

2 Stellenwert und Bedeutung von Förderungsprogrammen in der strategieumsetzenden Personalentwicklung

Die strategieumsetzende PE ist eine Form der Entwicklungsarbeit in einem Unternehmen, die mit besonderen Prämissen betrieben wird und die sich durch ganz bestimmte „Produkte und Serviceleistungen“ gegenüber ihren Kunden auszeichnet.

Prämissen, Produkte und Serviceleistungen der strategieumsetzenden PE

Ich möchte zunächst zu Beginn dieser Arbeit noch einmal die Prämissen zusammenfassen, weil sie in ganz entscheidender Weise die strategieumsetzende PE-Arbeit prägen.

Prämissen der strategieumsetzenden PE

1. *Unternehmen konkurrieren in der Umsetzung ihrer Strategien*
Unternehmen konkurrieren heute im Wesentlichen über den „Aufbau von Umsetzungsarchitekturen“ (KIERNAN 1993, S. 7 ff.), wobei die Personalentwicklung in ihrer strategieumsetzenden Anlage einen besonderen Stellenwert als Instrument bei der Generierung von Wettbewerbsvorteilen einnimmt.
2. *Zeit als Wettbewerbsfaktor im strategieumsetzenden Lernen*
Der Faktor Zeit wird in der Strategieumsetzung zu einem entscheidenden Faktor und muss sich in neuen Lernformen manifestieren. Diese setzen an die Stelle des sequentiellen „learn then act“ ein simultanes „learn and act“ (DIXON 1994, S. 120 ff.).
3. *Nur strategisch relevante Bedarfe sind ein PE-Handlungsanlass*
Nicht jede Schwachstelle und jede subjektiv empfundene Unvollkommenheit im Unternehmen ist ein Bedarf, der eine PE-Abteilung zum Handeln zwingt. Vielmehr geht eine strategieumsetzende PE-

Funktion davon aus, dass sie nur bei strategisch relevanten Bedarfen gebraucht wird und „sonstige Bedarfe“ durch das kulturimmanente Lernpotenzial im Unternehmen bearbeitet werden können.

4. *Fokussierung der Veränderungsstrategien*
Von allen Ressourcen, die bei der Entwicklung von Mitarbeitern eingesetzt werden, ist die wertvollste Ressource die begrenzte Veränderungsenergie der Mitarbeiter. Dieses kostbare Gut muss auf die für ein Unternehmen wichtigsten Veränderungsprozesse fokussiert werden.
5. *Entwicklung des Personals ist mehr als die Summe entwickelter Personen*
Die kollektive Entwicklung der Belegschaft oder des gesamten Managements hat in der strategieumsetzenden PE eine eigene Qualität und kann nicht als Ergebnis der Entwicklung von Individuen verfolgt werden. Diese kollektive zeitgedrängte Entwicklung führt zur Ausprägung neuer Kulturmerkmale – und das ist etwas anderes als nur der Erwerb von neuen Fähigkeiten.
6. *Bedarfsbearbeitung im lernenden Unternehmen bedeutet immer Zuwachs an Lernfähigkeiten*
Jeder strategisch relevante Bedarf muss in einer Weise bearbeitet werden, dass sich als Ergebnis der Bearbeitung bei den teilnehmenden Personen ein Zuwachs an Lernfähigkeiten und im Unternehmen eine Lernkulturveränderung in Richtung lernendes Unternehmen einstellt.
7. *Personalentwicklung nur mit aktiver Unterstützung der Geschäftsführung*
Strategieumsetzendes PE-Handeln kann nur mit Unterstützung der Geschäftsführung erfolgreich sein, wobei es im Einzelnen eine Vielzahl von kreativen Einbindungsformen der obersten Führungsebene gibt.
8. *Einzelne Positionen und Abteilungen haben unterschiedliche Bedeutung*
Im zeitlichen Ablauf der Umsetzung von Unternehmensstrategien nehmen einzelne Positionen als Schlüsselpositionen und einzelne Abteilungen als Schlüsselabteilungen eine bevorzugte Rolle ein. In diesen Investitionsfeldern führt ein strategieumsetzendes PE-Engagement zu einem besonders markanten Nutzen für das Unternehmen. Gleichzeitig erfüllt ein PE-Handeln auf der Grundlage dieser Denkfigur aber auch die Auflage des Lernunternehmens, nach der allen Mitarbeitern eine Chance zur Weiterentwicklung in Richtung größerer „employability“ oder Beschäftigungsfähigkeit eingeräumt wird.

9. *Strategieumsetzende PE enthält direkte und indirekte Entwicklungsmechanismen*

Eine PE-Funktion arbeitet mit Maßnahmen, die direkt auf die Entwicklung einzelner Gruppen und größerer Organisationseinheiten einwirken. Um dem Anspruch des lernenden Unternehmens gerecht zu werden, muss sich PE aber auch mit der Konstruktion von bestimmten verhaltensproduzierenden Systemen befassen, die sowohl strategieumsetzendes Alltagshandeln unterstützen als auch einen Zuwachs an selbstgesteuertem Lernen im Unternehmen bewirken.

10. *Strategieumsetzende PE will Spuren ziehen und keine ausgetretenen Pfade gehen*

Eine strategieumsetzende PE-Abteilung begreift sich in ihrem Entwicklungs- und Veränderungsauftrag als Unternehmer. Die ausgetretenen Pfade des normalen Entwicklungsgeschäfts werden verlassen, um für ein spezifisches Unternehmen eine maßgeschneiderte Entwicklungslösung hinsichtlich der Entwicklungsprojekte, der „Schrittlänge“ in der Entwicklungsgeschwindigkeit und der eingesetzten Lernformate zu kreieren. Wenn man sich als innovativer PE-Unternehmer sieht, kann man wenig von dem ohnehin schwach ausgeprägten Theoriegerüst der allgemeinen Personalentwicklung profitieren, sondern muss als PE-Aktionsforscher seine eigenen Leitlinien erarbeiten.

In Ableitung von diesen Prämissen geht eine strategieumsetzende PE-Abteilung davon aus, dass nur eine begrenzte und überschaubare Zahl von Entwicklungs- und Veränderungsprojekten den Kunden im Unternehmen angeboten werden, weil zu viele Maßnahmen sich sehr schnell gegenseitig lähmen und eine negative Synergie erzeugen.

Projekte der strategieumsetzenden PE

1. Bearbeitung eines unternehmensweiten Bedarfs über ein *großflächig angelegtes Veränderungsprojekt*, bei dem sich alle Führungskräfte innerhalb eines überschaubaren Zeitrahmens mit einem bestimmten strategisch relevanten Thema befassen.
2. Durchführung eines *Schlüsselabteilungs-Entwicklungsprogramms*: Eine besonders wichtige Abteilung im Rah-

men der anstehenden Strategieumsetzung erhält die Möglichkeit, ihren Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen mit Hilfe zusätzlicher PE-Investitionen zu erhöhen.

3. Die Inhaber einer strategisch bedeutsamen Schlüsselposition nehmen als Einzelne und als Gruppe an einem für sie geplanten und auch durch sie selbst gestalteten *Lern- und Entwicklungsprozess* teil, um auf ihre Position mehr Leistung und Wertschöpfung für das Unternehmen zu erbringen und gegenüber Mitbewerbern im Markt einen qualitativen Wettbewerbsvorsprung zu sichern.
4. Im Rahmen der *zukunftsichernden Förderung von vorhandenem Potenzial bei Mitarbeitern* werden Maßnahmen eingesetzt, die die Potenzialträger für zukünftige Situationen im Unternehmen „veredeln“, ohne dass zum Qualifizierungszeitpunkt feststeht, wann und in welcher bestimmten Situation die vorhandene Einsatzflexibilität bei den geförderten Personen Verwendung findet. Dazu gehören Projekte
 - der Rekrutierung und Förderung von Trainees (als Nachwuchs für die erste Führungsebene);
 - der Förderung von Fachkräften und Stabsmitgliedern, um sie auf einen späteren Übergang in eine Führungsfunktion vorzubereiten;
 - der Förderung von Führungskräften mit ersten Führungserfahrungen, um sie auf höhere oder andere Führungsaufgaben vorzubereiten;
 - der Förderung von erfahrenen Führungskräften mit Weiterentwicklungspotenzial zum Kreis der oberen Führungskräfte;
 - der Förderung von oberen Führungskräften mit Potenzial für die Ebenen der selbständigen Leitung von Sparten, größeren Profit Centers und der Geschäftsführung.

5. Durchführung eines *offenen Programms*, das allen Mitarbeitern zum Besuch offen steht und in dem strategisch bedeutsame Schlüsselqualifikationen des Unternehmens erworben oder Fähigkeiten erlernt werden, die in ihrer Anwendung durch die Teilnehmer das Unternehmen in Richtung eines „lernenden Unternehmens“ weiterentwickeln.

Die im Punkt 4 genannten Förderungsmaßnahmen bilden den Gegenstand dieser Arbeit. Legt man den angesprochenen Produkten und Serviceleistungen das folgende Raster zugrunde, dann erhalten Förderungsmaßnahmen den Stellenwert der personellen Zukunftssicherung und tragen dazu bei, dass mit dem Erwerb von neuen Fähigkeiten und Verhalten zukünftige Herausforderungen im Unternehmen bewältigt werden.

Kategorisierung der Förderungsprogramme	
Manager als Individuum	Sämtl. Programme der Förderung von Mitarbeitern und Führungskräften in einem Unternehmen
Manager mit Team und Abteilung	
Manager als Kollektiv	
	<div>Bewältigung von Herausforderungen in der gegenwärtigen Arbeitssituation</div> <div>Bewältigung von zukünftigen Herausforderungen im Unternehmen</div>

Abb. 1: Kategorisierung der Förderungsprogramme

Warum die „richtige“ Gestaltung von Förderungsmaßnahmen so wichtig ist

In den meisten Unternehmen ist der Schwerpunkt der Weiterbildungs- und PE-Arbeit auf die Bewältigung von Herausforderungen in der gegenwärtigen Arbeitssituation gerichtet. Demzufolge waren *aufgabenorientierte Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen* im Vordergrund der Betrachtung.

Diese Maßnahmen werden einmal mit Ausrichtung auf die gegenwärtigen Aufgaben durchgeführt (Anpassungsqualifizierung) oder sie werden für die Wahrnehmung von zukünftigen bereits feststehenden Aufgaben für Mitarbeiter veranlasst (Höherqualifizierung).

Gegenüber diesen aufgabenorientierten Qualifizierungsmaßnahmen gibt es Maßnahmen, die einen Mitarbeiter und eine Führungskraft für die Zukunft des Unternehmens entwickeln, ohne dass zum Zeitpunkt der Qualifizierung feststeht,

- wann das Unternehmen das Qualifizierungsergebnis wertet und
- in welcher speziellen Funktion oder bei welcher Aufgabenstellung im Unternehmen die entwickelte und veränderte Führungskraft eingesetzt wird.

Diese Maßnahmen werden als Förderungsmaßnahmen oder als *personenorientierte Qualifizierung* bezeichnet, da nicht eine bestimmte Aufgabe, sondern die Person der Führungskraft im Vordergrund steht.

Bis heute kreist in Unternehmen der gedankliche Bezugsrahmen der PE- und Bildungsverantwortlichen primär um aufgabenorientierte Entwicklungsmaßnahmen. Dafür spricht die zentrale Diskussion um Lerntransfer-Sicherung und die damit in Verbindung stehende praktische Umsetzung der „Generalisationstheorie“ oder der „Theorie der identischen Elemen-

te“. Beide Theorien laufen darauf hinaus, dass das Lernen eines Teilnehmers dann positiv ist, wenn er in seiner Situation eine möglichst große Ähnlichkeit zu einer gegenwärtigen oder zukünftigen Aufgabenstellung am Arbeitsplatz erlebt.

Die bisher in Unternehmen geführte Diskussion zur Qualitätsverbesserung betrieblicher Entwicklungsarbeit, die sich im Wesentlichen als eine Diskussion zur Erhöhung des Lerntransfer-Potenzials von Trainingsmaßnahmen und als Beschleunigung der Umsetzung des Gelernten in die Praxis darstellt, muss personenorientierte Förderungsmaßnahmen zwangsläufig aussparen, weil die Teilnehmer dort über keine konkrete Aufgabe verfügen, auf die sie das Gelernte anwenden können. Die in der klassischen Lerntransfer-Perspektive übliche Blickstellung der Anwendungsmöglichkeit des Gelernten in der Praxis führt bei Förderungsmaßnahmen zu wesentlich komplexeren Fragen, die gleichsam als *Lerntransfer-Problem höherer Ordnung* einzustufen sind:

- Hat ein Teilnehmer die Fachkompetenz erworben, die für eine ungewisse zukünftige Verwertung im Unternehmen notwendig ist?
- Kann ein Teilnehmer die zum Zeitpunkt der Förderungsmaßnahme erworbene Fachkompetenz so konservieren, dass sie bis zum ungewissen Verwertungszeitpunkt à jour bleibt oder sich im Anschluss an die Förderungsmaßnahme sogar selbsttätig weiterentwickelt?
- Hat der Teilnehmer die notwendige Fachkompetenz in einer Art und Weise erworben,
 - die keinen Anspruch an das Unternehmen nach einer sofortigen höherwertigen Position mit sich bringt?
 - die keine demotivierenden Wirkungen verursacht, wenn das Qualifizierungsergebnis vom Unternehmen nicht sofort verwertet wird oder
 - die keine konkreten Abgänge aus dem Unternehmen zur Folge hat, weil das Qualifizierungsergebnis vom Mitarbeiter als „brachliegend“ empfunden wird?

Diese Fragen vermitteln die Komplexität der richtigen Gestaltung der Förderung von Mitarbeitern und Führungskräften. Und weil dieses „Entwicklungsterrain“ so schwierig ist, wird auch in Unternehmen besonders viel falsch gemacht. Während bei der aufgabenorientierten Entwicklung Fehler sich lediglich im ausbleibenden Lerntransfer am Arbeitsplatz niederschlagen, führen Fehler bei der Führungskräfteförderung zu

- Krisen im Unternehmen, weil für neue Märkte, Produkte und Geschäftssituationen in der Zukunft keine entsprechenden Kompetenzen in der Führungsmannschaft aufgebaut wurden,
- Beziehungs- und Klimaverslechterungen zwischen einzelnen Führungskräften und damit häufig auch zwischen Abteilungen, wenn einzelne Führungskräfte ohne nachvollziehbare Nominierungskriterien die Chance zur Förderung erhalten,
- Gewinner-Verlierer-Situationen im Management, die sich auch im Abgang qualifizierter Kräfte bemerkbar machen,
- schwer korrigierbaren Situationen, wenn die fehlerhaft entwickelten und / oder falschen Führungskräfte in zentrale Machtpositionen gelangen,
- hohen Ausgaben, wenn man die Teilnahmegebühren mancher Business School-Programme heranzieht und zu
- besonders gravierenden Kosten, wenn eine zu fördernde Führungskraft einer Schlüsselabteilung im Unternehmen entweder die Chancen ihrer Position nicht nützen kann oder wenn ihr gewaltige Entscheidungsfehler unterlaufen.

Zehn Leitsätze zur Förderung von Führungsnachwuchs und Führungskräften

Genauso wie es Leitsätze für die gesamte PE-Arbeit gibt, kann man für einzelne „Geschäftsfelder“ der strategieumsetzenden PE Leitsätze aufstellen, die für die Gestaltung von ein-

zelen Situationen eine Orientierung abgeben. Neben „Leitsätzen für großflächige Veränderungsprojekte“ oder „Leitsätzen für die Durchführung von Produktivitätsverbesserungsprogrammen in Schlüsselabteilungen“ gibt es auch „Leitsätze zur Förderung von Führungskräften und Führungsnachwuchskräften“.

Im Folgenden habe ich zehn dieser Leitsätze zusammengefasst, die meine ideologische Position der Förderungsarbeit abbilden:

1. Die Förderung von Führungskräften muss immer eine strategieumsetzende Richtung haben, wobei das Lernen des Einzelnen innerhalb der vom Unternehmen erwarteten Lernkorridore erfolgt.
2. Die Förderung von Führungskräften muss mit aktiver Mitwirkung der Geschäftsführung durchgeführt werden, die sowohl in der Bestimmung der Entwicklungsrichtung und der späteren punktuellen Mitwirkung das Lernen der Teilnehmer entscheidend prägen.
3. Die Förderung von Führungskräften heißt nicht Inhalte vermitteln, sondern Entwicklungsenergien der Teilnehmer freilegen und sie für die Nutzbarmachung für das Unternehmen zu verwerten.
4. Die Förderung von Führungskräften im Sinne eines Mentalitätsveränderungsprozesses erfordert Zeit. Deshalb braucht es längerfristig angelegte Entwicklungsprozesse, bei denen auch organisiertes Lernen durch Workshops und Seminare eingesetzt werden können. „Schnellschüsse“ und singuläre freistehende Maßnahmen führen zu einer Veränderung im verbalen Artikulieren, nicht aber im Verhalten.

5. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg gehen, wenn die Förderung der Führungskräfte als Instrument der Strategieumsetzung und Mentalitätsveränderung verfolgt wird.
6. Die Förderung der Führungskräfte ist als arbeitsbegleitendes Entwicklungsprogramm zu konzipieren, das keine voreiligen Verwertungsansprüche des Teilnehmers an das Unternehmen zur Folge hat und keine „Kronprinzen-effekte“ bei den Beteiligten hinterlässt.
7. Bei der Förderung von Führungskräften muss auf die Individualität des Einzelnen abgestellt werden, und ihm muss geholfen werden, seine Potenziale für das Unternehmen zu verwerten.
8. Bei der Förderung von Führungskräften darf es keine Gewinner oder Verlierer geben, sondern alle haben die Möglichkeit, sich zu entwickeln und zu entfalten. Dabei muss es aber als ganz natürlich eingeschätzt werden, dass einzelne Führungskräfte mehr als andere gefördert werden, sich auch fördern lassen und sich mit der Zeit und Energie intensiver an ihrer Förderung engagieren. Ein Unternehmen kann keine Führung im Markt beanspruchen, wenn es nicht seinen „Eliten“ und „Stars“ ein besonders Augenmerk zuerkennt.
9. Bei der Förderung von Führungskräften sind die „natürlichen Lernräume“ mitzuverwerten, über die ein Unternehmen als Entwicklungspotenzial verfügt.
10. Die Förderung von Führungskräften ist dann am wirkungsvollsten, wenn die Vorbereitung für die Zukunft zum Tagesgeschäft wird und Führungskräfte nicht nur in dafür vorgesehenen Workshops, Seminaren oder Business-School-Programmen lernen, sondern ihr Entwicklungsprozess als Teil der neuen Kultur im Unternehmen

Förderungsprogramme

Handbuch der personellen Zukunftssicherung im
Management

Stiefel, R.T.

2016, XIII, 431 S., Hardcover

ISBN: 978-3-658-07943-7