch in der Überforderungs-Zone (äußerer Kreis) kann keine optimale Leistung gezeigt werden, da Stress empfunden wird und dieser lähmend wirken kann.<sup>13</sup> Menschen, die sich primär in ihrer Komfort-Zone bewegen, werden in der Regel horizontale Lernentwicklungen durchlaufen und somit Kompetenzen auf ihrer bestehenden Entwicklungsstufe erweitern. Potenzialentwicklung setzt nach Einschätzung der Verfasser den Schritt in die Diskomfort-Zone (mittlerer Kreis) voraus. Dieser Schritt sollte jedoch im Rahmen der Personalentwicklung strukturiert und mit Unterstützung erfolgen, damit es nicht zur Überforderung kommt, an deren Ende ein Scheitern steht. Die Herausforderungen für die Personalentwicklung bestehen also darin, Rahmenbedingungen festzulegen, die es Menschen ermöglichen, zu lernen und in ihre Diskom-

---

<sup>9</sup> Vgl. Fischer, S. (2007).

<sup>10</sup> Vgl. Laske (2010).

<sup>11</sup> Damit sind nicht nur Führungsebenen gemeint, sondern auch andere komplexe Rollen einer Organisation, wie z. B. Projektleitungsebenen oder unterschiedliche Fachspezialisten-Ebenen.

<sup>12</sup> Vgl. Brandes, H. (2005), S. 12 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Fischer, S. (2011), S. 29-30.

fort-Zone zu kommen, die es jedoch vermeiden, dass Menschen in der Überforderungs-Zone enden.

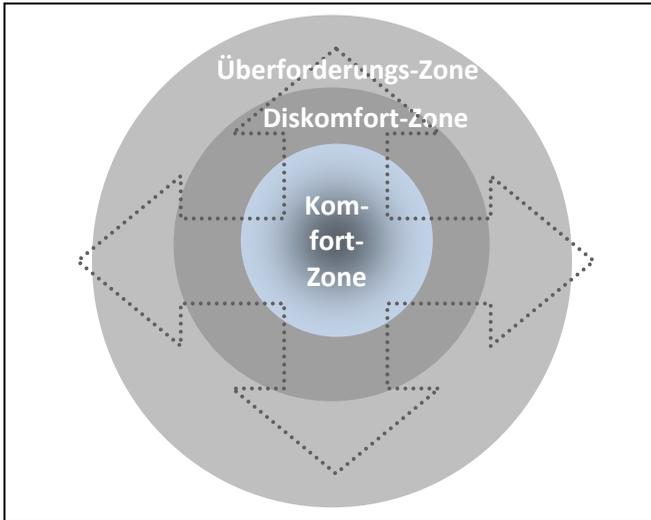


Abb. 7: Komfortzonen-Modell nach Fischer (2011)

### 2.2.3 Stufe 3: Maßnahmen zur Potenzialentwicklung in Richtung der zukünftigen Potenzialgrenzen

In den achtziger Jahren beschäftigt sich die sog. „Kohlbergschule“ mit der Erwachsenenentwicklung und mit der Frage, ob Lernen nur im Kindes- bzw. Jugend- oder auch im Erwachsenenalter möglich ist. Kohlberg und seine Kollegen konnten aufzeigen, dass es Entwicklungslinien im Erwachsenenalter gibt, die sich klar von Entwicklungskurven in Kindheit und Jugend unterscheiden. Auch Laske<sup>14</sup> beschreibt innerhalb seines „Constructive Developmental Framework“ (CDF), dass das menschliche Potenzial vor allem auf einer strukturellen Ebene einem Reifungsprozess unterliegt. Die Entwicklung des menschlichen Bewusstseins lässt sich in den Kategorien des „dialektischen Denkens“ abbilden und anstoßen, so Laske, der Erkenntnisse der „Frankfurter Schule“<sup>15</sup> für Coaching und Potenzialentwicklung zugänglich gemacht hat. Dabei gestaltet sich das Bewusstsein

<sup>14</sup> Laske, O. (2006).

<sup>15</sup> Bezeichnung für einen Zusammenschluss von Wissenschaftlern, die 1924 das Institut für Sozialforschung in Frankfurt eröffneten und sich mit gesellschaftskritischen Fragen dieser Zeit auseinandersetzten.

aus einem wechselseitigen Dialog von kognitiv-rationalen, sozial-emotionalen und epistemischen Anteilen. Die Art und Weise, wie Menschen über sich und ihre Umwelt nachdenken lernen (epistemisch) wird kontinuierlich beeinflusst durch ihre Erfahrungen mit der Welt (sozial-emotional) und führt so zu integrativen kognitiven Fähigkeiten, wie z. B. dem dialektischen Denken, also dem Abwägen zwischen Für und Wider unterschiedlicher Positionen. Zielgerichtete und erfolgreiche Potenzialentwicklungsprozesse berücksichtigen über komplexe Wechselwirkungsprozesse die aktuelle Bewusstseinsstufe des Klienten. Coaching verhilft, kognitive und emotional-soziale Strukturen innerhalb des Klienten so zu beeinflussen, dass es ihm gelingt, sich in komplexeren Umwelten kompetenter zu bewegen. Im Vergleich zu den klassischen Coachingansätzen, die tendenziell eher verhaltensorientiert ausgerichtet sind, postuliert deshalb Laske<sup>16</sup> die Einbettung menschlichen Verhaltens in die eigene Bewusstseinsentwicklung und somit, Coaching auf die Bewusstseinsweiterung des Klienten auszurichten.

Die Herausforderung für Personalentwickler und Coaches besteht nach Ansicht der Verfasser in der Begleitung von Mitarbeitern und Führungskräften, z. B. in eine „strukturierte Überforderung“, also bei deren Schritt in ihre Diskomfort-Zone. Ohne kompetentes Coaching, in dem der Umgang mit Unsicherheit, Risiko, Angst zu versagen etc. reflektiert werden kann, besteht die Gefahr, dass aus der angestrebten Potenzialentwicklung ein als persönliche Niederlage erlebter Scheiternsprozess resultiert, der jegliche Art von Lernen verhindert. Zunächst geht es darum, dass für solche sensiblen Potenzialentwicklungsprozesse eine Fehlertoleranz in Organisationen vorausgesetzt werden muss. Sobald die angestrebte Lernsituation in eine extreme Leistungssituation umkippt und nicht durch einen professionellen Coaching- oder Mentoring-Prozess unterstützt wird, werden die Betroffenen häufig alles unternehmen, um Fehler zu vermeiden, was sie wiederum schneller in die Überforderungs-Zone bringen kann. Es braucht das richtige Maß an Herausforderung, also die richtige Mischung aus Effektivität und Anspannung, die zwischen Unter- und Überforderung liegen soll (vgl. Abbildung 8). Um dies zu bestimmen, braucht die Personalentwicklung professionelle Instrumente der Potenzialdiagnostik, die daneben auch die Komplexitätsanforderungen in den Organisationen als Vergleich heranziehen, wie oben bereits ausführlich dargestellt wurde.

Alle skizzierten Ansätze weisen eine wesentliche Gemeinsamkeit auf: Kognitive und emotionale Entwicklung finden auch im Erwachsenenalter statt, und zwar nicht nur innerhalb einer Komplexitätsebene (Kompetenzentwick-

---

<sup>16</sup> Laske, O. (2009).

lung), sondern auch zwischen den Komplexitätsebenen (Potenzialentwicklung). Die Untersuchungsergebnisse von Jaques (siehe auch Abbildung 2) belegen aber auch, dass Potenzialentwicklung innerhalb bestimmter Bahnen („Bands of Growth“) verläuft, was bedeutet, dass es jeweils individuell begrenzte Entwicklungsmöglichkeiten gibt. Die Begrenzungen ergeben sich im Wesentlichen aus dem individuellen Potenzialniveau, den Entwicklungsmöglichkeiten und der persönlichen Motivation, sich weiterentwickeln zu wollen.

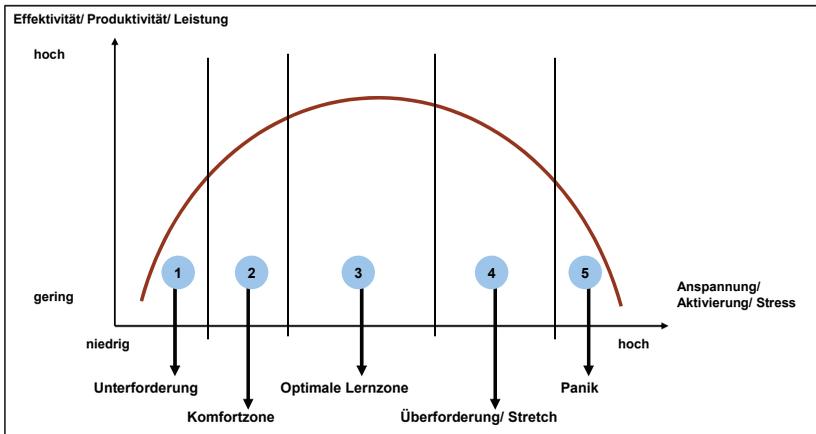


Abb. 8: Yerkes-Dodson-Gesetz<sup>17</sup>

Ist es besonders nach den Ausführungen zuvor legitim, eine quasi „linear ausgerichtete“ Empfehlung für die Gestaltung von Führungskräfteentwicklungsprozessen zu geben? Eigentlich nicht, wenngleich eine alternative Antwort darauf extrem schwierig erscheint. Der Versuch soll hier dennoch unternommen und dies am Beispiel des Nachwuchsführungskräfteentwicklungsprozesses eines Landratsamtes deutlich gemacht werden.

### 3. Projektbeispiel Landratsamt

Ein Kunde der Verfasser, ein Landratsamt, stand 2008 vor der Überlegung, den Führungsnachwuchs „potenzialorientiert“ auszuwählen und auszubilden und beschritt damit einen neuen Weg. Übergeordnetes Ziel hierbei war die nachhaltige Erhöhung und Sicherung der Führungsqualität in der Organisation. Dies machte für das Landratsamt eine optimierte Nachfolgeplanung

<sup>17</sup> Vgl. Yerkes, R. M., Dadson, J. D. (1908).

erforderlich, vor allem vor dem Hintergrund einer ansteigenden Zahl altersbedingter Austritte in den kommenden Jahren. Eine erhöhte Führungsqualität fördert zudem die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter, was wiederum der ganzen Organisation zugutekommt.

Das neue Konzept wurde gemeinsam mit den Verfassern geplant und umgesetzt. Dabei ging es in einem ersten Schritt um die Planung der einzelnen Prozessschritte sowie eine Konkretisierung der Auswahlkriterien für die Nachwuchsführungskräfte. Im Weiteren wurde ein standardisierter Auswahlprozess, welcher eine interne und externe Perspektive beinhaltet, neu aufgesetzt. Die Qualifizierung der Nachwuchsführungskräfte startete schließlich mit einem Curriculum, welches auf die Zielgruppe sowie die zugrunde liegenden Anforderungen zugeschnitten wurde. Bevor der Startschuss für den Gesamtprozess fiel, fand eine ausführliche Information und Diskussion zur grundsätzlichen Vorgehensweise, sowohl mit dem Landrat als auch mit dem Personalrat, statt.

### **3.1 Der Auswahlprozess**

In der Vergangenheit wurde der Nachwuchsführungskräfte-Pool des Landratsamtes durch interne Gespräche, ohne „externen potenzialorientierten Blick“ zusammengestellt. Die Teilnehmer wurden anhand ihrer bisherigen Kompetenzen benannt. Eine wesentliche Veränderung ergab sich nun durch den Einsatz von standardisierten und miteinander verzahnten Personalauswahl- und Personalentwicklungsinstrumenten, die die Perspektive auf die Kompetenzen der Bewerber durch die Perspektive auch auf Führungspotenziale der Kandidaten ergänzte.

Vor dem eigentlichen Auswahlprozess wurde mit Hilfe des von O&P Consult entwickelten Prelog<sup>®</sup>-Verfahrens ein Anforderungsprofil entworfen. Hierbei wurden die konkreten Anforderungen an eine Führungskraft im Bereich „Sachgebietsleitung“ und „Amtsleitung“ innerhalb des Landratsamtes definiert. Dabei ging es nicht nur um die Führungskompetenz, die ein Einsteiger auf der Position mitbringen soll, sondern vor allem um das Führungspotenzial, das die jeweilige Person mitbringen muss, um die Position langfristig als „Profi“ ausfüllen zu können (siehe auch Abbildung 5). Deutlich wurde, dass es sich um Entwicklungspositionen handelt, das heißt, dass die Bewerber auf den Positionen lernen können, und sich so in Richtung „Profi“ entwickeln dürfen. Zusätzlich wurden für das Landratsamt spezifische Anforderungen in den Bereichen „Personale Kompetenz“, „Fachkompetenz“, „Methodenkompetenz“ und „Sozialkompetenz“ definiert. Bei der Erstellung des Anforderungsprofils waren neben der Leiterin der Stabsstelle Innere Verwaltung die Personalentwicklerin, eine weitere erfahrene Füh-

rungskraft sowie ein externer Berater beteiligt. Das Anforderungsprofil bildete die Grundlage zur Auswahl der Nachwuchsführungskräfte. Nach dieser Definition der gewünschten Qualifikationen, Potenziale und Kompetenzen wurde eine interne Ausschreibung beim Landratsamt für das Nachwuchsführungskräfteprogramm veranlasst.

Der erste Schritt des Auswahlprozesses bestand in einem internen Fachgespräch. Zu diesem Zweck wurde gemeinsam mit der externen Beratung ein Gesprächsleitfaden erstellt. Die Verantwortlichen des Landratsamtes beleuchteten neben den fachlichen Kompetenzen auch personale Kompetenzen, Methoden- und Sozialkompetenzen sowie die Motivationslage der Bewerber. Im Abgleich mit dem Anforderungsprofil wurden die geeigneten Kandidaten für das Opus<sup>®</sup>-Potenzialinterview nominiert, das als Grundkonzept mit der Komplexitätslogik arbeitet (siehe Abbildung 3) und die in Abbildung 4 dargestellten Kriterien erfasst. Den Bewerbern, die nicht in die engere Auswahl kamen, wurde zeitnah die Absage für das anstehende Nachwuchsführungskräfteprogramm mitgeteilt. Für die nominierten Bewerber schloss sich das Potenzialinterview an, innerhalb dessen das Führungspotenzial der Kandidaten ermittelt wurde. Die Interviewführung übernahm, unter Begleitung der Personalentwicklerin, der externe Berater.

Nach dem Fachgespräch und der Potenzialanalyse fand ein gemeinsamer Termin zwischen den Auftraggebern und der externen Beratung statt, bei dem die Eindrücke aus allen Gesprächen zusammengeführt wurden. Nach ausführlicher Diskussion sprachen die Beteiligten des Landratsamtes Empfehlungen zur Besetzung des Nachwuchspools an den Personalrat aus. Schließlich ergab sich ein achtköpfiger Teilnehmerkreis am Nachwuchsführungskräfteprogramm (siehe Abschnitt 3.3).

Mit der Zusammenstellung des Nachwuchsführungskräfte-Pools war der erste Teilprozess „Auswahl“ neu etabliert und abgeschlossen.

Wesentliche Erfolgselemente dabei waren:

- Transparenz des gesamten Verfahrens gegenüber allen Akteuren
- Wertschätzung der „ausgeschiedenen“ Bewerber durch ein individuelles Entwicklungsgespräch mit der Diskussion alternativer Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Landratsamtes (siehe Abschnitt 3.2)
- Ständige Information der Betroffenen
- Offene und klare Kommunikation (auch Unangenehmes wurde ausgesprochen)
- Prozessorientiertes Vorgehen

- Aktive Beteiligung bestehender Führungskräfte bei der Anforderungsdefinition
- Ergänzung der internen Einschätzung durch eine externe Potenzialanalyse
- Enge Kommunikation zwischen den Auftraggebern und der externen Beratung

### 3.2 Individuelle Entwicklungsplanung

Mit den Bewerbern, die eine Absage nach der Potenzialanalyse erhalten hatten, wurde ein ausführliches Feedback- und Entwicklungsgespräch – Epilog® – geführt. An diesem Gespräch nahmen neben dem Bewerber die direkte Führungskraft, die Personalentwicklerin sowie der externe Interviewer teil. Zunächst erfolgten Rückmeldungen bezüglich der Stärken und Entwicklungsfelder der Kandidaten von Seiten des Vorgesetzten (fachlich und überfachlich) und des externen Interviewers anhand der Potenzialanalyse (überfachlich). In einem dialogischen Verfahren wurden im zweiten Teil des Gesprächs zusammen mit den Kandidaten individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen vereinbart und verbindlich festgehalten (Gesamtprozess siehe Abbildung 9). Dabei wurde neben dem Blick auf Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung auch die Perspektive „Potenzialentwicklung“ für andere Aufgaben als Führung eingenommen.

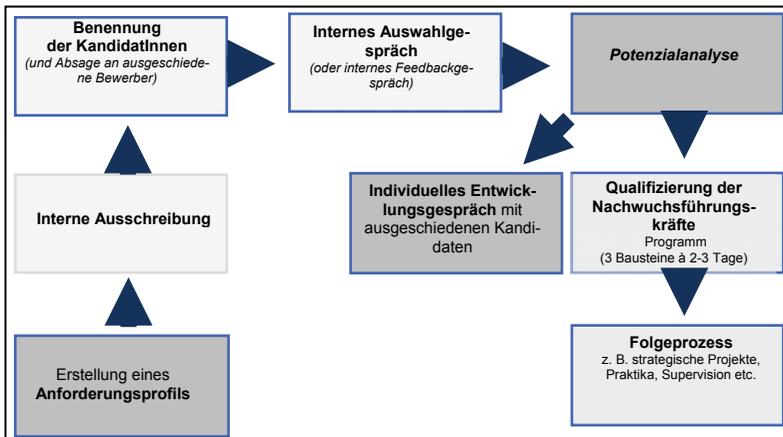


Abb. 9: Gesamtprozess Nachwuchsführungskräfteentwicklung

### 3.3 Qualifizierung der Nachwuchsführungskräfte

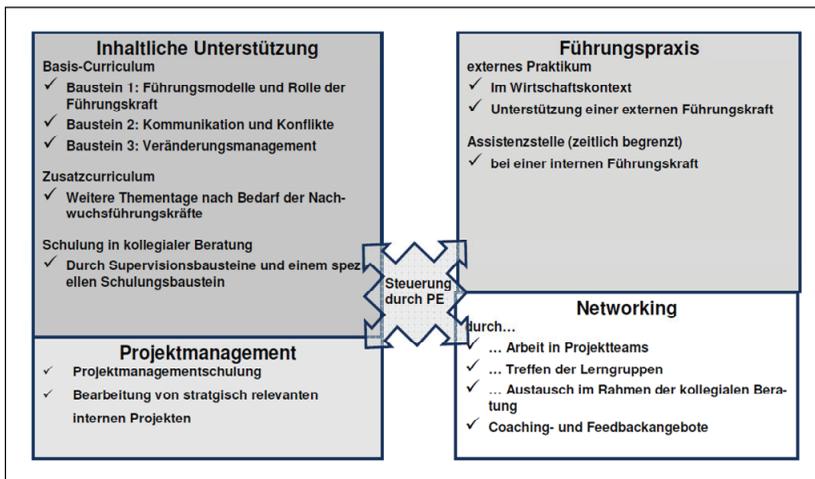
Als zweiter großer Prozessschritt schloss sich die Qualifizierung der Nachwuchsführungskräfte an. Dazu wurde ein Curriculum aufgesetzt, welches drei Module umfasste. Die jeweils zwei bis dreitägigen Bausteine fanden im zweimonatigen Rhythmus statt. Übergeordnetes Ziel der Qualifizierung war eine möglichst passgenaue und umfassende Vorbereitung der Teilnehmer auf eine zukünftige Führungsposition.

Die Inhalte des Basis-Curriculums richteten sich stark an den Anforderungen der Position „Sachgebietsleitung“ im Landratsamt aus. Dies implizierte zum einen die Schulung klassischer Führungsthemen wie beispielsweise Kommunikation, Veränderungsmanagement oder Konfliktbewältigung. Zum anderen legten die internen Prozessverantwortlichen und die externen Trainer großen Wert auf organisationsspezifische Inhalte. So wurden zum Beispiel aktuelle Fragestellungen, die von den Teilnehmern aus dem Arbeitsalltag eingebracht wurden, intensiv bearbeitet und anhand der Führungsperspektive reflektiert. Des Weiteren wurde dem Thema „Führung und Führungskultur“ im Landratsamt, nicht zuletzt durch den Besuch des Landrats sowie einer weiteren Führungskraft, ein hoher Stellenwert verliehen.

Neben der inhaltlichen Arbeit im Rahmen eines Multi-Methoden-Designs, welches thematische Inputs, Einzel- und Gruppenarbeiten, Fallarbeit, Kamingespräche, Rollenspiele, Teamübungen und Reflexionsbausteine umfasste, wurde auch einer Auseinandersetzung der Kandidaten mit den eigenen Stärken und Entwicklungsfeldern Raum gegeben. Alle Teilnehmer wurden zu Beginn der Qualifizierung in einem Feedbackgespräch mit den Ergebnissen aus dem Potenzialinterview sowie den Eindrücken hinsichtlich ihrer Arbeit im Landratsamt konfrontiert. Zudem bekamen alle Teilnehmer die Aufgabe, ihre Entwicklung mit Hilfe eines Lerntagebuchs zu reflektieren und zu dokumentieren. Als weiterer wichtiger Schritt zur Verankerung der Lerninhalte in den Arbeitsalltag wurden Lerngruppen gebildet, die jeweils Arbeitsaufträge für die Phasen zwischen den Präsenz-Bausteinen bekamen. Dazu gehörte auch ein regelmäßiger Austausch bezüglich der Lerninhalte sowie gegenseitiges Feedback.

Bis zur Übernahme aktiver Führungsverantwortung standen in einem nächsten Schritt vor allem die Sicherung und die Erweiterung des Gelernten im Vordergrund. Zur Erreichung dieses Ziels wurde wiederum ein modulares Programm konzipiert und umgesetzt. Dabei spielten neben der weiteren inhaltlichen Unterstützung durch die externen Trainer die Vernetzung, der gegenseitige Austausch zum Thema „Führungspraxis“ sowie Projektmanagement eine wichtige Rolle (siehe Abbildung 10).

Als Ergänzung zum Basis-Curriculum wurden je nach Bedarf der Nachwuchsführungskräfte weitere Thementage zur Vertiefung oder Erweiterung des Führungs-Know-hows angeboten. Zur Verankerung sowie zur praxisrelevanten Anwendung der Lerninhalte wurden die Teilnehmer zusätzlich in kollegialer Beratung geschult. In unterschiedlichen Beratungssettings konnten sie das neu Gelernte anhand eigener Praxisfälle innerhalb eines strukturierten Rahmens anwenden. Der regelmäßige Austausch im Rahmen der kollegialen Beratung förderte darüber hinaus die Vernetzung der Teilnehmer. Die Netzwerkbildung wurde zudem durch die Fortführung der Lerngruppen sowie der Arbeit in Projektteams unterstützt. Projektmanagement als weiterer Entwicklungsschwerpunkt sollte die praktische Umsetzung des Gelernten in den Fokus rücken. Als Auftraggeber für die Projekte stellten sich interne Führungskräfte zur Verfügung. Die Projekte waren strategisch relevant und thematisch so gestaltet, dass die Organisation durch die Umsetzung einen direkten Nutzen erfuh. Zur Vorbereitung auf die Projektsteuerung erhielten die Nachwuchsführungskräfte eine Projektmanagement-schulung. Das Sammeln weiterer Führungspraxis wurde den Teilnehmern des Nachwuchspools durch ein externes Praktikum im Kontext der Privatwirtschaft und eine zeitlich begrenzte interne Assistenzstelle ermöglicht.



**Abb. 10:** Bausteine zur Transfersicherung und weiteren Begleitung der Nachwuchsführungskräfte

Neben den Veränderungen bei der Auswahl der Nachwuchsführungskräfte wurde die weitere Begleitung ein entscheidender Erfolgsfaktor. Nicht zu-

letzt zeigte sich, dass die Organisation an die neu ausgebildeten Nachwuchsführungskräfte glaubte: Einigen Teilnehmer am Programm konnte zeitnah eine Führungsposition angeboten werden. Die neuen Führungskräfte bekamen so die Chance, ihr erworbenes Wissen erfolgreich einzusetzen und aktiv an der Führungskultur des Landratsamtes mitzuwirken.

#### 4. Fazit

Wie am vorangegangenen Projektbeispiel deutlich wurde, kann Kompetenzentwicklung durch aktives Potenzialmanagement in einem Nachwuchsführungskräfteprogramm passend begleitet werden. Klassischer Kompetenzaufbau wie Inputs zu Führungsmodellen, Kommunikation und Konfliktmanagement kann durch die Möglichkeiten zur Selbstreflexion, eine individuell ausgerichtete Entwicklungsplanung, zeitlich begrenzte Arbeitseinsätze in anderen Bereichen oder auch Organisationen sowie durch Coachingangebote und Feedbackprozesse ergänzt werden.

Als Fundament erachten die Verfasser, bei der Diagnose von Führungspotenzial bereits einen Unterschied in der Messung von Kompetenz und Potenzial sicherzustellen, um so die Möglichkeit zu haben, neben klassischem Kompetenzmanagement ein gezieltes Potenzialmanagements zu etablieren.

#### Literatur

- Brandes, H. (2005): Lev S. Vygotskij und die elementarpädagogische Debatte heute, URL:  
[http://www.ehsdresden.de/fileadmin/hochschule/Veroeffentlichungen/Studientexte/Studientext\\_2005-03\\_Brandes.pdf](http://www.ehsdresden.de/fileadmin/hochschule/Veroeffentlichungen/Studientexte/Studientext_2005-03_Brandes.pdf) [12.03.2013].
- Fischer, S. (2007): Opus® Organisations- und Potenzial-Untersuchungssystem, in: Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, Stuttgart, S. 591-605.
- Fischer, S. (2011): Raus aus der Komfortzone – Wie Potenzialmanagement zum Wettbewerbsvorteil wird, in: DGFP Personalführung, Nr. 8, S. 26-30.
- Hull, R. H. (1969): The Peter Principle, New York.
- Jaques, E., Clement, S. D. (1991): Executive Leadership. A practical guide to managing complexity, Arlington.
- Jaques, E., Cason, K. (1994): Human Capability. A study of individual potential and its application, Falls Church.

- Jacques, E. (1998): *Requisite Organization – A total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st century*, Arlington.
- Laske, O. (2006): *Measuring hidden dimensions. The art and science of fully engaging adults*, Medford.
- Laske, O. (2009): *Measuring hidden dimensions of human systems. Foundations of requisite organization*, Medford.
- Laske, O. (2010): *Humanpotenziale erkennen, wecken und messen. Handbuch der entwicklungsorientierten Beratung, Bd. 1*, Medford.
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive Advantage Through People. Unleashing in Power of the Work Force*, Boston.
- Pfeffer, J. (2000): *Hidden Value. How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Boston.
- Yerkes, R. M., Dodson, J. D. (1908): The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation, in: *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, Vol. 18, Nr. 5, S. 459-482.