

# **Persönlichkeitspotentiale: ihre Messung und Verwendung in CDF, dem Constructive-Developmental Framework**

**Hochschule für Wirtschaft, Luzern,  
Juni 2007**

**Otto E. Laske Dr.phil., Psy.D.  
Gründer/Director  
InterDevelopMental Institute (IDM)  
Medford (Boston), MA, USA**

**[www.interdevelopmentals.org](http://www.interdevelopmentals.org)**

# Struktur der Vorlesung

1. **Historische Grundlagen des Constructive-Developmental Framework (CDF): Freud, Piaget, Jaques, und die Kohlbergschule**
2. **Befunde der Entwicklungsforschung**
3. **Anatomie der Arbeitsfähigkeit**
4. **Kognitive Organisationstheorie**
5. **CDF Assessmentresultate**
6. **Praktische Schritte bei der Verwendung von CDF**
7. **Ausgewählte Literatur.**

# Historische Grundlagen

# Meilensteine der Entwicklungspsychologie

## Drei außerordentliche Denker ...

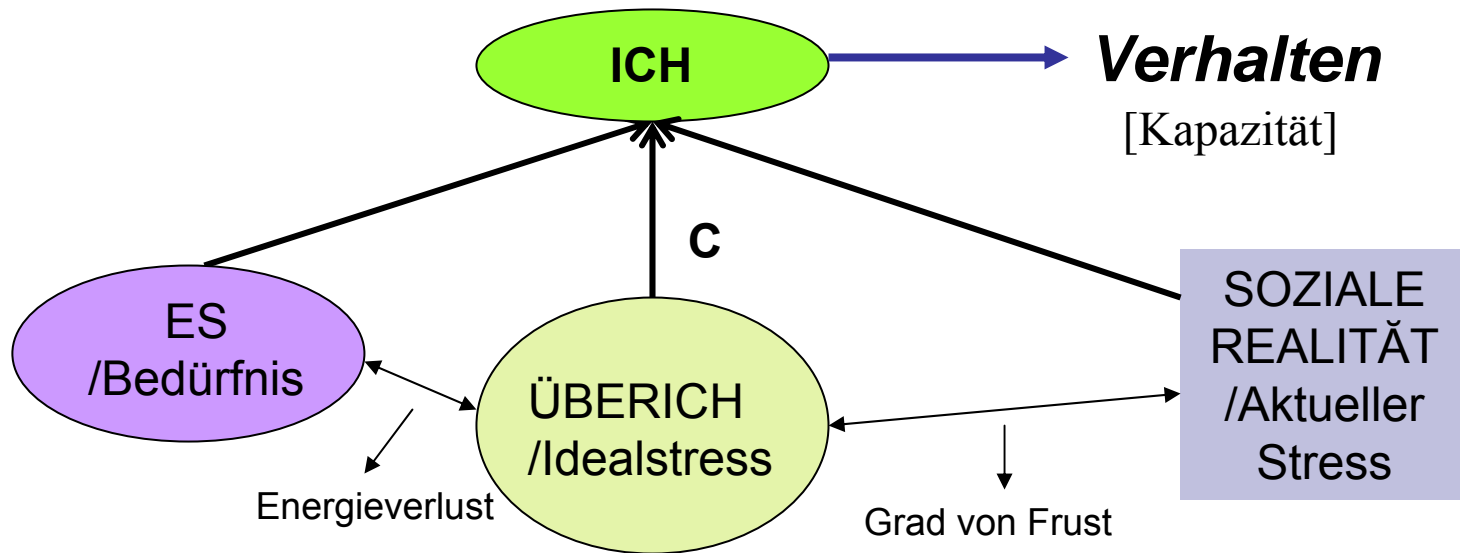
- **1900-1939: S. Freud zeigt**, daß Ichentwicklung in Erfahrungen der Kindheit und Jugend wurzelt und sich in unbewußten Bedürfnissen äußert, denen innerer und äußerer Druck entgegensteht.
- **1925-1980: J. Piaget** erhellt den Pfad menschlicher Denkentwicklung bis zur Meisterung formallogischen Denkens um das Jahr 25.
- **1955 – 2003: E. Jaques** formuliert eine Theorie der Arbeit und leitet Organisationsstrukturen von Stufen der Denkentwicklung ab.

## ... und ein paar Fußnoten:

- 1970: W. Perry untersucht die Beziehung kognitiver und sozial-emotionaler Entwicklung des Menschen von der späten Jugendzeit bis zum frühen Erwachsenenalter (18-24).
- **1969-1984: L. Kohlberg** studiert die Stufen moralischer Entwicklung vom Kind zum Erwachsenen, und führt den Begriff **“Entwicklung von Erwachsenen”** [adult development] ein.
- 1976: J. Loevinger stellt eine Theorie der Stufen der Ichentwicklung vor.
- 1975-1984: M. Basseches studiert die Entwicklung dialektischen Denkens nach 18 Jahren.
- 1982: R. Kegan formuliert eine Theorie der sozial-emotionalen Ichentwicklung.
- 1999: O. Laske studiert Beziehungen zwischen der kognitiven und sozial-emotionalen Entwicklung bei organisatorisch Verantwortlichen.
- 2000: K. Wilber veröffentlicht einen umfassenden Überblick über Entwicklungstheorien in verschiedenen Weltkulturen.

# Freuds Perspektive

[vereinfacht, und aus der Sicht von Morris Aderman's Theorie der Arbeitspersönlichkeit]



# Piagets Befunde

[vereinfacht]

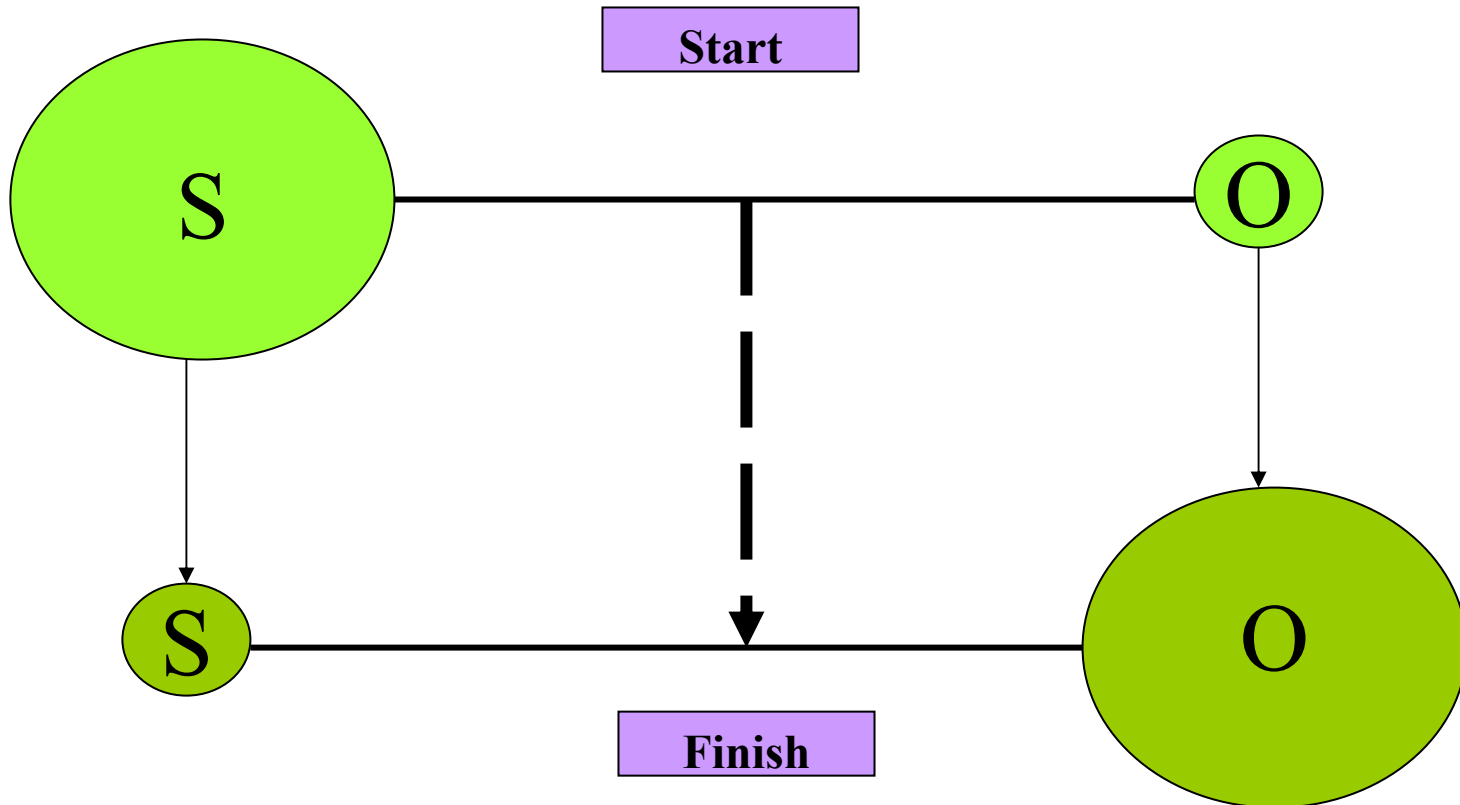
Stufe	Alter	Kurzbeschreibung
Sensorisch-motorisch	0-2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Physiologische Reflexe</li><li>• Reflexkoordination</li><li>• (Fast) totale Ichbezogenheit</li></ul>
Vor-operationell	2-6	<ul style="list-style-type: none"><li>• Egozentrisch</li><li>• Schwache Objektbeziehung</li></ul>
Konkrete Operationen	6 bis 11-12	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kann Objekte handhaben</li><li>• Keine abstrakten Probleme</li><li>• Beginn logischen Denkens</li></ul>
Formal-logische Operationen	11-12 bis 25	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zunehmend fähig Abstraktionen zu erfassen</li><li>• 'Endspurt' auf Logik: 18-25</li><li>• Nicht jeder erreicht diese Stufe</li></ul>

# Piaget und die Folgen

- **Forschung in der Nachfolge von Piaget zentriert sich auf die berühmt gewordene Frage von Lawrence Kohlberg, Begründer der ‘Kohlbergschule’ (Harvard): *Is there life after 25?***
- **Kohlbergs Schüler beantworteten diese Frage mit einem lauten ‘Ja!’ Sie setzten seine Forschungen mit Erwachsenen fort.**
- **Diese Forschungen gingen und gehen in zwei Hauptrichtungen: Entwicklung des Denkens und sozial-emotionale Entwicklung.**
- **Dies sind die am besten erforschten “Entwicklungslinien,” die heute in der Forschung zur Debatte stehen (Wilber, 2000).**
- **Andere Entwicklungslinien werden auch verfolgt: Entwicklung von Glauben (faith), Weisheit (wisdom), Sexualrolle (gender role), u.a.**
- **In CDF messen wir kognitive und sozial-emotionale Entwicklung und ihren Zusammenhang, die alle weitreichende Konsequenzen für ‘Arbeit’ und ‘Leadership’ haben.**

# Einsichten der Kohlbergschule

Unsere Bewußtseinsreise durchs Leben beginnt mit einem riesigen *Subjekt* und führt zu einem immer größeren Objekt. Subjekt ist das, dem wir unterworfen sind (Heidegger's Dasein). Dieses Subjekt schrumpft, während unser 'Objekt' wächst, und wir gewinnen zunehmend an 'Objektivität.' Kegan nennt das 'Veränderung der menschlichen Subjekt-Objekt Beziehungen'.

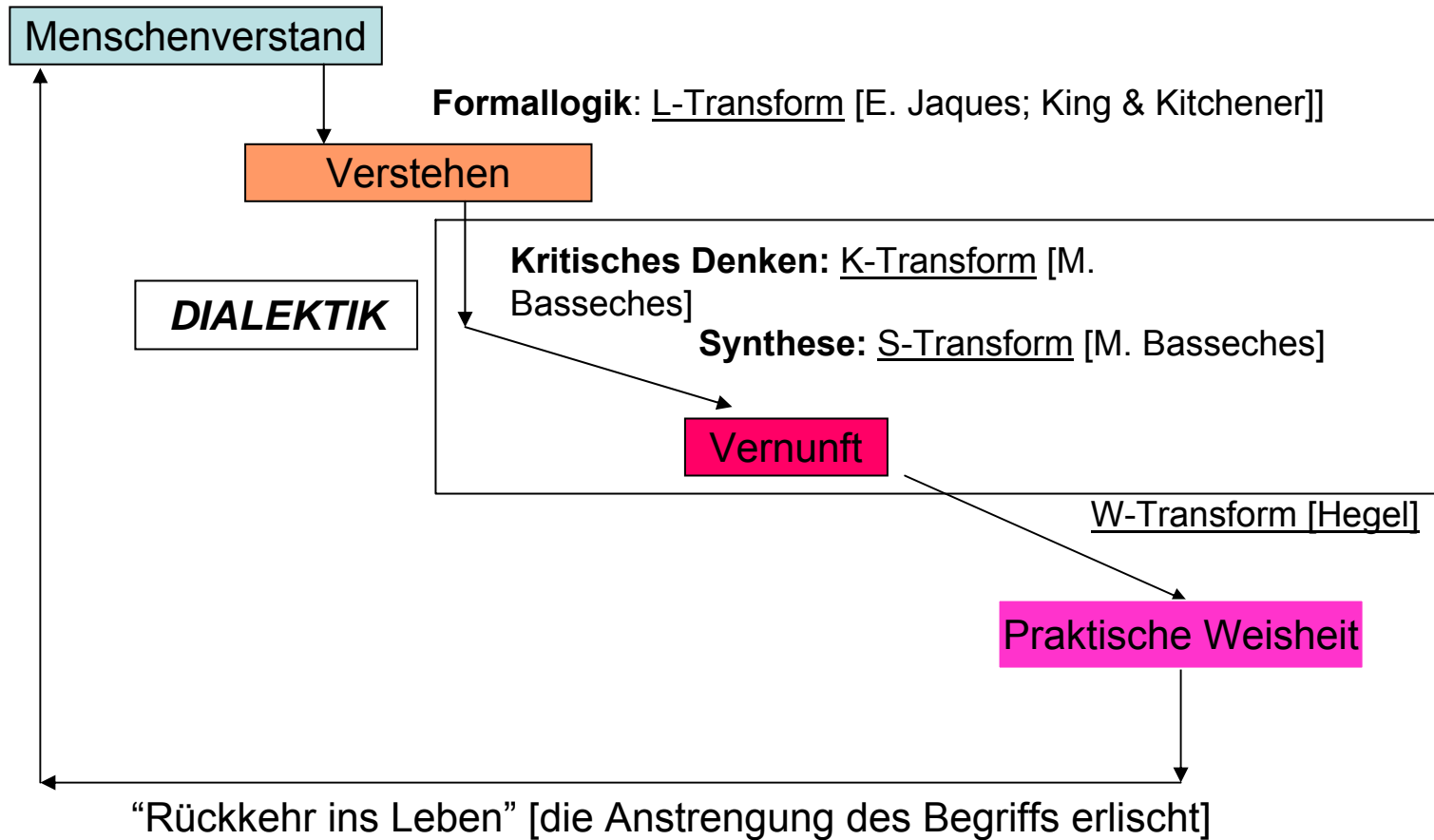




# **Befunde der Entwicklungsforschung**

**Bislang am besten erforscht sind  
kognitive und sozial-emotionale  
Entwicklung**

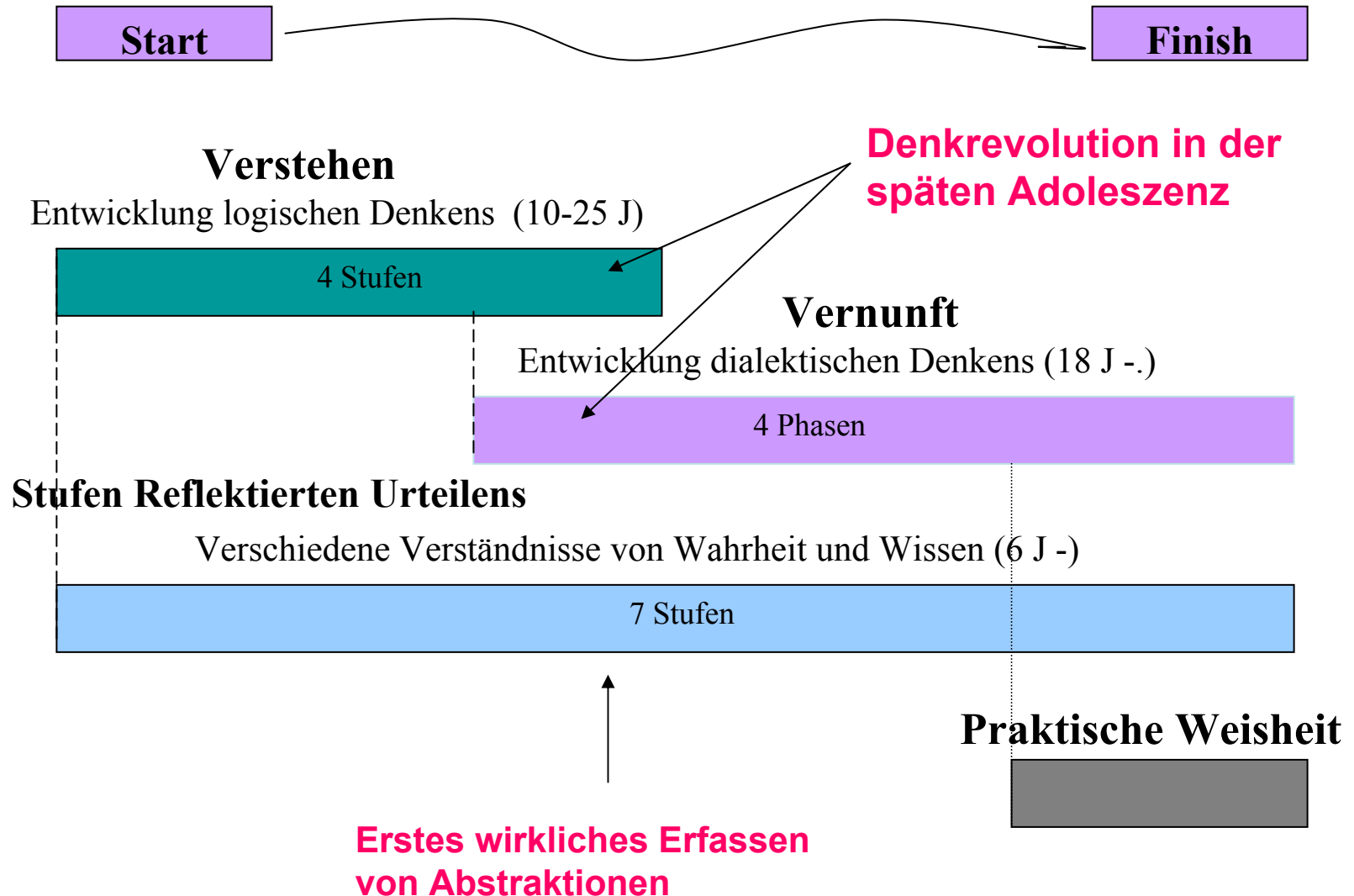
# Vier Epochen der Denkentwicklung



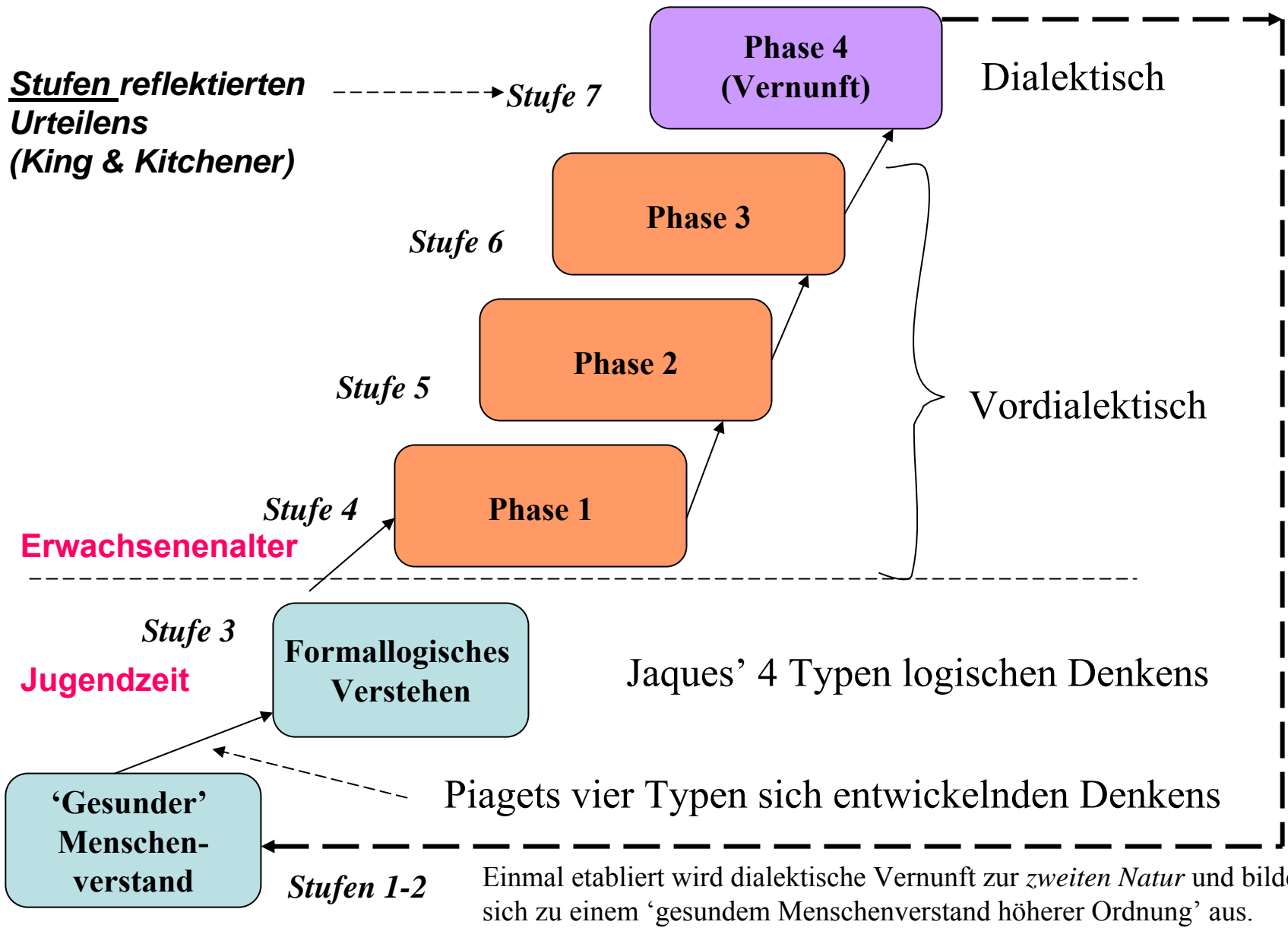
Roy Bhaskar (1993, 21)

# Vom Verstehen zur Vernunft

[Basseches; Bhaskar, Laske]



# Phasen dialektischer Denkentwicklung (Basseches, 1978 f.)



# Sozial-Emotionale Entwicklung

[Kegan]

Focus auf  
SELBST

Focus auf  
ANDEREN

Stufe lässt sich weder aufgrund von  
Alter noch Erziehung voraussagen

← S-5

Finish

Selbsterkennend

← S-4: Autonom (daher  
potenziell innovativ)

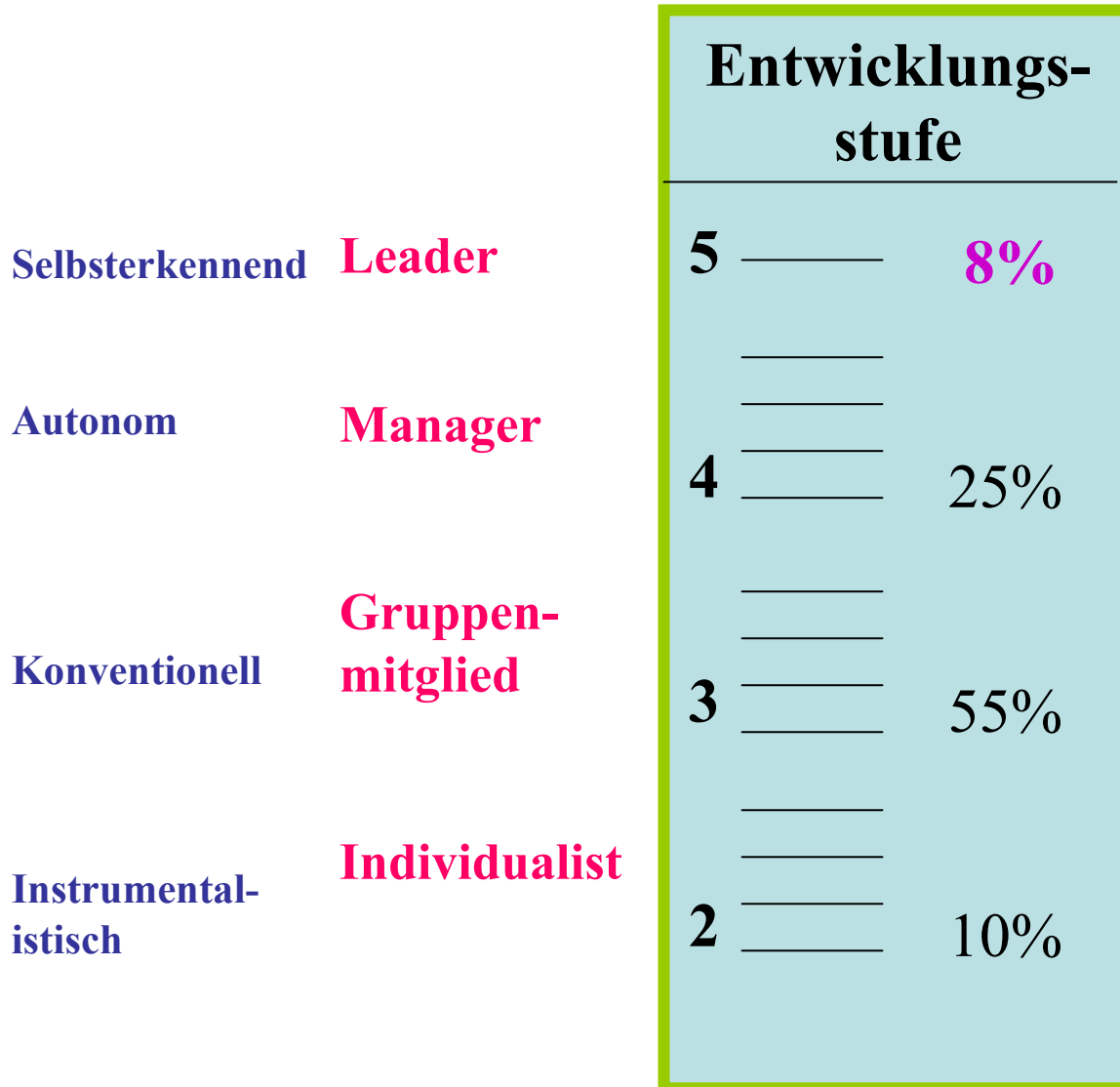
← S-3: Konventionell  
[sozialumweltabhängig]

← S-2: Instrumentalistisch

Start

← S-1: Impulsiv

# Erwachsenenentwicklung in 'entwickelten' Ländern



Zur Linken sieht man 4 Stufen, deren jede 4 Zwischenstufen umfaßt. Zwischenstufen zeigen Schritte zu der nächst folgenden Hauptstufe an.

Wie die Prozentsätze rechts andeuten, verharrt die Mehrzahl der Erwachsenen auf Stufe 3, während 25% Stufe 4 erreichen, und 8% Stufe 5.

Die Namen der Stufen deuten einen zentralen Aspekt jeder Stufe an.

Dies ist eine ernüchternde Statistik, die vielen angeberischen Versprechungen 'das Maul stopft.'

# Struktur sozial-emotionaler Entwicklung

Jeder Schritt ist ein dialektisches Aufheben der früheren Stufe

3 → 3(4) → 3/4 → 4/3 → 4(3) → 4

↑  
Ein schüch-  
terner Schritt  
über die  
untere Stufe  
hinaus

↑  
Bewegung in  
eine Konflikt-  
zone, wobei  
die untere  
Stufe beherr-  
schend bleibt

↑  
Wende-  
punkt an  
dem die  
höhere  
Stufen  
zuerst  
erprobt  
wird

↑  
Stufe der  
Prätension,  
auf der man  
sich seiner  
selbst ver-  
sichert

↑  
Voll verwirklichte  
höhere Stufe

2 gegensätzliche Stufen sind  
gleichzeitig in Kraft

Dieses Schema  
wird auf alle  
Stufen verall-  
gemeinert.

# Entwicklungsstufen Erwachsener

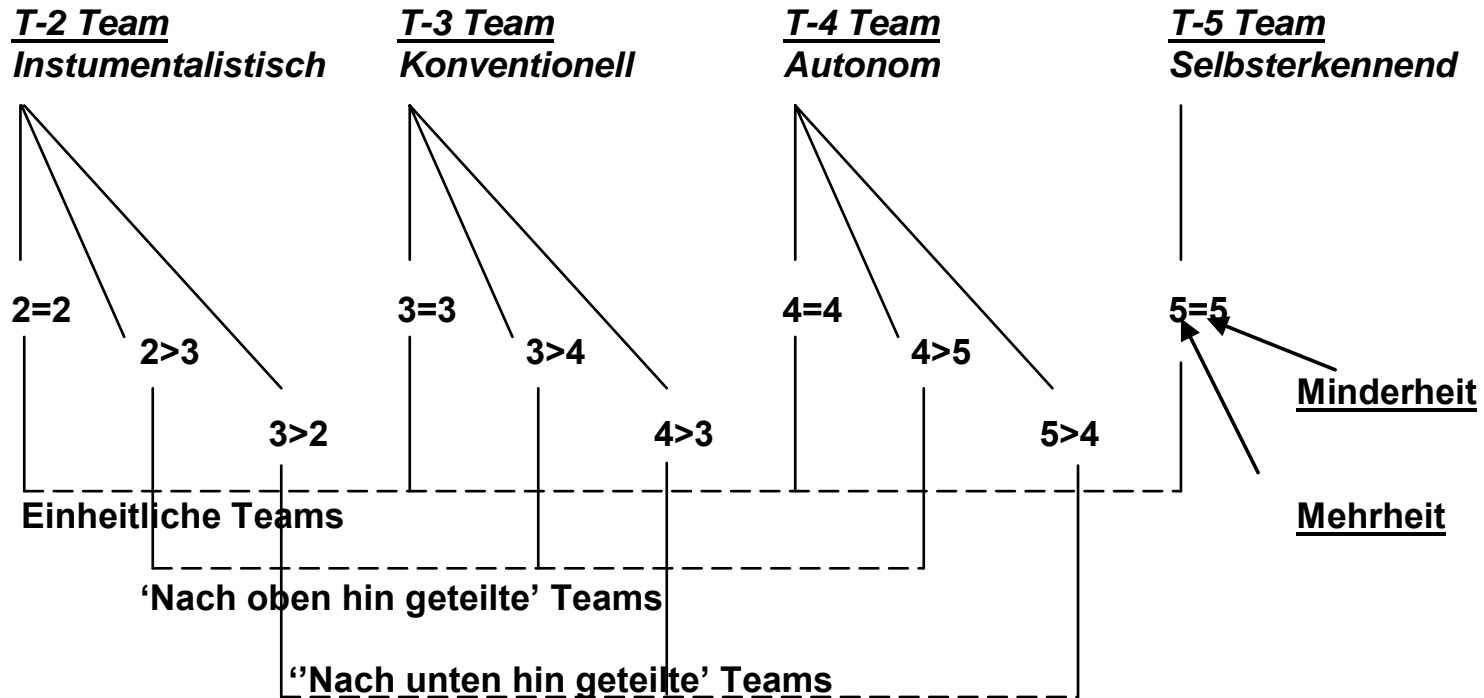
<b>Stufe</b>	<b>Soziales Weltbild</b>
<b>2</b>	Bedürfnisse & Wünsche regieren. 'Zwei-Welten' Hypothese.
<b>2(3)</b>	Beginnender Einfluß physischer und vorgestellter Anderer.
<b>2/3</b>	Im Konflikt darüber, Gefühlen und Gedanken anderer ausgesetzt zu sein. Konfliktschlichtung zu S-2.
<b>3/2</b>	Noch im Konflikt, aber weniger gebunden an eigene Bedürfnisse, Konfliktschlichtung zu S-3.
<b>3(2)</b>	Erwartungen und Gedanken vorgestellter Anderer offen.
<b>3</b>	Auf Erwartungen anderer gegründet 'Gemeinsame Welt' Hypothese.
<b>3(4)</b>	Kann 'selbständig' nur mit voller Unterstützung anderer handeln.
<b>3 /4</b>	Im Konflikt über eigene Werte, Richtung, und Fähigkeiten.
<b>4/3</b>	Noch im Konflikt, aber weniger an interne Stimmen und Gesichtspunkte gebunden. Konfliktschlichtung zu S-4.
<b>4(3)</b>	Präntionen von Autonomie, mit Risiko Erwartungen anderer nachzugeben.
<b>4</b>	Autonome Entscheidungen mit Respekt für die Verschiedenheit anderer; 'Meine Welt' Hypothese..
<b>4(5)</b>	Beginnendes Infragestellen der eigenen Unfehlbarkeit, mit Einsicht in die Besonderheit der eigenen Geschichte.
<b>4/5</b>	Im Konflikt darüber, Kontrolle aufzugeben und eigene Werte öffentlich kundzutun.
<b>5/4</b>	Noch im Konflikt, aber zunehmend fähig sich zu 'dekonstruieren' und im Fluß der Ereignisse zu stehen.
<b>5(4)</b>	Der eigenen Dekonstruktion voll verpflichtet und von der Verschiedenheit Anderer profitierend.
<b>5</b>	Nicht länger einem bestimmten Aspekt des Selbst verpflichtet, und aufmerksam auf den unauflässigen Fluß.



# Entwicklungsbestimmte Haltungänderung

Haltungen	S-2	S-3	S-4	S-5
<b>Sicht auf Andere</b>	Mittel zur Befriedigung eigener Bedürfnisse	Notwendig, um das eigene Selbstbild zu bestätigen	Mitarbeiter, Auftragnehmer, Kollege auf gleicher Ebene	Tragen zur eigenen Integrität und innerem Ausgleich bei
<i>Grad der Selbsterkenntnis</i>	Gering	In Ansätzen	Hoch	Sehr hoch
<i>Werthaltung</i>	Das Gesetz des Stärkeren	Gemeinschaft	Selbstbestimmung, Fähigkeit zur Innovation	Wohl der Menschheit
<i>Bedürfnisse</i>	Sich durchsetzen	Einordnung in Gemeinschaft, Arbeitsteam	Ausdruck des Strebens nach Integrität, Leben in Übereinstimmung mit eigenen Werten	Gesehen in Verbindung mit den eigenen Pflichten und Begrenzungen
<i>Drang zu Kontrolle</i>	Sehr hoch	Gemäßigt	Niedrig	Sehr niedrig
<i>Kommunikation</i>	Einseitig („ich rede“)	Austausch 1:1	Dialog	Offene Kommunikation
<i>Haltung zur Organisation</i>	Karrierist – spielt um zu gewinnen	Ordentliches Mitglied der Organisation – spielt "fair" und kann auch verlieren	Führungskraft – übernimmt Verantwortung für sich selbst und andere	Guru – hat Wirkung auf die Spielregeln und das System der Organisation

# Sozial-emotionale Team-Typologie



**Teams sind typischerweise nicht einheitlich sondern gespalten. Wir sprechen von 'nach unten hin geteilten' Teams wenn die Mehrheit der Teammitglieder auf einer höheren Stufe als die Minderheit lebt, und von 'nach oben hin geteilten Teams' im umgekehrten Falle.**

# Anatomie der Arbeitsfähigkeit

**Wir haben lange auf eine Theorie der Arbeit warten müssen. Der Marx'sche Ansatz lies die Psychologie leider aus dem Spiel (und richtete auch deshalb viel Unglück an).**

**In lebenslanger Forschung hat Jaques (1917-2003), unabhängig von der Kohlbergschule, einen neuen Begriff von 'Arbeit' entwickelt.**

# Jaques' Definition von 'Arbeit'

**Arbeit ist die Ausübung reflektierten Urteilens und Gutdünkens bei der Verfolgung von Zielen innerhalb gewisser Zeitgrenzen.**

**Anmerkung: Dies ist eine kognitive Definition. Sie vernachlässigt sozial-emotionale Entwicklung.**

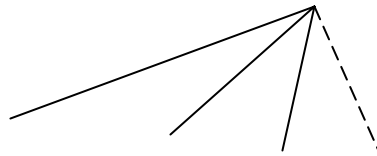
# Arbeitsfähigkeit ist nicht Arbeitskapazität

*sondern bestimmt sie*

“horizontal”

“vertikal”

**Arbeitskapazität** ← **Arbeitsfähigkeit**  
[psychologisches Leistungsprofil] [Entwicklungsprofil]



**angewandt**

**potenziell**

**verfügbar**

**erwartbar**

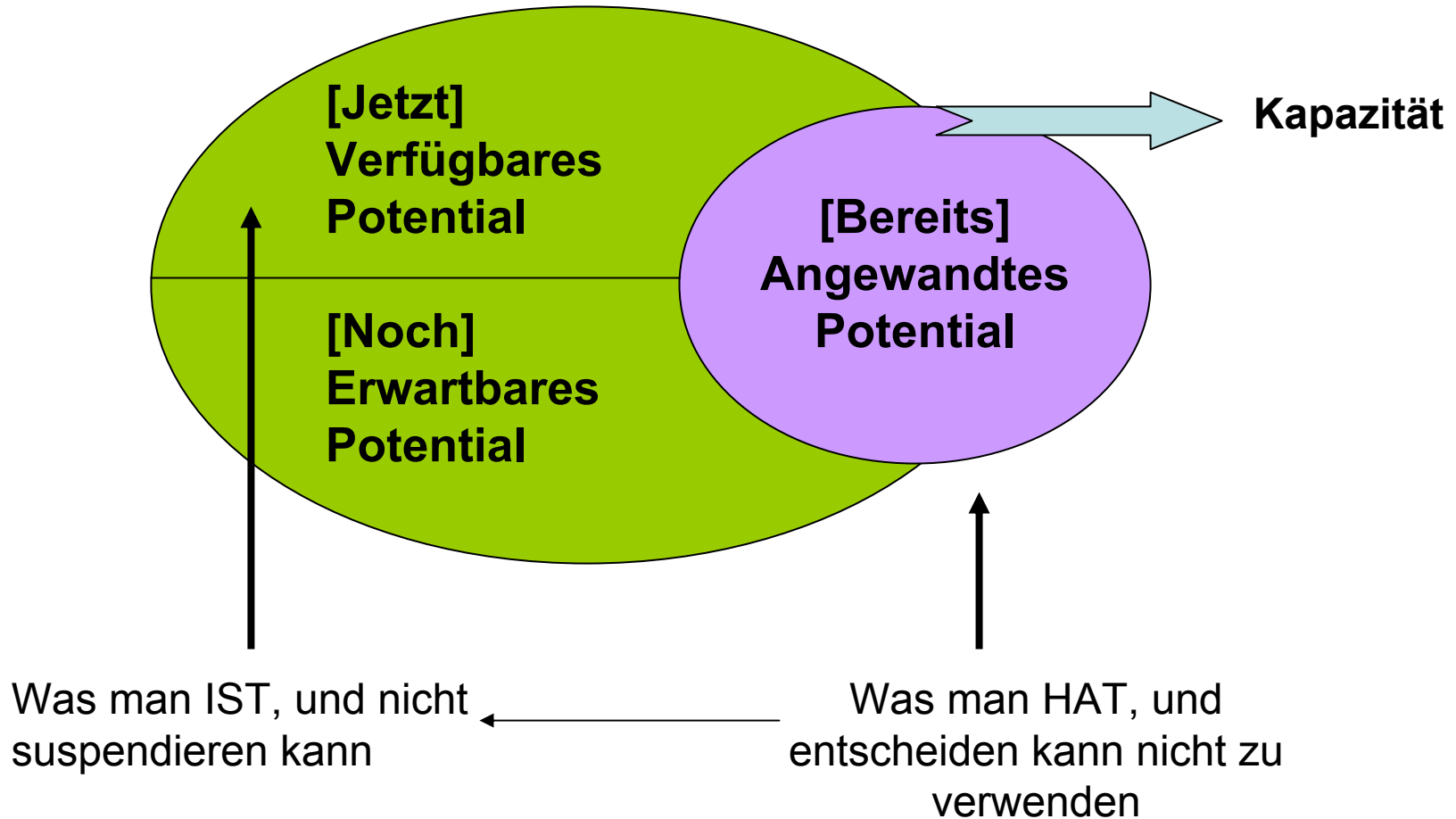
AAF = *angewandte* Arbeitsfähigkeit

PAF = *potenzielle* Arbeitsfähigkeit

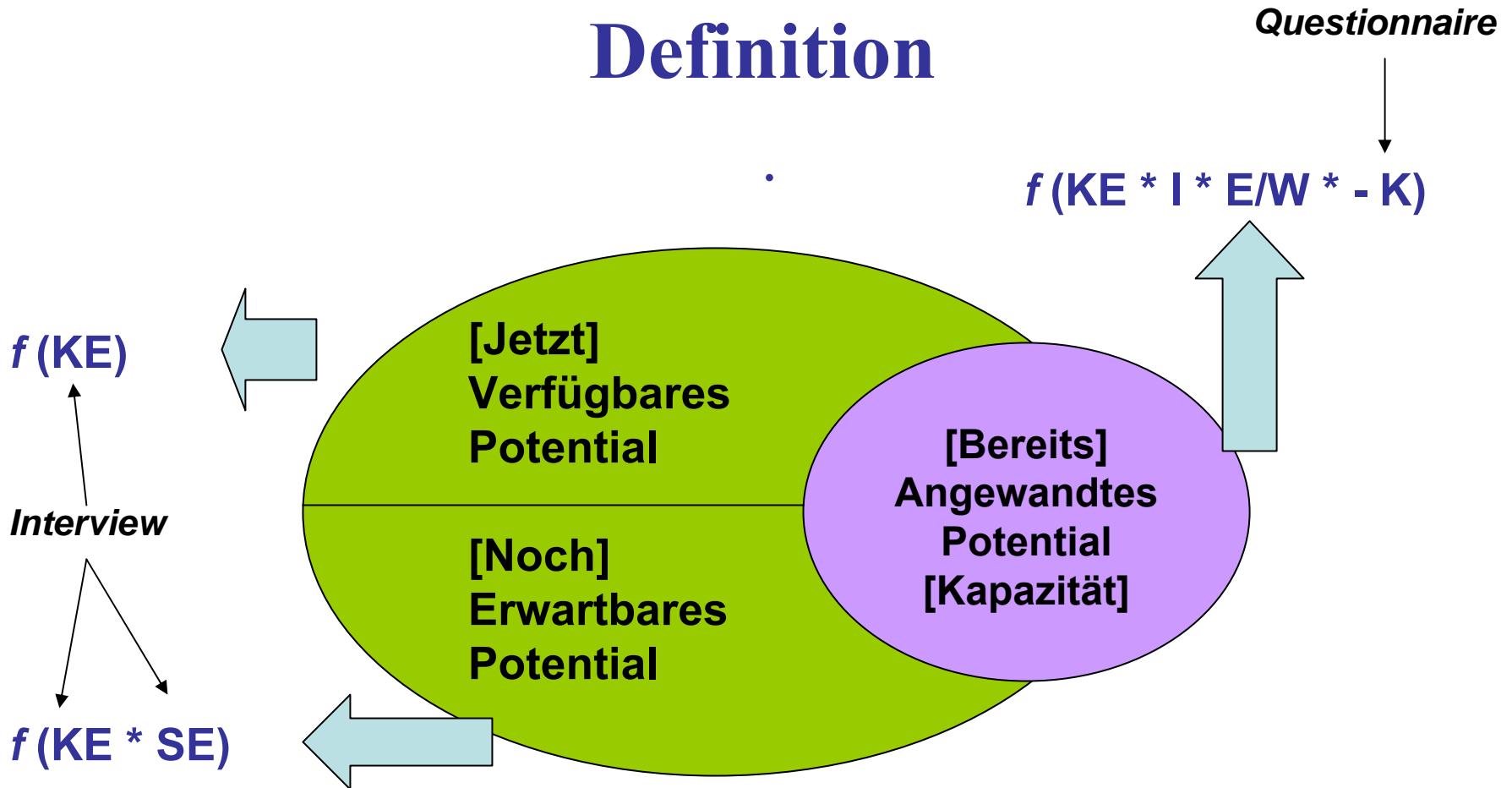
VAF = *verfügbare* [potenzielle] Arbeitsfähigkeit

EAF = *erwartbare* [potenzielle] Arbeitsfähigkeit

# Arbeitsfähigkeit umfaßt *verfügbares* und *erwartbares* Potential (Jaques)



# Definition



KE = kognitive Entwicklungsstufe (logisches/dialektisches Denken)

I = Interesse (an der Arbeit)

E/W = Expertise/Wissensfertigkeiten für die Arbeit

-K = Der Arbeit abträgliche psychologische Eigenschaften (Kapazität)

SE = sozial-emotionale Entwicklungsstufe

# Der Unterschied zwischen angewandter und potenzieller Arbeitsfähigkeit

**Potenzielle Arbeitsfähigkeit bestimmt was eine Person IST, während angewandte Arbeitsfähigkeit [Kapazität] bestimmt, was eine Person HAT [und jederzeit nicht zu verwenden sich entschließen, oder sonst durch Umstände voll zu entfalten verhindert sein kann].**

**Wie Jaques sagt** (1994, 23): “Es besteht eine fundamentale Differenz zwischen jemandes potenzieller Arbeitsfähigkeit einerseits, und den Werten (Interesse, Pflichtbewußtsein) und Wissensfertigkeiten der Person andererseits. Diese Differenz hat damit zu tun, daß potenzielle Arbeitsfähigkeit eine der Person als ganzer entwicklungsmäßig einwohnende Eigenschaft ist, während die Werte und Wissensfertigkeiten Aspekte sind, die ihre eigene, **von der Person als ganzer unabhängige, Existenz** [außerhalb persönlicher Identität] haben, so daß jemand sie erwerben wie auch vernachlässigen kann [ohne dadurch seine Identität einzu-büßen]. ... Auf jedweder Entwicklungsstufe besteht ein absolutes Maximum potenzieller Arbeitsfähigkeit, das in der Person konstitutionell verankert ist.



# Gegenwärtig angewandte Arbeitsfähigkeit

## [AAF]

**Man kann nicht, wie Usus ist, von angewandter auf potenzielle Arbeitsfähigkeit schließen, -- ebensowenig wie man von dem was jemand hat auf das schließen kann, was er/sie ist.**

“Gegenwärtig angewandte Arbeitsfähigkeit für eine bestimmte Art von Arbeit ist eine Funktion der Komplexität geistiger Prozesse (aufgrund kognitiver Entwicklung, KE), Grad des Interesses an der Arbeit (I), Besitz der erforderlichen Erfahrung und der von der Arbeit erheischten Wissensfertigkeiten (E/W), sowie Arbeitsausübung behindernder psychologischer Qualitäten falls sie existieren (-K) [negative Kapazität].

$$AAF = f(KE * I * E/W * -K)$$

... Weder der Wissensbestand und gesammelte Erfahrungen, noch die von jemandem auf Arbeit verwandte größte Wertschätzung, bestimmen das Ausmaß der einer Person innewohnenden *potenziell verfügbaren* Arbeitsfähigkeit [Jaques, 1994, 25].

# Potenziell *verfügbare* Arbeitsfähigkeit

## [VAF]

**Komplexität geistiger Prozesse ist in CDF bestimmt durch:**

- Reichweite/Methode logischen Denkens
- Phase der Entwicklung über logischen

Denkens hinausgehenden *dialektischen* Denkens, in welcher die Person sich augenblicklich befindet.\*

“**Potenziell verfügbare Arbeitsfähigkeit**, d.h. die höchste Verantwortlichkeit für Arbeit, welche eine Person in Tätigkeiten, die sie für wertvoll erachtet, und für die sie die erforderlichen Erfahrungen und Wissensfertigkeiten besitzt, (gegenwärtig) übernehmen könnte, **ist einzig eine Funktion der Komplexität geistiger Prozesse** (aufgrund kognitiver Entwicklung; KE), deren die Person fähig ist [Jaques, 1994, 25].

$$\text{VAF} = f(\text{KE})$$

\* Wir zeigen in Module B von Programm Eins, daß kognitive Entwicklung sich im Erwachsenenalter (über 25 Jahre hinaus) auf dialektisches Denken hin erweitert.

# Potenziell *erwartbare* Arbeitsfähigkeit [EAF]

Jaques definiert *potenziell erwartbare Arbeitsfähigkeit* als “die vorausgesagte Stufe potenzieller Arbeitsleistung, welche jemand zu einer bestimmten Zeit in der Zukunft besitzen wird. ... Die EAF einer Person läßt sich zuverlässig voraussagen, sobald man einmal deren potenzielle Arbeitsfähigkeit zu einem bestimmten Alter [zuvor] festgestellt hat” [1994, 8].

**Um dieser Definition zu folgen ist es nicht erforderlich, sein Einverständnis mit Jaques' Vorbestimmtheitstheorie zu erklären.**

**In der hier verfolgten, der Kohlbergschule eigenen, Entwicklungsperspektive, sind es nicht physisches Alter und damit verbundene Sehweite ('time horizon' [Jaques]), sondern kognitiver (KE) und sozial-emotionaler Entwicklungsgrad (SE), die potenziell erwartbare Arbeitsfähigkeit definieren:**

$$\text{EAF} = f(\text{KE} * \text{SE})$$

Unter Einbeziehung von Aspekten psychologischer Kapazität folgt:

$$\text{EAF} = f(\text{KE} * \text{SE} * \text{-K})$$



# Kognitive Organisationstheorie

**Von 'Talent' zu sprechen ohne es zu messen hat keinen Sinn.**

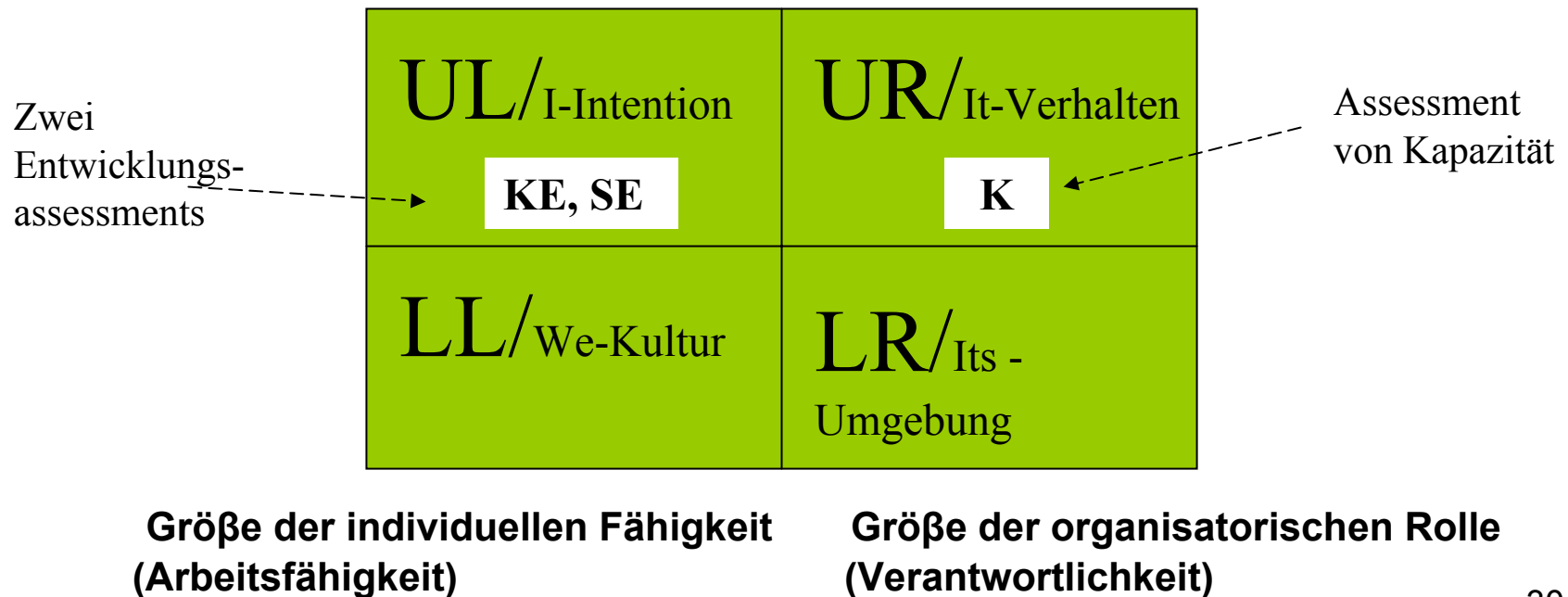
**'Talentmanagement' ohne Talentmessung hat noch weniger Sinn.**

# Ganzheitlicher Blick auf Organisationen

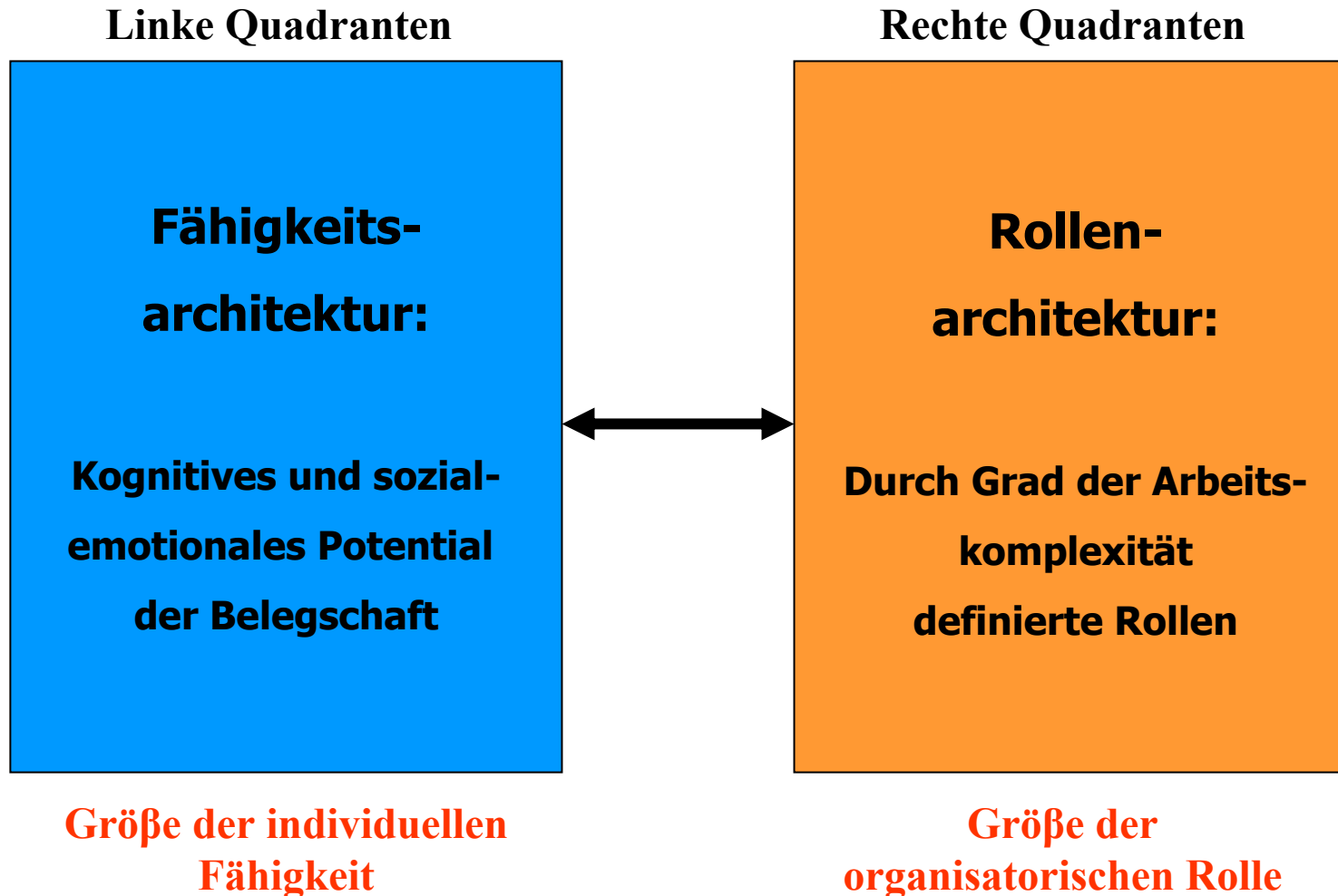
Ein ganzheitlicher Blick auf Organisationen verpflichtet uns, allen ihren Komponenten gerecht zu werden.

Wir können dies am besten mit Hilfe von Wilber's *Quadranten* tun, die wir in (obere/untere) 'linke' und 'rechte' einteilen.

## Fähigkeitsarchitektur   Verantwortlichkeitsarchitektur



# ‘Requisit’ organisierte Unternehmen bringen zwei Architekturen in Einklang



# Acht Stufen von Arbeitskomplexität

[Organisationsstrukturen leiten sich von Stufen kognitiver  
Entwicklung her.]

<b>Rollenarchitektur (Strata)</b>	<b>Kognitive Fähigkeitsarchitektur (Denkmethoden*)</b>
<b>VIII – Aufsichtsratmitglied</b>	C4 [paralleles Denken]
<b>VII -- CEO</b>	C3 [Bedingungsdenken]
<b>VI -- Exec. Vice President</b>	C2 [Konjunktives Denken]
<b>V -- Vice President</b>	C1 [Disjunktives Denken]
<b>IV -- General Manager</b>	B4 [paralleles Denken]
<b>III -- Unit Manager</b>	B3 [Bedingungsdenken]
<b>II -- First Line Manager</b>	B2 [Konjunktives Denken]
<b>I -- Staff, Operators</b>	B1 [Disjunktives Denken]

\* Methoden sind ‘rekursiv’ da auf zwei verschiedenen Abstraktionsstufen verwendbar.



# Arbeitskomplexität beinhaltet vier verschiedene Typen von Arbeit

<b>Strata I &amp; V</b>	<b>Strata II &amp; VI</b>	<b>Strata III &amp; VII</b>	<b>Strata IV &amp; VIII</b>
<u>'Direktion'</u>	<u>Diagnostische Datensammlung</u>	<u>Vorausplanung</u>	<u>Koordination paralleler Projekte</u>
<u>[disjunktive Logik]</u>	<u>[konjunktive Logik]</u>	<u>[Bedingungslogik]</u>	<u>[Paralleldenken]</u>

- **Unterschiede zwischen Strata (organisatorischen Ebenen) betreffen unterschiedliche *Typen von Arbeit*, die unterschiedliche Denkweisen beinhalten.**
- **Jedes Stratum ist durch eine bestimmte Arbeitskomplexität und die auf ihm erforderliche *Voraussicht* (time horizon) bestimmt.**
- **Beide lassen sich durch ein 'Time Span Interview' präzise bestimmen.**

# Arbeitsfähigkeit ist messbar

[nur keine falsche Scham ...]

Phase dialektischer Denkentwick- lung (Basseches)	Stufe reflectierten Urteilens (King & Kitchener) [KE]	<b>Strata</b> <i>Institutional- isierte Stufen</i> <i>kognitiver</i> <i>Entwicklung</i> [Jaques]	Denk- und Arbeitstypen [Jaques]	Denk- flüssigkeit (Basseches & Laske) [KE]	Sozial- Emotionale Stufe (Kegan & Laske) [SE]
Phase 4	Stufe 7	VIII	C4	>50	5(4)
		VII	C3		5/4
Phase 3	Stufe 6	VI	C2	<50	4/5
		V	C1		4(5)-4
Phase 2	Stufe 5	IV	B4	<30	4(3) – 4/3
		III	B3		3(4) – 3/4
Phase 1	Stufe 4	II	B2	<10	3
		I	B1		2/3 - 3(2)

Äquivalente kognitive Klassifizierungen

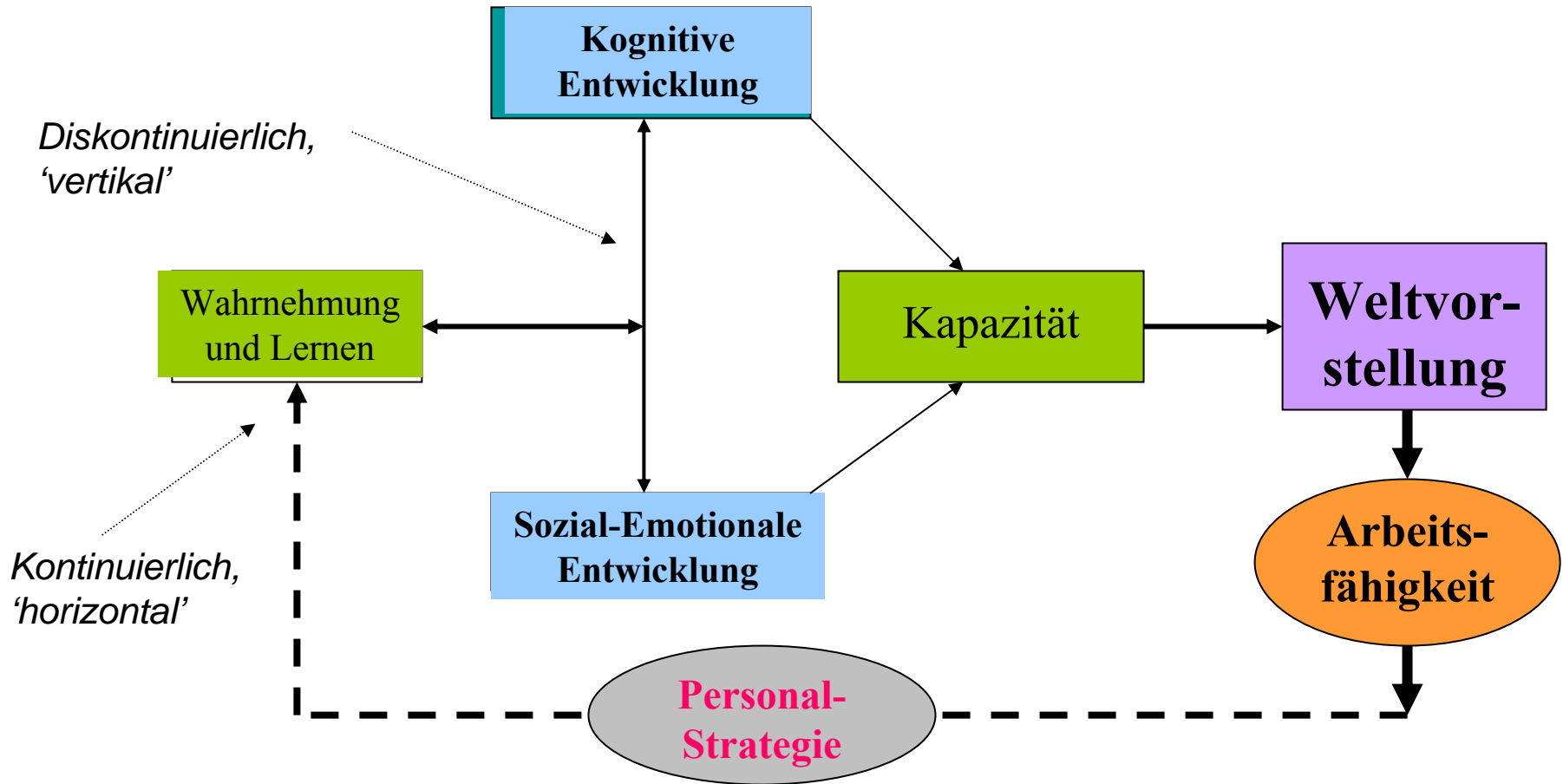
↑  
Zwischen-  
stufen

# Arbeitsfähigkeitabstufungen bestimmen

## Rollenarchitektur

- Die organisatorische Rolle einer Person ist durch ihre *optimale* Arbeitsfähigkeit bestimmt (Jaques).
- Arbeitsfähigkeit bestimmt Verantwortlichkeitsgrad.
- Arbeitsfähigkeit läßt sich präzise durch ein semi-strukturiertes Interview bestimmen, das auf ein Verstehen der [in der Rolle] erforderlichen Komplexität des Denkens und der erforderlichen Voraussicht zielt (Jaques' "time span interview").
- Je höher die organisatorische Verantwortlichkeit (Stratum), desto mehr ist ein über formallogisches Denken hinausgehendes systemisch-dialektisches Denken in Verbindung mit größerer Voraussicht erheischt.

# Weltvorstellung (Frame of Reference) bestimmt den inneren 'Arbeitsplatz'

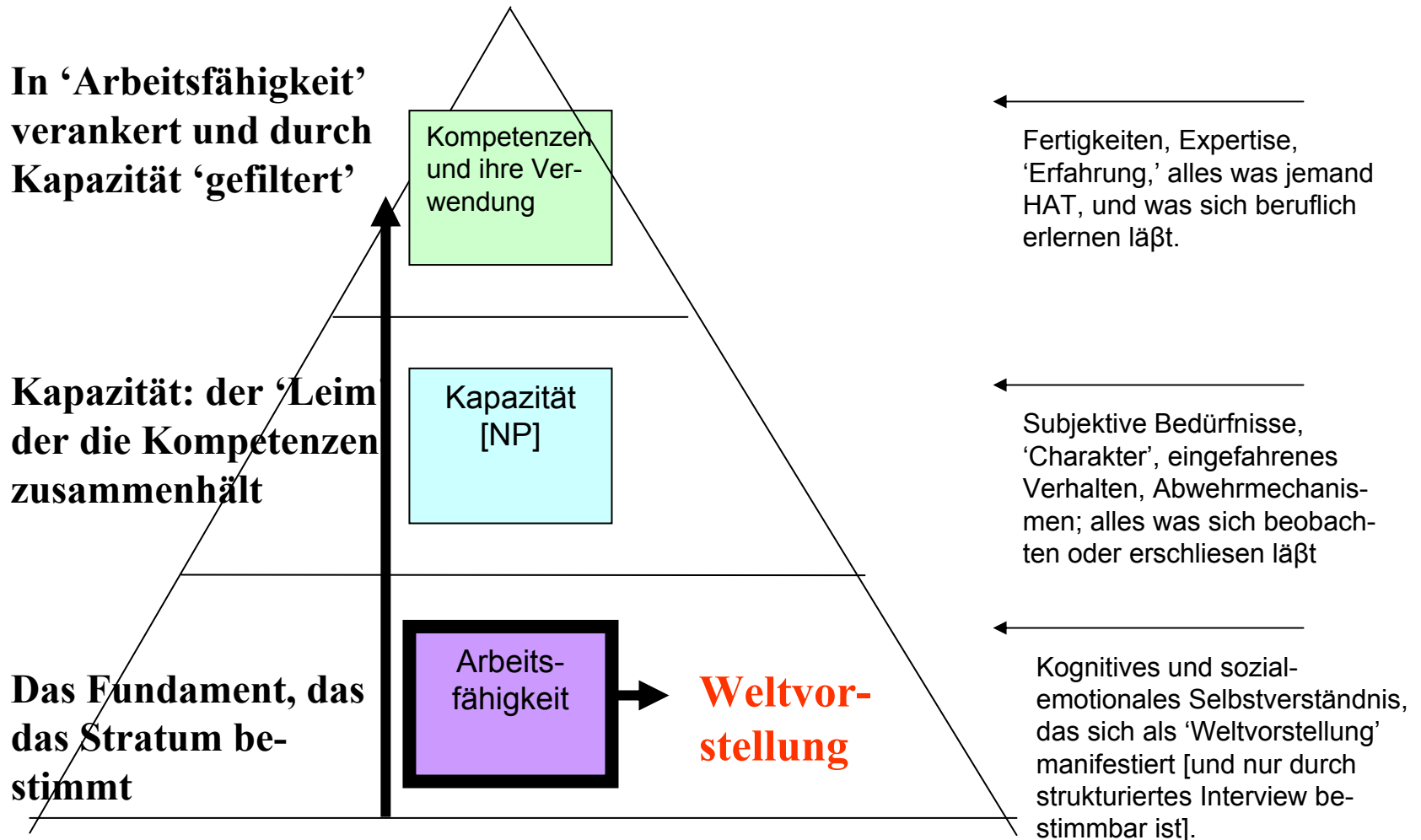


1. FoR = Weltvorstellung [Frame of Reference]
2. Kapazität = Psychologisches Profil

# Arbeitsfähigkeit hängt von ‘Weltvorstellung,’ und diese von Entwicklungsstufe ab

- Weltvorstellung (FoR) bestimmt Denken, Fühlen, Entscheiden usf.
- Sie leitet sich aus einer zweidimensionalen – horizontal/vertikalen -- Konstellation von Elementen der kognitiven, sozial-emotionalen, und psychologischen Entwicklungsgeschichte eines Menschen her.
- Weltvorstellung vereint *kontinuierliches* Lernen/Wahrnehmen mit *diskontinuierlicher* ‘Entwicklung’ und bestimmt *Arbeitsfähigkeit*
- Letzten Endes zielen ‘Human Resources’ auf den optimalen Einsatz von Menschen im Sinne ihrer gegenwärtigen Weltvorstellung, welche ihre Arbeitsfähigkeit bestimmt.
- Dies ist nicht nur ‘Humanismus’ sondern bester ‘Pragmatismus’.

# 'Human Resources' Pyramide in CDF



**Kompetenzverwendung ist eine Funktion der Arbeitsfähigkeit  
(also der Weltvorstellung (Capability))**

# CDF Assessmentresultate

# CDF Individualdaten

Sozial-emotionale Stufe	Kognitives Profil	Kapazitätsbefunde
<p style="text-align: center; color: magenta;">4 {9:7:4}</p> <p style="text-align: center;">↑            ↑</p> <p>Entwicklungs- -stufe</p> <p style="text-align: center;">RKP = Risiko-Klarheit- Potential Index</p>	<p style="text-align: center; color: magenta;">C2 [34, 25, 30; 11 (%)]</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p style="text-align: center;">Typ logischen Denkens</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p style="text-align: center;">Grad von Systemdenken</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Erfolgsfaktoren</li> <li>2.Engpässe</li> <li>3.Verhaltenskonflikte</li> <li>4.Energieverlust</li> <li>5.Frust</li> <li>6.Wirksamkeitsindex</li> <li>7.Variable die zentral den Coaching- und Beförderungsplan beeinflussen.</li> </ol>

Individualdaten sind *quantitative* Qualitätsbeschreibungen, deren numerische Darstellung Verallgemeinerung auf die Ebene von Teams und Gruppen erlaubt.

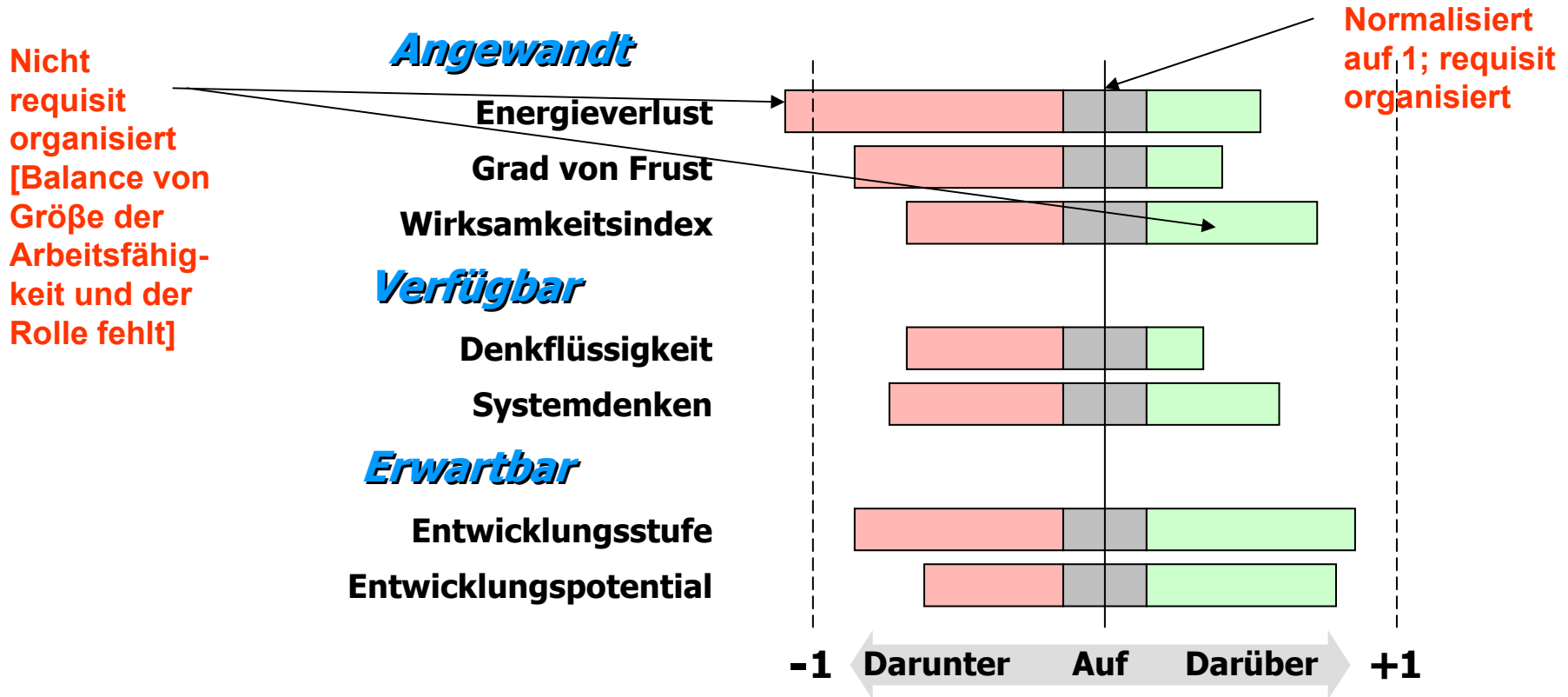
Solche Daten können daher übergreifend für größere Personalbestände erstellt werden, wie es in CDF durch *Kapabilitätsmetriken* geschieht (umseitig).

Persönliche Daten bedürfen der Interpretation durch einen entwicklungspsychologisch geschulten Experten, dessen Resultate 'Vertraulichkeit' (confidentiality) gegenüber einzelnen garantieren müssen.



# CDF Kapabilitätsmetrik

## Repräsentative Auswahlmenge für Verantwortungsebene X

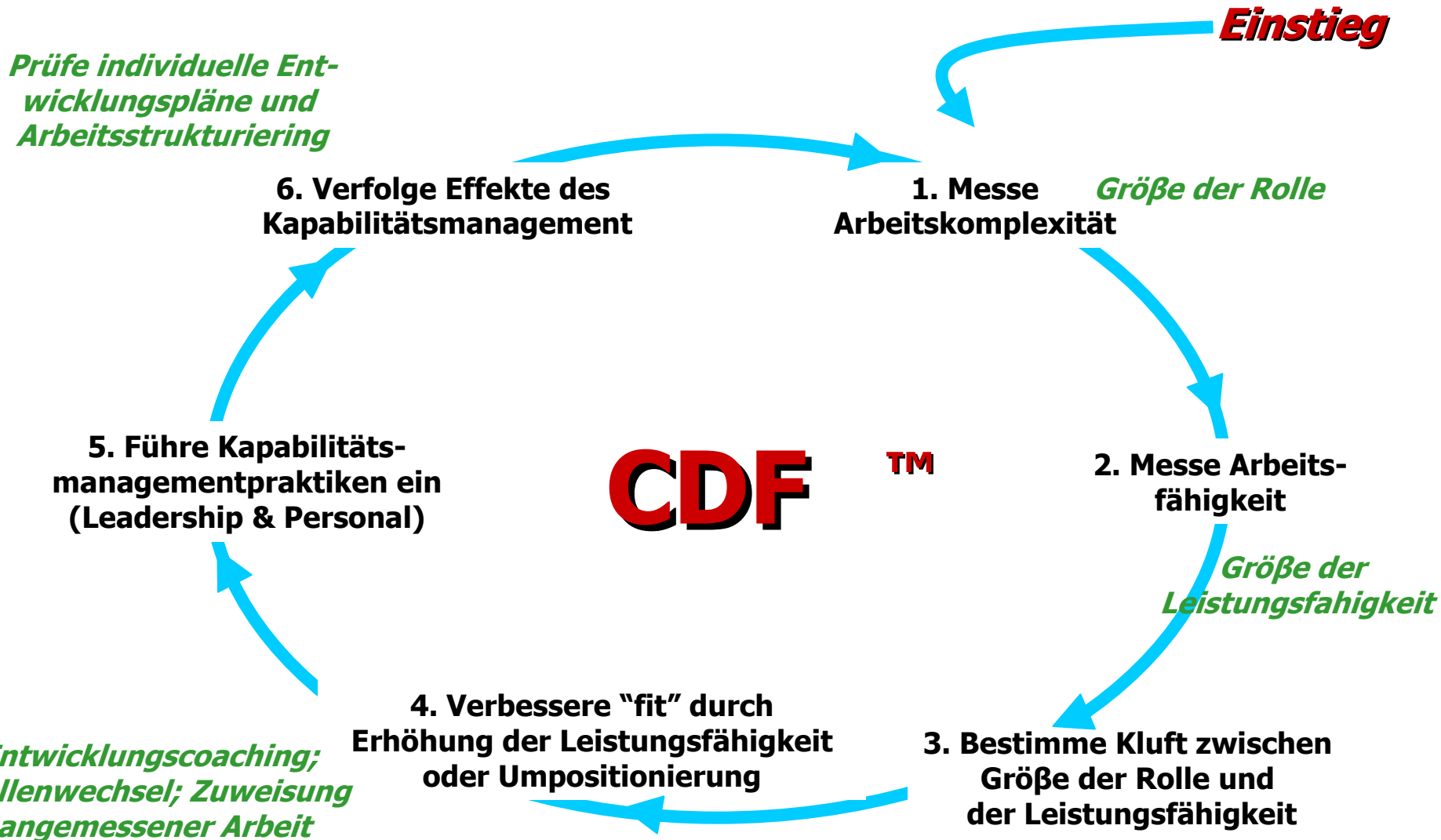


*Jeder Balken kumuliert Probedaten für eine spezifische Variable.*

- Gray** = erfüllt erforderliches Arbeitsfähigkeitsniveau (optimal engagiert, RO)
- Red** = unterhalb des erforderlichen Arbeitsfähigkeitsniveaus (Performanzrisiko)
- Green** = oberhalb des erforderlichen Arbeitsfähigkeitsniveaus (verschwendetes Potential)

# Praktische Schritte bei der Verwendung von CDF

# CDF Engagementstrategie



# Schritte beim Verwenden von CDF

1 Arbeitskomplexitätsassessment

2 Personalaudit

3 Datensammlung

4 Befundanalyse

5 Organisatorisches Arbeitsfähigkeitprofil

6 Feedback & Strategievorschläge

Nachfolge-  
planung

Rekrutment &  
Talentmanagement

Entwicklungs-  
coaching

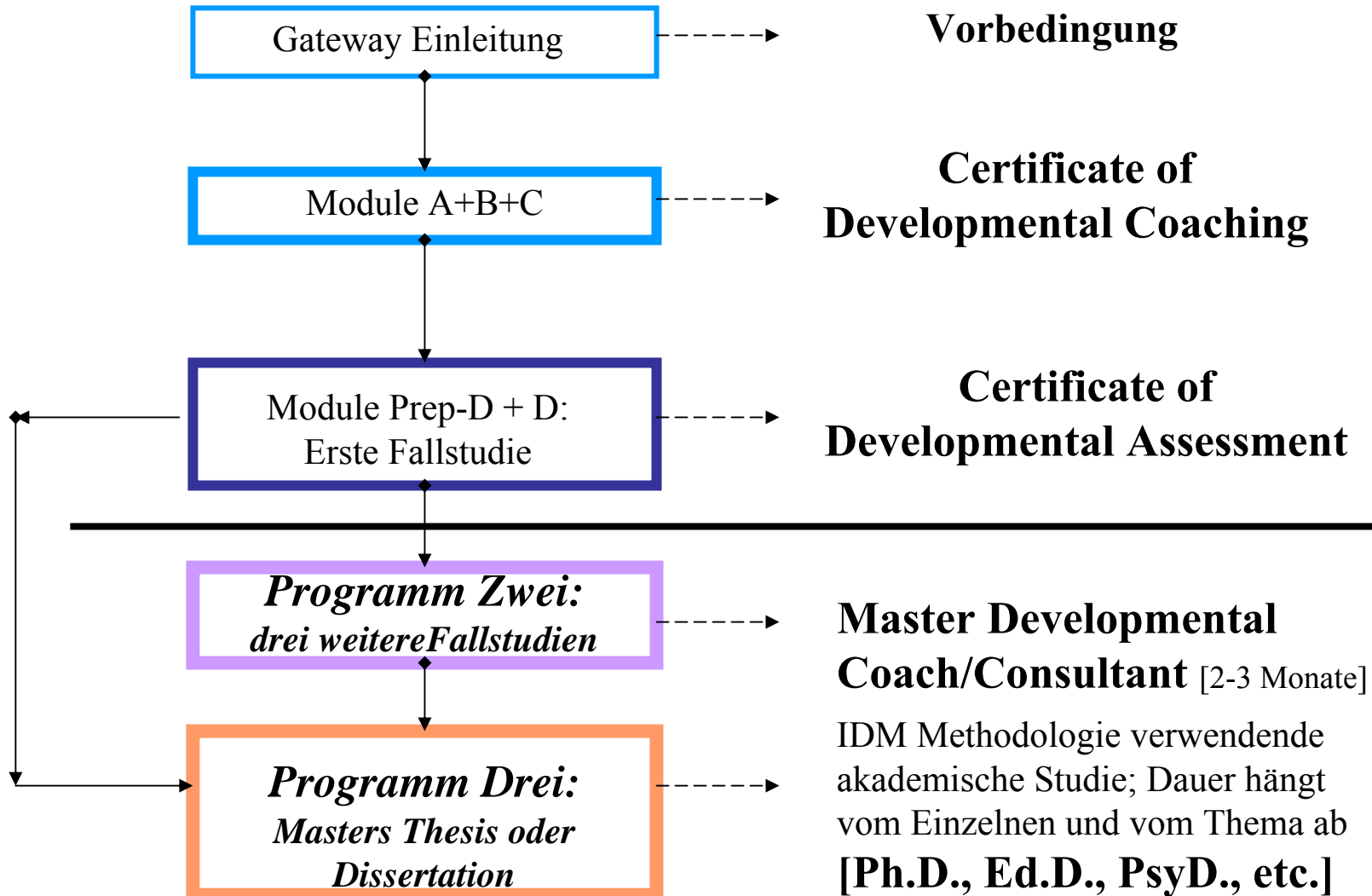
Team  
Entwicklung

Risiko  
Management

Strategische  
Geschäfts-  
planung

# IDM lehrt CDF aufgrund von Fallstudien

## *Programm Eins (10 Monate)*



# Ausgewählte Literatur

Basseches, M. (1984). Dialectical thinking and adult development  
Ablex.

Demick, J. & C. Andreoletti (2003). Handbook of adult development,  
Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Jaques, E. (1989 f.) Requisite organization, Cason Hall.

Jaques, E. (1994). Human capability, Cason Hall & Co.

Kegan, R. (1994). In over our heads. Harvard University Press.

King, P.M. & Kitchener, K.S. (1994). Developing reflective judgment.  
Jossey-Bass.

Laske, O. (2006). Measuring hidden dimensions, IDM Press.

Schein, E. (1999) Process consultation revisited. Addison-Wesley.

Wilber, K. (2000). Integral psychology. Shambhala.

# InterDevelopMental Institute

Der forschungsbegründete Ansatz zum Personal- und Talentmanagement

Otto E. Laske Dr. phil., Psy.D., M. Ed.

51 Mystic Street  
Medford, MA 02155 USA  
+781.391.2361

[www.interdevelopmentals.org](http://www.interdevelopmentals.org)

[www.interdevelopmentals.org/e-zine.html](http://www.interdevelopmentals.org/e-zine.html) (Newsletter)  
*otto@interdevelopmentals.org, greg@interdevelopmentals.org*

**A Branch of Laske and Associates LLC**