

Simone Kauffeld/Sven Grote  
Ekkehart Frieling  
(Hrsg.)



# Handbuch Kompetenz- entwicklung

**eBook**  
SCHÄFFER  
POESCHEL



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,  
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw. Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü »Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen  
der Schäffer-Poeschel Verlag



---

Simone Kauffeld/Sven Grote/Ekkehart Frieling (Hrsg.)

# **Handbuch Kompetenzentwicklung**

2009  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

**Herausgeber:**

Prof. Dr. Simone Kauffeld, Institut für Psychologie, TU Braunschweig

Prof. Dr. Sven Grote, Fachbereich Wirtschaftspsychologie der Fachhochschule für angewandtes Management, Erding

Prof. Dr. Ekkehart Frieling, Institut für Arbeitswissenschaft, Universität Kassel

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

E-Book-ISBN 978-3-7992-6416-7

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)

Einbandgestaltung: Willy Löffelhard/Melanie Weiß  
Satz: DTP + TEXT Eva Burri, Stuttgart · [www.dtp-text.de](http://www.dtp-text.de)

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

## Vorwort

Kompetenzen sind gefragter denn je: Kompetenzen sind zum wichtigsten Wettbewerbsfaktor in der globalen Ökonomie geworden und damit entscheidend für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland. Der Kompetenzbegriff hat den betrieblichen und den privaten Alltag erobert (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007). Dieser hat sich bewährt, um als Schnittstelle zwischen betrieblichen Anforderungen einerseits und individuellen Voraussetzungen andererseits zu fungieren.

Nach den Handbüchern zur Kompetenzmessung (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2003; 2007), zum Kompetenzmanagement (Grote, Kauffeld & Frieling, 2006), zum Kompetenztraining (Heyse & Erpenbeck, 2009) stellt sich die Frage, wie Kompetenzen optimal entwickelt werden können. Das Handbuch Kompetenzentwicklung gibt hierzu einige Antworten. Der Erfolg der ersten Bände stellt dabei Ansporn und Verpflichtung zugleich dar.

Ein Großteil der Beiträge des Handbuches sind im Rahmen der Förderaktivitäten der Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF) entstanden. Sie wurden aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds finanziert. Das Handbuch Kompetenzentwicklung stellt für uns einen Abschluss unserer Kasseler und Berliner Zeit dar, die uns maßgeblich geprägt hat und in der wir viele eigene Kompetenzen entwickeln durften.

Stellvertretend für die hilfreichen Akteure des BMBF und der QUEM/ABWF gilt unser Dank Herrn Johannes Sauer vom BMBF, der das Forschungsprogramm maßgeblich gefördert hat, der Geschäftsführung QUEM unter Leitung von Herrn Dr. Herrmann und Frau Eveslage, die das Unmögliche immer wieder möglich machten und Frau Dr. Ursula Reuther für die förderliche inhaltliche Abstimmung.

Darüber hinaus möchten wir allen Autoren danken, die über unsere von der QUEM/ABWF geförderten Projekte hinaus Beiträge verfasst haben und das Handbuch erst ermöglichten. Bewusst haben wir uns entschieden, sowohl Wissenschaftler als auch Praktiker einzubinden, denn oft »macht es die Mischung«.

Dass dieses Handbuch bei Schäffer-Poeschel möglich wurde ist dem Verlag, und zwar insbesondere Frau Marita Mollenhauer und Frau Claudia Knapp zu danken, die dem Thema Kompetenzen uneingeschränkt Potentiale zuschreiben und wertvolle Hinweise zur Gestaltung des Bandes gaben. Für zahlreiche formale und organisatorische Formen der Unterstützung in der Endphase der Entstehung dieses Bandes danken die Herausgeber den Studierenden Sandra Adam, Rudy Büers und Mirja Huhn.

Das Handbuch ist in Kooperation mit der Praxis entstanden. Nicht zuletzt gilt unser Dank daher den Geschäftsführern, Führungskräften, Personalentwicklern und Mitarbeitern in den beteiligten Unternehmen, die ihre Kompetenzentwicklungsmaßnahmen kritisch hinterfragt und einer Beschreibung und Evaluation zugänglich gemacht haben. Mit dem Handbuch Kompetenzentwicklung sollen über den wissenschaftlichen Diskurs hinaus Impulse in die Praxis zurückfließen. Wir freuen uns, wenn die Leser das Handbuch nutzen und mit bewährten und neuen Formen der Kompetenzentwicklung reflektiert experimentieren. Wir hoffen so, die praktische Kompetenzentwicklung im Unternehmen zu unterstützen.



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
1 Kompetenzentwicklung jenseits der Schulbank – aber wie?.....	1
<i>Simone Kauffeld, Sven Grote &amp; Ekkehart Frieling</i>	
<b>Teil I Organisation</b> .....	11
2 Strategieentwicklung mit 60 Führungskräften – (wie) kann das gut gehen? .....	13
<i>Sven Grote, Simone Kauffeld, Victor Hering &amp; Dieter Tappe</i>	
3 Trivial oder genial: Interne Seminare von Mitarbeitern für Mitarbeiter .....	34
<i>Sven Grote, Katrin Denison, Nina Christine Altmann &amp; Victor Hering</i>	
4 Erfolge sichtbar machen: Das Maßnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI) zur Bewertung von Trainings .....	55
<i>Simone Kauffeld, Julia Brennecke &amp; Micha Strack</i>	
5 Katalysatoren und Barrieren für den Transfererfolg: Das Lerntransfer-System- Inventar .....	79
<i>Renate Wirth, Simone Kauffeld, Reid Bates &amp; Elwood Holton</i>	
<b>Teil II Führung</b> .....	105
6 Stabilisierende und dynamisierende Kompetenzen von Führungskräften: Das Balance-Inventar der Führung .....	107
<i>Sven Grote, Simone Kauffeld &amp; Christopher Weide</i>	
7 Führung als Hebel zur Steigerung der Vertriebsleistung: Das Cohen-Brown- Vertriebstraining .....	124
<i>Christian Johannes &amp; Simone Kauffeld</i>	
8 Ziele vereinbaren und Feedback geben: Struktur und Evaluation eines Führungskräfte Trainings .....	159
<i>Margarete Boos &amp; Mirjam Evers</i>	
<b>Teil III Team</b> .....	189
9 act4teams®: Die nächste Generation der Teamentwicklung .....	191
<i>Simone Kauffeld, Germán Tiscar-Lorenzo, Konstantin Montasem &amp; Nale Lehmann-Willenbrock</i>	
10 Meetingkultur unter der Prozesslupe: Besprechungsoptimierung in der IT .....	216
<i>Linda Söderberg, Simone Kauffeld &amp; Nale Lehmann-Willenbrock</i>	



11	Reflexion als Schlüssel zur Weiterentwicklung von Gruppenarbeit .....	233
	<i>Alexandra Neininger &amp; Simone Kauffeld</i>	
12	Kompetenzentwicklung durch das Kollegiale Team Coaching® .....	256
	<i>Hanna Nölting, Dagmar Stegemann &amp; Jens Rowold</i>	
13	Trainingsfilme als Reflexionsgrundlage: Kompetenzerwerb in der Bankfiliale .....	268
	<i>Simone Kauffeld &amp; Henrike Schneider</i>	
14	Die Dialog-Methode: Mehr als Nabelschau.....	287
	<i>Simone Kauffeld &amp; Julia Brennecke</i>	
<b>Teil IV Individuum.....</b>		<b>307</b>
15	Konstruktivistisches Lernen im Kommunikationstraining – Moderne Lernformen im Test.....	309
	<i>Silke Weisweiler &amp; Britta Theurer</i>	
16	Mit Intervallen zum Transfer – Experten und Novizen im Vertrieb.....	319
	<i>Simone Kauffeld, Julia Brennecke &amp; Nina Christine Altmann</i>	
17	Cognitive Apprenticeship: Arbeitsorientiert vom Experten lernen .....	338
	<i>Ralf Stegmaier &amp; Karlheinz Sonntag</i>	
18	Diagnose-KIT: Eine E-Learning-Umgebung zur technischen Fehlersuche.....	351
	<i>Sabine Hochholdinger &amp; Niclas Schaper</i>	
19	Strategien und Methoden zur Begleitung von Lernprojekten für eine selbstorganisierte betriebliche Kompetenzentwicklung.....	366
	<i>Niclas Schaper, Jacqueline Mann &amp; Sabine Hochholdinger</i>	
20	Self-Assessment – ein Reflexionsansatz in der Ausbildung?.....	388
	<i>Simone Kauffeld, Diana Reinecke &amp; Marcus Hennecke</i>	
21	Mentoring und Patenmodelle: Luxus oder kompetenz- und karriereförderlich? ...	409
	<i>Sven Grote, Katrin Denison &amp; Debora Bigalk</i>	
22	Netzwerke als Form der Weiterbildung – Wie profitieren die Teilnehmer?.....	428
	<i>Katrin Denison &amp; Anna Grohmann</i>	
23	Alles unter einen Hut?! Beruf und Familie kompetent managen mit Hilfe eines Gruppentrainings .....	446
	<i>Doreen Holdstein</i>	
24	Outplacement – Perspektivenfindung leicht gemacht .....	459
	<i>Daniela Rösler &amp; Simone Kauffeld</i>	
	Autorenverzeichnis.....	481
	Stichwortverzeichnis.....	489

---

# 1 Kompetenzentwicklung jenseits der Schulbank – aber wie?

*Simone Kauffeld, Sven Grote & Ekkehart Frieling\**

- 1 Wozu dieser Band zu diesem Zeitpunkt?
- 2 Ziel des vorliegenden Bandes
- 3 Struktur der einzelnen Kapitel
- 4 Zur Struktur des vorliegenden Bandes
  - 4.1 Organisation
  - 4.2 Führung
  - 4.3 Team
  - 4.4 Individuum
- 5 Zu guter Letzt

Literatur

---

\* *Prof. Dr. Simone Kauffeld*, Professorin für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, TU Braunschweig; *Prof. Dr. Sven Grote*, Professor für Personal- und Organisationsentwicklung, Fachhochschule für angewandtes Management, Erding; *Prof. Dr. Ekkehart Frieling*, Universität Kassel, freier Mitarbeiter, Volkswagen, Baunatal.

## 1 Wozu dieser Band zu diesem Zeitpunkt?

Kompetenzen sichern Organisationen Wettbewerbsvorteile, weil sie (1) knapp, (2) wertvoll, (3) dauerhaft, (4) begrenzt imitierbar, (5) schlecht transferierbar und (6) beschränkt substituierbar sind (Thom & Zaugg, 2001; Kauffeld, 2006), deswegen gilt es, kompetente Bewerber auf dem Arbeitsmarkt anzuziehen und sie weiter zu entwickeln. Viele Unternehmen lassen sich aktuell von externen Beratern für den »War for talents« wappnen und arbeiten eifrig an ihrer Außendarstellung, um so für geeignete Bewerber im rechten Licht und attraktiv genug zu erscheinen. Unternehmen lassen sich einen »Brand«, also eine eigene Marke als Arbeitgeber, entwickeln. Allerdings haben schon manche Bewerber den Eindruck gewonnen, dass das Interesse von Unternehmen in dem Moment nachlässt, in dem sie in das Unternehmen eintreten (Kieser, 1999). »Wahre Schönheit kommt von innen« (Hauser, 2008) warnen Personalexperten in Anlehnung an den Werbeslogan eines Kosmetikproduktes aus den 80er-Jahren. Der zunehmende Umfang von Marketingaktivitäten als Arbeitgeber im Vergleich zu den Aktivitäten im Bereich der systematischen Personalentwicklung und des Kompetenzmanagements droht zu einem z. T. krassen Missverhältnis zu führen. Die mit der Finanzkrise einhergehende Wertschöpfungsdiskussion in den Betrieben führt dazu, dass eine Vielzahl von sinnvollen Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung gestrichen wird, andererseits um Bewerber (speziell von Hochschulen) gerungen wird, weil ein Fachkräftemangel diagnostiziert wird. Wie lange wird es dauern bis Unternehmen merken, dass sie mit effektiven Kompetenzentwicklungsmaßnahmen nicht nur zum Erfolg des Unternehmens beitragen, sondern sich auch als attraktiver Arbeitgeber positionieren können?

Neben klassischen Formen der Weiterbildung gewinnen arbeitsintegrierte Formen der Kompetenzentwicklung an Bedeutung. Beim arbeitsintegrierten Lernen wird in der Auseinandersetzung mit Aufgaben in der Arbeit gelernt. Kompetenzentwicklung in der Arbeit wurde zum neuen Schlagwort. Seminare wurden abgesetzt, da gewünschte Erfolge sich nicht von allein einstellen. Popularistisch wird von der eigenen Zunft, Weiterbildung als »rausgeworfenes Geld« tituliert (Gris, 2009). In der Praxis werden Kompetenzentwicklungsmaßnahmen als Erstes im gewerblichen Bereich gestrichen, selbst der Austausch zwischen den Betrieben leidet, da mit dieser Maßnahme Reisekosten verbunden sind. Doch ist das arbeitsintegrierte Lernen anstelle seminaristischer Veranstaltungen die Lösung? Arbeitsintegriertes Lernen geschieht ebenso wenig von allein wie der Transfer relevanter Seminarinhalte in die Arbeit. Diesem Missverständnis sind viele Unternehmen zum Opfer gefallen. Die Frage darf nicht sein, ob in die Kompetenzentwicklung investiert wird, aber es darf um die besten Ansätze gerungen werden, wie die Kompetenzentwicklung am zielführendsten erfolgen kann. Das Konzept der arbeitsnahen Kompetenzentwicklung darf nicht zum Vorwand dafür werden, dass Mitarbeiter und Führungskräfte sich bei ihrer Kompetenzentwicklung selbst überlassen werden. Damit Kompetenzen in der Arbeit entwickelt werden, müssen – genauso wie beim Transfer von Trainingsinhalten in die Praxis – Rahmenbedingungen geschaffen werden (Kauffeld, Bates, Holton & Müller, 2008; Kauffeld, 2009). So muss z. B. Zeit zur Verfügung gestellt werden, damit Mitarbeiter und Teams reflektieren und Optimierungen vornehmen können. Die Maßnahmen in diesem Band präsentieren sich unterschiedlich arbeitsintegriert, viele beruhen auf einem Reflexionsansatz, auf Ebene des Teams oder des Individuums.

Viele der Beiträge des Handbuches sind im Rahmen der Förderaktivitäten der Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF) entstanden und wurden aus

Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds finanziert. Die von der ABWF geförderten Beiträge sind in Tabelle 1 mit einem Stern gekennzeichnet. Darüber hinaus wurden Beiträge führender deutscher Experten zur Kompetenzentwicklung aufgenommen, um die Vielfalt möglicher Kompetenzentwicklungsmaßnahmen aufzuzeigen. Unsere Hoffnung ist es, das Handbuch Kompetenzentwicklung zu einem Standardwerk zu etablieren, das in Neuauflagen um weitere Kompetenzentwicklungsmaßnahmen erweitert wird. Ein Anspruch auf vollständige Darstellung der Vielfalt von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen ist mit dem Band (noch) nicht verknüpft.

## 2 Ziel des vorliegenden Bandes

Ziel des Handbuches Kompetenzentwicklung ist es, Betriebe darin zu unterstützen, Formen der Kompetenzentwicklung für den eigenen Bedarf zu identifizieren und effizient anzuwenden. Unternehmen soll es gelingen, Mitarbeiter für zukünftige Herausforderungen im Unternehmen vorzubereiten und sich auf dem Arbeitsmarkt für Bewerber zu positionieren. Insofern wird die bisherige Kompetenzreihe des Schäffer-Poeschel Verlages fortgesetzt. Nach der Kompetenzmessung (Erpenbeck & Rosenstiel, 2003; 2007), dem Kompetenztraining (Heyse & Erpenbeck, 2004; 2009) und dem Kompetenzmanagement (Grote, Kauffeld & Frieling, 2006) geht es jetzt um die Entwicklung von Kompetenzen in der Nähe oder innerhalb des Arbeitsprozesses: Welche Maßnahmen und Instrumente bewähren sich?

Bewährte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen (z. B. Mentorenmodelle) sowie arbeitsplatznahe Formen der Kompetenzentwicklung (z. B. Reflexions-Workshops) werden praktisch relevant beschrieben, um die Erfahrungen in den beteiligten Unternehmen ergänzt und empirisch fundiert bilanziert. Der Schwerpunkt der Darstellung liegt auf Aspekten, die für betriebliche Personalentwickler von Bedeutung sind. Die Beschreibung der Maßnahme steht somit im Mittelpunkt. Gleichzeitig sind nur solche Maßnahmen in das Handbuch aufgenommen worden, die sich einer Bewertung unterzogen haben. Daher findet sich das Humortraining, das sich ein Arbeitsmediziner gewünscht hat, ebenso nicht wieder, wie viele Dinge, die v. a. Manager bisweilen machen. »Horse Dream Weekends« bei denen Pferde Führungsschwächen schonungslos aufdecken, die Meditation in der Wüste, um beim Nichtstun wieder Energie aufzutanken, oder das Finden des inneren Gleichgewichts bei Trekking-Touren, konnten wir nicht evaluieren. Was solche Seminare bringen können, ist bisher nicht erfasst. Zu viel sollte man vermutlich nicht erwarten. Die Transferlücke ist groß. Mit dem Transfer der Seminar- und Erlebnisinhalte in die Arbeit werden die Teilnehmenden weitgehend allein gelassen, sodass die Wahrscheinlichkeit hoch ist, wieder in den üblichen Trott zurückzufallen.

Bei den Kompetenzentwicklungsmaßnahmen, die in das Handbuch Eingang gefunden haben, handelt es sich um Maßnahmen, die sich einer Evaluation gestellt haben. Bei den Evaluationen handelt es sich entweder um quasi-experimentelle Evaluationen, bei denen – neben den Trainingsgruppen – Kontrollgruppen ohne Maßnahme untersucht wurden. Zum anderen handelt es sich um kasuistische Evaluationen, bei denen keine Kontroll- oder Vergleichsbedingung herangezogen werden konnte. Wenn nur die Bewertung eines einzigen Trainingsprogramms möglich war, wurden Vergleichs- oder Benchmarkwerte standardisier-

ter Fragebogen, die sich auf Daten vergleichbarer Trainingsmaßnahmen aus anderen Unternehmen beziehen, genutzt oder es wurden vorab Zielgrößen festgelegt, an deren Erreichung das Training zu messen war (vgl. Kauffeld, 2009).

Neben Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung werden Instrumente beschrieben, die auf Kompetenzentwicklung abzielen oder Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ermöglichen. Die Evaluationen zeigen, dass viele der beschriebenen Maßnahmen Veränderungen im Verhalten von Mitarbeitern herbeiführen. Vieles funktioniert mit ökonomisch vertretbarem Aufwand. Wenn der Nachweis der Effekte nicht gelungen ist, bleibt die Frage, ob die Maßnahme nicht taugt, oder aber Rahmenbedingungen, die zum Misslingen geführt haben, möglicherweise nicht passten. Dies wird im Fazit zu den Beiträgen jeweils diskutiert.

Zielgruppe des Handbuches Kompetenzentwicklung sind betriebliche HR-Verantwortliche, Personal- und Organisationsentwickler, Prozessbegleiter, Erwachsenenbildner, Unternehmensberater, Trainer, Führungskräfte sowie Studierende der Psychologie, Pädagogik, Soziologie und Betriebswirtschaftslehre.

### **3 Struktur der einzelnen Kapitel**

Um die einzelnen Kapitel gut lesbar zu gestalten, haben wir eine Struktur vorgegeben, die dem Leser eine leichte Orientierung ermöglicht. Modular aufgebaut und praktikabel werden relevante Informationen zu einzelnen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen dargestellt und an Unternehmensbeispielen veranschaulicht. Umfangreichere Maßnahmen werden dabei etwas ausführlicher dargestellt als andere, um dem Leser trotz der Komplexität einen anschaulichen Eindruck von Maßnahme zu gewähren und ihn ggf. zum Nachahmen anzuregen.

Die Beiträge wären ohne die kooperierenden Unternehmen nicht denkbar gewesen. Es konnten Unternehmen verschiedener Branchen (z. B. Finanzdienstleistung, Automobilzulieferindustrie, Konsumgüterindustrie) und verschiedener Größe (Start-ups, Mittelständler, Großunternehmen) einbezogen werden. Einige der Maßnahmen wurden so evaluiert, wie sie in den Unternehmen konzipiert und umgesetzt wurden, bei anderen wurde die wissenschaftliche Sicht nicht nur zur Evaluation, sondern auch für die Konzeption genutzt.

### **4 Zur Struktur des vorliegenden Bandes**

Die Maßnahmen und Instrumente zur Kompetenzentwicklung setzen auf verschiedenen Ebenen an. Klassischerweise wird mit Kompetenzentwicklung die Ebene des Individuums in Verbindung gebracht. Kompetenzen entwickeln sich jedoch nicht nur auf Ebene des Individuums, sondern auch auf Ebene des Teams, der Führung und der Organisation. An diesen vier Ebenen orientiert sich die Gliederung des Handbuches (vgl. Tab. 1). Die Zuordnung zu den Ebenen ist dabei nicht immer eindeutig. Kompetenzentwicklungsmaßnahmen setzen oft an mehreren Ebenen gleichzeitig an. Ein Act4Team-Coaching verändert nicht nur das Team, sondern auch das einzelne Teammitglied, der Strategieprozess mit der Führungsmannschaft sollte bei jedem einzelnen Mitarbeiter ankommen.

Nr.	Titel	Autoren
1	Kompetenzentwicklung jenseits der Schulbank – aber wie?*	Simone Kauffeld, Sven Grote & Ekkehart Frieling
<b>Organisation</b>		
2	Strategieentwicklung mit 60 Führungskräften – (wie) kann das gut gehen?*	Sven Grote, Victor Hering, Simone Kauffeld & Dieter Tappe
3	Trivial oder genial: Interne Seminare von Mitarbeitern für Mitarbeiter*	Sven Grote, Katrin Denison, Nina Christine Altmann & Victor Hering
4	Erfolge sichtbar machen: Das Maßnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI) zur Bewertung von Trainings*	Simone Kauffeld, Julia Brennecke & Micha Strack
5	Katalysatoren und Barrieren für den Transfererfolg: Das Lerntransfer-System-Inventar*	Renate Wirth, Simone Kauffeld, Reid Bates & Elwood Holton
<b>Führung</b>		
6	Stabilisierende und dynamisierende Kompetenzen von Führungskräften: Das Balance-Inventar der Führung*	Sven Grote, Simone Kauffeld & Christopher Weide
7	Führung als Hebel zur Steigerung der Vertriebsleistung: Das Cohen-Brown-Vertriebstraining*	Christian Johannes & Simone Kauffeld
8	Ziele vereinbaren und Feedback geben: Struktur und Evaluation eines Führungskräftestrainings	Margarete Boos & Mirjam Evers
<b>Team</b>		
9	act4teams®: Die nächste Generation der Teamentwicklung*	Simone Kauffeld, German Lorenzo, Konstantin Montasem & Nale Lehmann-Willenbrock
10	Meetingkultur unter der Prozesslupe: Besprechungs-optimierung in der IT*	Linda Söderberg, Simone Kauffeld & Nale Lehmann-Willenbrock
11	Reflexion als Schlüssel zur Weiterentwicklung von Gruppenarbeit*	Alexandra Neininger & Simone Kauffeld
12	Kompetenzentwicklung durch das Kollegiale Team Coaching®	Hanna Nölting, Dagmar Stegemann & Jens Rowold
13	Trainingsfilme als Reflexionsgrundlage: Kompetenzentwicklung in der Bankfiliale*	Simone Kauffeld & Henrike Schneider

Tab. 1: Kapitel-Übersicht

Nr.	Titel	Autoren
14	Die Dialog-Methode: Mehr als Nabelschau*	Simone Kauffeld & Julia Brennecke
<b>Individuum</b>		
15	Konstruktivistisches Lernen im Kommunikationstraining – Moderne Lernformen im Test	Silke Weisweiler & Britta Theurer
16	Mit Intervallen zum Transfer – Experten und Novizen im Vertrieb*	Simone Kauffeld, Julia Brennecke & Nina Christine Altmann
17	Cognitive Apprenticeship: Arbeitsorientiert vom Experten lernen	Ralf Stegmaier & Karlheinz Sonntag
18	Diagnose-KIT – Eine E-Learning-Umgebung zur technischen Fehlersuche	Sabine Hochholdinger & Niclas Schaper
19	Strategien und Methoden zur Begleitung von Lernprojekten für eine selbstorganisierte betriebliche Kompetenzentwicklung	Niclas Schaper, Jacqueline Mann & Sabine Hochholdinger
20	Self-Assessment – ein Reflexionsansatz in der Ausbildung?*	Simone Kauffeld, Diana Reinecke & Marcus Hennecke
21	Mentoring und Patenmodelle: Luxus oder kompetenz- und karriereförderlich?*	Sven Grote, Katrin Denison & Debora Bigalk
22	Netzwerke als Form der Weiterbildung – Wie profitieren die Teilnehmer?*	Katrin Denison & Anna Grohmann
23	Alles unter einen Hut?! Beruf und Familie kompetent managen mit Hilfe eines Gruppentrainings	Doreen Holdstein
24	Outplacement – Perspektivenfindung leicht gemacht*	Daniela Rösler & Simone Kauffeld

Tab. 1: Kapitel-Übersicht (Fortsetzung)

## 4.1 Organisation

Mit Kompetenzentwicklungsmaßnahmen auf Ebene der Organisation werden Impulse für die ganze Organisation gesetzt. So wird die Strategieentwicklung mit dem kompletten Führungsteam beschrieben. Die Kompetenz der Führungskräfte, Strategien für den eigenen Bereich zu entwickeln und mit ihren Mitarbeitern umzusetzen, galt es auszubauen (Grote, Kauffeld, Hering & Tappe). Darüber hinaus wird mit dem Vorurteil aufgeräumt, dass Seminare ausschließlich mit externen Referenten sinnvoll durchzuführen sind. Interne Seminare von Mitarbeitern für andere Mitarbeiter als eine arbeitsnahe Maßnahme zur fachlichen und methodischen Kompetenzentwicklung sind nicht trivial, sondern wirksam. In mehreren

Fallbeispielen kann belegt werden, dass interne Seminare als eine geeignete Maßnahme zur Kompetenzentwicklung angesehen werden können (Grote, Denison, Altmann & Hering). Unter der Rubrik Organisation wird zudem aufgezeigt, dass Evaluationen nicht entweder pragmatisch oder wissenschaftlich fundiert ablaufen müssen, sondern ein »Spagat« möglich ist. Es wird aufgeräumt mit dem Mythos, dass mit zufriedenen Teilnehmern der Transfer in den Alltag von allein gelingt und das Entertainment der entscheidende Faktor für den Erfolg von Trainingsmaßnahmen ist. In diesem Kontext verändert sich auch die Rolle der Personalentwicklung: Sie ist nicht mehr nur Lieferant für Trainings- oder Fortbildungsprogramme, sondern mitverantwortlich – ggf. unter Einbeziehung von Externen – zum Unternehmenserfolg beizutragen. Dies bedeutet neben der Bereitstellung des Trainings selbst, Rahmenbedingungen für den Transfererfolg zu schaffen. Zwei Instrumente, das Maßnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI) und das Lerntransfer-System-Inventar (LTSI), können dabei helfen. Mit dem Maßnahmen-Erfolgs-Inventar können Trainingserfolge mit vertretbarem Aufwand sichtbar gemacht werden (Kauffeld, Brennecke & Strack). Das Instrument basiert auf dem Vier-Ebenen-Modell der Trainingsevaluation von Kirkpatrick (1967; 1994) und umfasst sowohl eine Betrachtung des Erfolgs im Lernfeld als auch des Erfolgs in der Arbeit. Oftmals reicht es nicht aus, zu wissen, *ob* ein Training wirkt oder nicht. Es stellt sich die Frage, warum es nicht wirkt oder wenn es wirkt, wie es weiter optimiert werden kann, damit der Transfer in die Arbeit noch besser gelingt. Mit dem Lerntransfer-System-Inventar (LTSI; Holton, Bates & Ruona, 2000; Kauffeld et al, 2008; Wirth, Kauffeld, Bates & Holton, in diesem Band) können 16 transferrelevante Faktoren, die zur Optimierung des Trainingserfolgs verändert werden können, abgebildet werden. Das Lerntransfer-System-Inventar kann auf Ebene der Organisation ansetzen z. B. zur (1) frühzeitigen Identifizierung von Problemen mit Trainingsfaktoren, z. B. als Frühwarnsystem vor umfassenden Trainingsreihen, (2) zur Diagnose von Ursachen für bekannte Transferprobleme in der Organisation, (3) zur Entwicklung von Maßnahmen, die den Transfer erhöhen oder (4) zur Sensibilisierung von Trainern und Vorgesetzten für Transferprobleme genutzt werden. Dem Mangel an systematischen Evaluationen, der auch auf das spärliche Angebot von standardisierten Evaluationsinstrumenten zurückzuführen ist, kann somit Abhilfe geschaffen werden.

Mit MEI und LTSI liegen zwei Instrumente vor, die mit einem ökonomisch vertretbaren Aufwand interpretationsfähige Ergebnisse liefern. Weitere Instrumente zur Evaluation von Trainingsmaßnahmen sind mit dem Adaptive Evaluation System (AES) verfügbar ([www.4a-side.com](http://www.4a-side.com); Kauffeld, 2009).

## 4.2 Führung

Viele Kompetenzentwicklungsmaßnahmen setzen bei Führungskräften an. Mit dem Balance-Inventar der Führung (BALI-F) wird Führungskräften ein Blick auf Kompetenzen und deren Ausprägungen in acht zentralen, im unternehmerischen Kontext relevanten Führungsdilemmata gewährt. Durch die Auswertung der Selbst- und ggf. Fremdeinschätzung des BALI-F können einseitige Orientierungen von Führungskräften in Spannungsfeldern (z. B. »Tagesgeschäft vs. Strategie«) identifiziert werden: Führungskräfte werden für die notwendige »Ausgewogenheit« in ihrem Vorgehen und im Führungsverhalten sensibilisiert (Grote, Kauffeld & Weide).



Wie Führungskräfte nicht nur an sich selbst arbeiten müssen, sondern top down als Hebel zur Steigerung der Vertriebsleistung im Bankbereich genutzt werden können, wird mit dem *Cohen Brown Vertriebstraining vorgestellt*. Die Führungskraft entwickelt in der Rolle eines Trainers gezielt die vertrieblichen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter. Die Rolle des doppelten Transferproblems in dieser Konstellation wird diskutiert (Johannes & Kauffeld).

Eine Kompetenzentwicklungsmaßnahme, die Führungskräfte in ihrer Rolle als Lernberater ihrer Mitarbeiter unterstützen soll, wird anhand der beiden Module »Ziele vereinbaren« und »Feedback geben« eines Führungskräfte Trainings dargestellt (Boos & Evers).

### 4.3 Team

Bei den Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung im Team wird konsequent ein arbeitsintegrierter Ansatz verfolgt. Unabhängig davon, ob die Maßnahmen im Führungsteam, in Projektgruppen oder in Arbeitsteams in der IT, in der Produktion oder Bankfiliale eingesetzt wird, handelt es sich um echte Teams, die sich als ganze in der Arbeit weiterentwickeln möchten. Die Maßnahmen zielen dabei auf die Reflexion im Team ab. Viele der Maßnahmen lassen sich zudem gut in den Arbeitsablauf integrieren. So wird act4teams, ein Video-Analyseverfahren zur Messung von Teamkompetenzen, vorgestellt, das im realen Arbeitsalltag der Mitarbeiter ansetzt. act4teams® wird dort eingesetzt, wo sich die Expertise aller Mitarbeiter eines Teams bündelt und wichtige Anstöße für spätere Arbeitsschritte gegeben werden: in Besprechungen. Hier zeigt sich, welche Teams wirklich erfolgreich sind. Es wird deutlich, ob Mitarbeiter in der Lage sind, selbständig in Gruppen Probleme im Arbeitsprozess zu lösen, Optimierungen vorzunehmen und an Veränderungen mitzuwirken. Das Programm act4team-Coaching® verbindet act4teams® mit Elementen von bewährten Maßnahmen zur Team-Entwicklung und zum Führungskräfte-Coaching (Kauffeld, Lorenzo, Montasem & Lehmann-Willenbrock). Der Einsatz von act4teams zur Besprechungsoptimierung in der IT zeigt, dass act4teams® nicht nur als Diagnosetool, sondern auch als Gestaltungsinstrument praxistauglich ist und relevante Veränderungen initiieren kann. Darüber hinaus wird ein Wirkhinweis für Kompetenzentwicklungsmaßnahmen geliefert, die arbeitsintegriert mit »echten« Gruppen, auf Basis von »echten« Problemstellungen durchgeführt werden. Es werden passgenaue und gruppenspezifische Maßnahmen im Team entwickelt und im Beitrag dargestellt, die die üblichen Probleme des Transfers in den Arbeitsalltag verringern und Akzeptanz für die Anwendung dieser Maßnahmen in alltäglichen Besprechungen schaffen (Söderberg, Kauffeld & Lehmann-Willenbrock). Darüber hinaus wird die Wirksamkeit eines Workshopkonzeptes, das Teamreflexivität als eine wichtige Determinante zur Weiterentwicklung von Gruppen und zur Steigerung der Gruppeneffektivität ansieht, mit act4teams unter die Lupe genommen (Neininger & Kauffeld). Als eine erfolgreiche Methode der kollegialen Beratung wird das Kollegiale Team Coaching® vorgestellt, das positive Effekte auf die Arbeitsleistung und die subjektiv empfundene Belastung durch arbeitsbezogene Probleme, die im KTC® thematisiert werden, hat (Nölting, Stegemann & Rowold.). Um die Reflexion nicht dem Zufall zu überlassen, werden bei einem Finanzdienstleister Trainingsfilme, in denen Szenen des beruflichen Alltags von professionellen Schauspielern nachgestellt werden, als Reflexionsgrundlage für Teamdiskussionen zur Verfügung gestellt. In diesen Diskussionen tauschen sich die Mitarbeiter über das beobachtete Verhalten aus, reflektieren ihr eigenes Verhalten im Berufsalltag

und erarbeiten neue Verhaltensmöglichkeiten. Ein gemeinsames Verständnis guter Arbeitsausführung wird gestärkt (Kauffeld & Schneider). Dass Reflexion allein ohne die Ableitung von Vorschlägen, die in der Praxis umgesetzt werden können, zur Kompetenzentwicklung nicht reicht, zeigt der Einsatz der Dialog-Methode im Führungsteam eines Start-up-Unternehmens der Kommunikationsbranche (Kauffeld & Brennecke). Beim Dialog tauschen sich mehrere Mitarbeiter gleichberechtigt über längere Zeit nach festgelegten Regeln über eine mehr oder weniger offene Fragestellung aus und beschäftigen sich eingehend mit sich selbst und den Prozessen in der Gruppe. Auch wenn über die Dialoge hinweg mehr reflexive Beiträge der Teilnehmer zu verzeichnen waren, konnten die gesetzten Ziele mit der Maßnahme nicht erreicht werden.

## 4.4 Individuum

Auf Ebene des Individuums werden zunächst vier Maßnahmen vorgestellt, mit denen seminaristisch angelegte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen wirksamer gestaltet werden können. Es wird ein Kommunikationstraining auf den Grundlagen des konstruktivistischen Lernens optimiert (Weisweiler & Theurer). Die Überlegenheit von Intervalltrainings gegenüber Trainings im Block kann in einem Vertriebstraining auf die Ähnlichkeit zwischen den Lerninhalten und den tatsächlichen Arbeitsplatzbedingungen in den Intervalltrainings zurückgeführt werden (Kauffeld, Brennecke & Altmann). Um Lernen und Kompetenzentwicklung von Auszubildenden im Kontext der betrieblichen Berufsausbildung zu fördern, werden arbeitsorientierte Lernumgebungen eingesetzt (Stegmaier & Sonntag) oder eine E-Learning-Umgebung (Diagnose-KIT) genutzt, um das Erlernen systematischer und effizienter Diagnosestrategien zur technischen Fehlersuche an Produktionsanlagen zu erlernen (Hochholdinger & Schaper). Bei der Trainingsgestaltung scheint das situierte Lernen zum neuen Paradigma zu werden.

Strategien und Methoden für eine selbstorganisierte betriebliche Kompetenzentwicklung können in Form von Lernprojekten umgesetzt werden (Schaper, Mann & Hochholdinger), bei denen die Reflexion und Maßnahmeplanung des Einzelnen eine große Rolle spielt. Um schon in der Ausbildung die richtigen Weichen für Mitarbeiter zu stellen, wurde bei einem Finanzdienstleistungsunternehmen ein Self-Assessment-Workshop in das Ausbildungskonzept integriert, der positive Auswirkungen auf die Selbstkompetenz-Facetten Selbstmanagement, Veränderungsinteresse sowie Verantwortungsübernahme und Initiative der Auszubildenden zeigt (Kauffeld, Reinecke & Hennecke).

Networking zur Entwicklung von Kompetenzen könnte die Überschrift der beiden Beiträge zum Mentoring und zu Netzwerken sein: Mentoring und Patenmodellen wird eine hohe Bedeutung für die organisationale Sozialisation und Einarbeitung zugeschrieben. Mentoring kann vom Unternehmen gezielt gefördert werden und wird von den Teilnehmenden als kompetenz- und karriereförderlich beschrieben (Grote, Denison & Bigalk). Netzwerke sind interessant, weil sie kostengünstig sind und innovative Möglichkeiten zum Wissens- und Erfahrungsaustausch bieten. Neben unternehmensinternen und unternehmensübergreifenden Netzwerken (z. B. Expertenrunden) gewinnen auch solche Netzwerke an Bedeutung, die zielgruppenspezifisch Wissen vermitteln. Netzwerke tragen zur Kompetenzentwicklung der Teilnehmer bei, wenn aktiv Kontakte aufgebaut und gepflegt werden (Denison & Grohmann).

In den letzten beiden Kapiteln wird die Kompetenzentwicklung in kritischen Lebensphasen betrachtet: zum einen bei der Integration von Familie und Beruf (Holdstein), zum anderen beim Outplacement (Rösler & Kauffeld).

## 5 Zu guter Letzt

Zur verbesserten Lesbarkeit wird in diesem Beitrag auf die Nennung der weiblichen Form verzichtet. Selbstverständlich sind jeweils beide Geschlechter gemeint.

### Literatur

- Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (2003). Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis (Hrsg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (2007). Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis (Hrsg.; 2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gris, R. (2009). Die Weiterbildungslüge. Warum Seminare und Trainings Kapital vernichten und Karrieren knicken. Frankfurt: Campus.
- Grote, S., Kauffeld, S. & Frieling, E. (2006). Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele (Hrsg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hauser, F. (2008). Wahre Schönheit kommt von innen. Internes Employer Branding als Erfolgsfaktor. HR-Symposium 2008 – attracting, engaging and retaining people. Abgerufen unter <http://www.psychonomics.de/article/articleview/168/1/58> am 24.09.2008.
- Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2004). Kompetenztraining. 64 Informations- und Trainingsprogramme. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2009). Kompetenztraining. Informations- und Trainingsprogramme (Hrsg.; 2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Holton, E. F. III, Bates, R. A. & Ruona, W.E.A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11 (4), 333–360.
- Kauffeld, S. (2009). Training und Transfer. Heidelberg: Springer.
- Kauffeld, S., Bates, R. Holton, E.F. III & Müller, A. (2008). Das deutsche Lerntransfer-System-Inventar (GLTSI): psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7 (2), 50–69.
- Kieser, A. (1999). Einarbeitung neuer Mitarbeiter. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern. Schriften für Führungskräfte (Band 20, S. 161–171). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kirkpatrick, D.L. (1967). Evaluation of training. In R.L. Craig (Ed.), *Training and development handbook: A guide to human resources development*. New York: McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kauffeld, S. (2006). Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kauffeld (2009). Training und Transfer. Heidelberg: Springer.
- Thom, N. & Zaugg, R. J. (2001). Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz. Bern: Haupt.

# Teil I Organisation



## 2 Strategieentwicklung mit 60 Führungskräften – (wie) kann das gut gehen?

*Sven Grote, Simone Kauffeld, Victor Hering & Dieter Tappe\**

### Zusammenfassung

- 1 Theoretischer Hintergrund
  - 1.1 Herausforderungen der strategischen Unternehmensführung
  - 1.2 Unterschiedliche Beratungsansätze
  - 1.3 Kritische Würdigung der Ansätze
- 2 Beschreibung der Maßnahme
  - 2.1 Das Unternehmen, Rahmenbedingungen und Ausgangslage für die Strategieentwicklung
  - 2.2 Ziele des Projektes
  - 2.3 Beratungsansatz
  - 2.4 Phasen des Beratungsprozesses
  - 2.5 Untersuchungsinstrumente
  - 2.6 Ergebnisse
- 3 Fazit: Chancen und Risiken

### Literatur

---

\* *Prof. Dr. Sven Grote*, Professor für Personal- und Organisationsentwicklung, Fachhochschule für angewandtes Management, Erding; *Prof. Dr. Simone Kauffeld*, Professorin für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, TU Braunschweig; *Victor Hering*, Dipl.-Kwi., Wissenschaftlicher Mitarbeiter, artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen; *Dieter Tappe*, Dipl. Betriebswirt BA, Berater für Organisations- und Unternehmensentwicklung, Bremen.

## Zusammenfassung

Jedes Unternehmen steht vor der Aufgabe, eine eigene implizite oder explizite Strategie zu verfolgen, mit der es im Wettbewerb bestehen will. Obwohl die Bedeutung einer vom gesamten Führungsteam geteilten und gleichzeitig verfolgten Unternehmensstrategie für den Unternehmenserfolg unstrittig erscheint, werden vergleichsweise wenig empirische Untersuchungen zum *Prozess* der Entwicklung und Umsetzung berichtet. Dies mag u. a. darin begründet sein, dass sich kaum Unternehmen finden lassen, die bereit sind, ihre Prozesse der strategischen Unternehmensführung mit schriftlichen Befragungsmethoden untersuchen zu lassen. In dem vorliegenden Artikel werden die Entwicklung, die Umsetzung und die empirische Untersuchung einer Unternehmensstrategie am Beispiel eines Produktionsstandortes eines internationalen Konsumgüterkonzerns beschrieben. In diesem Produktionsstandort mit ca. 800 Mitarbeitern wurde im Gegensatz zu früheren Strategieentwicklungen das komplette Führungsteam mit ca. 60 Führungskräften in die Entwicklung der Unternehmensstrategie mit einbezogen. Von der Erfahrung ausgehend, dass in früheren Strategieprozessen zunächst nur das Topmanagement eingebunden war und die im engsten Führungskreis (2–3 Führungskräfte) generierte Strategie über mehrere Ebenen hinweg kommuniziert und kaskadiert werden musste, was mit erheblichen Prozessverlusten einherging, wurden hier von Beginn an alle Führungskräfte und eine Reihe von Fachkräften einbezogen. Im Hinblick auf das Thema Kompetenzentwicklung erscheint interessant, dass über die Strategieentwicklung an sich ein explizites Ziel in der Kompetenzentwicklung der Führungskräfte lag: Es galt, die Kompetenz der Führungskräfte, Strategien für den eigenen Bereich zu entwickeln und umzusetzen, auszubauen. In dem vorliegenden Artikel werden die Prozesse der Strategieentwicklung, der Umsetzung, des Erfolgscontrollings und Evaluation mittels schriftlicher Befragung beschrieben.

## 1 Theoretischer Hintergrund

Bisherige Untersuchungen von (1) Projekt-, (2) Arbeits- und (3) Führungsteams mit dem auf der Kasseler Teampyramide basierenden Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT; Kauffeld, 2001) zeigen erhebliche, statistisch bedeutsame Unterschiede zwischen den drei Teamformen. Führungsteams weisen in allen vier Skalen und Subskalen des FAT (1. Zielorientierung, 2. Aufgabenverteilung, 3. Zusammenarbeit, 4. Verantwortungsübernahme) deutlich negativere Werte auf als Arbeitsteams. Die eher negativen Werte in der Subskala Zielorientierung setzen sich gemäß den Modellannahmen in den anderen Skalen fort. Die eher bedenklichen Ergebnisse der Führungsteams korrespondieren mit der Beobachtung, dass Führungsteams oft der Anforderung gegenüberstehen, widersprüchliche Ziele aus unterschiedlichen Bereichen zu balancieren und zu integrieren (z. B. Grote & Kauffeld, 2007). Die Zusammenarbeit scheint oftmals durch *individuelle* Verantwortungsübernahme geprägt.

## 1.1 Herausforderungen der strategischen Unternehmensführung

Um das Verständnis für die besonderen Herausforderungen von Führungsteams bei der Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie zu vertiefen, werden im Folgenden die wichtigsten Aspekte, die in diesem Kontext diskutiert werden, kurz umrissen (vgl. ausführlich Bamberger & Wrona, 2000).

### (1) Multi-Kontext-Probleme

Strategische Probleme werden als wenig strukturierte bzw. schwer strukturierbare Probleme betrachtet. Für solche »innovativen Probleme« bestehen wenig eindeutige Lösungsverfahren (Bamberger & Wrona, 2000). Analog hierzu spricht Dörner (1979) von dialektischen Problemen, bei denen zwar die Ausgangslage bekannt ist, aber nicht der Zielzustand und auch nicht die möglichen Mittel diesen Zielzustand zu erreichen. »Sie stellen Entscheidungen unter Unsicherheit dar und werden auch als sog. Multi-Kontext-Probleme derart bezeichnet, dass sie in unterschiedlichen, jeweils aktorspezifischen Kontexten definiert bzw. expliziert werden« (Bamberger & Wrona, 2000, S. 6). Probleme werden demnach jeweils im Sinne eigener Werte, Normen, Interessen und Sichtweisen der Realität betrachtet und interpretiert. Mit diesen unterschiedlichen Realitätskonstruktionen ist stets die Möglichkeit von Konflikten und das Erfordernis sie zu lösen verbunden (Bamberger & Wrona, 2000).

### (2) Politische Probleme

»Strategische Probleme sind in dieser Perspektive immer auch politische Probleme; strategische Prozesse weisen damit stets die Merkmale politischer Prozesse auf, wie Konflikte, Konflikt-handhabung, Verhandlungsprozesse, die Bildung von Koalitionen, die Suche nach Konsens und Unterstützung sowie Aktivitäten der Gewinnung und Ausübung von Macht« (Bamberger & Wrona, 2000, S. 6). Diese Annahmen von strategischen bzw. politischen Prozessen korrespondieren mit den anderen Sichtweisen auf politische Themen, wie die von Neuberger (1995), der acht Merkmale des Politischen beschreibt, nämlich 1. Handlungsorientierung, 2. Interessenkonflikte, 3. Intersubjektivität, 4. Macht, 5. Interdependenz, 6. Legitimation, 7. Zeitlichkeit und 8. Ambiguität.

### (3) Tiefgreifender Wandel

In der Literatur wird stets darauf hingewiesen, dass sich Probleme der strategischen Unternehmensführung zumeist auf Probleme des tiefgreifenden Wandels beziehen. »Diese sind sowohl mit Problemen der Komplexitätshandhabung in der Konzipierung als auch Problemen der Durchsetzung verbunden, beispielsweise in Form der Überwindung von Widerständen sowie der Bildung von Unterstützung und Konsens« (Bamberger & Wrona, 2000, S. 6).

### (4) Professionalisierung der Unternehmensführung

Im Zusammenhang mit der strategischen Unternehmensberatung wird von einer Sammlung und Systematisierung von Wissen mit dem Ziel der Rationalisierung von Entscheidungen und im Zusammenhang mit der Integration wissenschaftlicher Erkenntnisse von der Professionalisierung einer Unternehmensführung gesprochen (Bamberger & Wrona, 2000).



### **(5) Entwicklung der Kompetenzen und Fähigkeiten**

Schließlich soll es bei der Unterstützung der Unternehmensführung durch eine Beratung um eine Erweiterung der Kompetenzen und Fähigkeiten gehen. Diese Erweiterung der Führungsfähigkeiten kann sich auf Aspekte, wie die Komplexitätshandhabung, die Unsicherheitsreduktion, die Schaffung von Koordination und Kohäsion beziehen (Bamberger & Wrona, 2000, S. 8). Diese Erweiterung der Kompetenzen des Managements kann sich auf

- fachliche Aspekte, wie die Einführung neuer Technologien und Verfahren,
- methodische Aspekte, wie z.B. die Strukturierung von Informationen und die Entscheidungsfindung,
- soziale Aspekte, wie die Zusammenarbeit und Konsensbildung im Team sowie
- Aspekte der Selbstkompetenz beziehen, da im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen und der Verbesserung der Handlungs- und Reaktionsfähigkeit stets auch motivationale und veränderungsrelevante Aspekte angesprochen werden.

## **1.2 Unterschiedliche Beratungsansätze**

Walger und Scheller (1998, S. 18) definieren Unternehmensberatung als einen »Interaktionsprozess zwischen Berater(n) und Klient(en), bei dem es um die Bearbeitung von Problemen des Klientenunternehmens geht. Unternehmensberatung intendiert in diesem Sinne immer Problemlösung«. Lippitt (1959) beschreibt, was unter Beratung zu verstehen ist:

- (1) Das Beratungsverhältnis ist eine freiwillige Beziehung zwischen
- (2) einem professionellen Helfer (Berater) und einem hilfsbedürftigen System (Klient),
- (3) in welchem der Berater versucht, dem Klienten bei der Lösung laufender und potentieller Probleme behilflich zu sein.
- (4) Die Beziehung wird von beiden Parteien als zeitlich befristet angesehen.
- (5) Außerdem ist der Berater ein Außenstehender, d.h. er ist nicht Teil des hierarchischen Machtssystems, in welchem sich der Klient befindet (vgl. Jonas, Kauffeld & Frey, 2007).

Im Allgemeinen werden Inhalts- und Prozessberatung unterschieden (vgl. z.B. Bamberger & Wrona, 2000). Bei der inhaltsorientierten Beratung wird die Aufgabe des Beraters in der Entwicklung inhaltlicher Lösungen von Problemen gesehen, die im Extremfall losgelöst von personalen Aspekten oder politischen Erfordernissen erbracht werden kann (vgl. Kirsch, 1997; Kolb, 1988). Hingegen bei der Prozessberatung wird die inhaltliche Lösung des zugrunde liegenden Problems von dem Klienten selbst entwickelt und implementiert. Neben der Problemlösung an sich ist es das Ziel, die langfristige Anpassungs- und Lernfähigkeit des Klienten zu entwickeln.

Die unterschiedlichen praktizierten Beratungsansätze werden zumeist aus der Sicht vier verschiedener Modelle betrachtet, denen jeweils eigene Annahmen der Beratung zugrunde liegen (Lippitt & Lippitt, 1977; Exner, Königswieser & Titscher, 1987; Elfgem & Klaile, 1987; Schein 1990; Straub & Forchhammer, 1995; Walger & Scheller, 1998). Diese vier Modelle (1) Gutachtenberatung, (2) Fachexpertenberatung und (3) Prozessberatung sind nach Schein (1987) in Tabelle 1 dargestellt und werden im Folgenden kurz skizziert. Als vierte Form kommt in neueren Veröffentlichungen die (4) systemische Unternehmensberatung hinzu.

### (1) Gutachtenberatung

Diese wird im Wesentlichen als Lieferung von Informationen zu einem vorgegebenen Sachverhalt beschrieben. Zumeist gilt es, ein Informationsdefizit zu beheben, das Entscheidungsträger im Klientensystem hindert, eine Entscheidung zu einem schon von ihnen identifizierten, wohlstrukturierten Problem zu treffen. »It assumed that the client knows what the problem is, that the client has communicated the real problem, that the helper has the needed information, and that the client has thought through the consequences of asking the question and receiving the answer« (Schein, 1990, S. 59). Die Überprüfung der Grundannahmen, die gleichzeitig die Bedingungen zur Lösung des Problems darstellen, ist nicht Gegenstand eines Beratungsprozesses. Ein Beratungsauftrag gilt als abgeschlossen, wenn der Berater die Informationen geliefert hat.

### (2) Fachexpertenberatung

Die Ausgangssituation der Fachexpertenberatung (Wimmer, 1991, S. 60) ist die Wahrnehmung eines schlecht strukturierten Problems durch den Klienten, das sich auszeichnet durch den Mangel eines der Kriterien: eindeutig formuliertes Ziel, vollständige, endliche Menge sich gegenseitig ausschließender Alternativen und Lösungsalgorithmen (Heinen, 1976). Das Rollenverhältnis zwischen dem Expertenberater und seinem Klienten wird von zahlreichen Autoren anhand der Arzt-Patienten-Beziehung verdeutlicht. »Der Patient verspürt Schmerzen, deren Ausmaß ihn bewegt, sich an einen Arzt zu wenden. Der Arzt nimmt die Schilderung der Schmerzsymptome als Ausgangspunkt seiner Untersuchungen und diagnostiziert – aufbauend auf seiner medizinischen Ausbildung und seiner praktischen Erfahrung – deren Ursachen. Im Anschluss daran verordnet der Arzt ein spezielles Heilverfahren, das der Patient entweder alleine oder mit seiner Hilfe durchzuführen hat.« (Walger & Scheller, 1998, S. 22). Wimmer (1991, S. 61) spricht bei diesem Ansatz von »zumeist extrem standardisierten Lösungen, die auf der Basis routinisierter Vorgehensweisen erarbeitet werden« und auf diese Weise gleichsam wie Markenartikel verkauft werden können.

Grundmodell (was es ist)	Grundannahmen, Voraussetzungen (... dass es funktioniert)
1. Beratung als Beschaffung von <i>Information und Professionalität</i> Der <i>Klient weiß</i> , <i>was das Problem ist</i> ; <i>welche Lösung</i> benötigt wird; <i>woher</i> die Lösung kommen kann. Der Berater beschafft die benötigten Informationen und erarbeitet die Lösungen.	Klient hat das Problem richtig <i>diagnostiziert</i> . Klient hat Professionalität bzw. Spezialistentum des <i>Beraters</i> richtig <i>beurteilt</i> . Klient hat Problem und welche Art Lösung benötigt wird, richtig <i>kommuniziert</i> . Klient hat <i>Konsequenzen</i> der Informationsbeschaffung bzw. der verlangten Hilfe durchgedacht und akzeptiert.
2. Beratung im Rahmen der Arzt-Patienten-Hypothese Der <i>Klient</i> spürt bzw. leidet unter bestimmten Unzulänglichkeiten oder Problemen, deren <i>Ursachen</i> sowie mögliche <i>Lösungsansätze</i> ihm aber unbekannt sind.	Der <i>Diagnoseprozess</i> selbst wird als nützlich und hilfreich angesehen. Der Klient hat die <i>Symptome</i> (Indikatoren) richtig interpretiert und den Bereich, in welchem das Problem auftritt, richtig lokalisiert.

<b>Grundmodell</b> <i>(was es ist)</i>	<b>Grundannahmen, Voraussetzungen</b> <i>(... dass es funktioniert)</i>
<p>Der Berater übernimmt die Verantwortung für eine richtige <i>Diagnose</i> (Erfassung) des Problems und dessen angemessener <i>Lösung</i>. Klient ist abhängig vom Beratungsprozess bis hin zur Lösungsfindung.</p>	<p>Der indizierte <i>Problembereich</i> (Person oder Gruppe) gibt die notwendigen Informationen für eine treffende Diagnose; er manipuliert nicht, sondern ist kooperativ. Klient <i>versteht</i> die Diagnose und den Lösungsvorschlag des Beraters richtig und ist bereit, ihn <i>anzuwenden</i>. Klient kann nach der Beraterintervention allein wunschgemäß weiter funktionieren.</p>
<p>3. Das Prozess-Beratungs-Modell (Prozess Consultation) Der <i>Klient hat</i> das Problem und behält während des ganzen Beratungsprozesses die volle <i>Verantwortung</i> dafür. Berater hilft dem Klienten, die prozesshaften Ereignisse seiner Umgebung <i>wahrzunehmen</i>, richtig zu interpretieren und zu <i>verstehen</i> und ihnen angemessen zu begegnen (handeln). Stärkstes <i>Involvement</i> (Betroffen- und Beteiligtsein) des Klienten, sich selber zu helfen und vermeidet, vom Klienten in eines der vorangehenden Modelle gebracht zu werden.</p>	<p>Klient spürt den Wunsch nach Veränderung (Problembewusstsein), hat aber das Problem nicht im Griff (Ursache – Lösung). Klient kennt Möglichkeit der Lösung nicht oder nur unzureichend, dies auch bezüglich der Frage, wer ihm helfen könnte. Das Problem ist so beschaffen, dass der Klient nicht nur jemanden braucht, der die Problemursachen und -lösungen herausfindet, sondern, dass der Klient durch die aktive Teilnahme am Diagnoseprozess profitiert. Klient hat »konstruktive« Absichten; er ist durch Ziele und Werte motiviert, die der Berater akzeptieren kann, und ist in der Lage, eine sog. »helfende Beziehung« einzugehen. Der Klient ist letztendlich der Einzige, der wirklich weiß, welche Interventionsform für ihn jetzt hilfreich ist. Er kontrolliert die Situation. Der Klient ist fähig zu lernen, wie er seine Organisationsprobleme erkennen und lösen kann.</p>

Tab. 1: Drei Grundmodelle der Beratung nach Schein (1987, zit. nach Fatzer, 1993, S. 117)

### (3) Prozessberatung

Neben diesen beiden Formen inhaltlicher Beratung geht es bei der Prozessberatung um die Entwicklung von Problemlösefähigkeiten im Klientensystem. Der Berater hat lediglich eine unterstützende Funktion bei der Bestimmung und Lösung der Probleme des Klienten. Die zentrale Aufgabe der Prozessberatung ist nach Schein, den »Klienten beizubringen, wie sie lernen können« (Schein 1990, S. 60). Der Berater initiiert Lernprozesse. Die Steigerung der Leistungsfähigkeit einer Organisation und die Entwicklung der beteiligten Personen werden als gleichberechtigte Ziele dargestellt. Da Organisationen sich nur in den Köpfen und durch das Handeln ihrer Mitglieder verändern, sollten nach diesem Ansatz in den Prozess der Problembestimmung und -lösung möglichst alle Betroffenen einbezogen werden. Die Öffnung

erlaubt die Erfassung wesentlicher Problemursachen und hilft, einseitige Projektionen, Symptombekämpfung und Scheinlösungen zu vermeiden (Müller, 1981). Der Klient ist Experte für die inhaltliche Bestimmung und Lösung des Problems, während sich der Berater mit seinen Interventionen auf den Prozess bezieht. Der Prozess ist dabei potentiell endlos mit der Annäherung an einen Endzustand, ohne ihn im üblichen Sinn zu erreichen (French & Bell, 1994).

#### **(4) Systemische Beratung**

Mit der systemischen Beratung etabliert sich ein eigenständiges Konzept in theoretischer und in praktischer Form, das an die jüngere Familientherapie und die neue Systemtheorie anknüpft (Wimmer, 1992; Simon, 1995). In der Erziehungs- und Familienberatung ist die systemische Beratung bereits seit Längerem in den Vordergrund gerückt (Menne, 1996). »Die systemische Unternehmensberatung versucht, Unternehmen bei der Bearbeitung von Problemen zu unterstützen, indem sie ihnen bei der Erarbeitung einer »angemessenen Problemsicht« Hilfe leisten will« (Walger & Scheller, 1998, S. 33). Im Fokus der Intervention steht die sog. »Irritation« des Klienten (Wimmer, 1995), der ein anderes, positiveres als das umgangssprachliche Verständnis zu Grunde liegt. Über Irritationen soll das Klientensystem angeregt werden, in Distanz zu seinen eingespielten Wahrnehmungsmustern zu gehen und deren Veränderbarkeit erkennen. Mit der Distanz zu sich selbst wird die Möglichkeit zur Reflexion gewonnen und unter Umständen eine neue, angemessenere Problemsicht erlangt (Walger & Scheller, 1998).

### **1.3 Kritische Würdigung der Ansätze**

Tatsächlich sind die beiden letztgenannten Beratungsansätze (3) Organisations- und Personalentwicklungsberatung sowie (4) systemische Unternehmensberatung nicht klar voneinander zu trennen. In einer Befragung von 285 Unternehmen zu ihrer Beratungsphilosophie bezeichneten sich zwar 2,2 % der Beratungsunternehmen als systemisch, ihre Angaben zeigten aber eindeutige Bezüge zur Organisations- und Personalentwicklung auf (Walger & Scheller, 1998).

Der zentrale Unterschied der (2) Fachexpertenberatung einerseits und der (3 und 4) prozessbezogenen Beratungsansätze liegt nach Fatzer (1993) in deren psychologischer Botschaft. In der Gutachten- und Arzt-Patient-Beratung heißt die psychologische Botschaft: »Ich bin dein Berater, nehme dein Problem auf meine Schultern und werde es für dich lösen! In der Prozessberatung heißt sie: Ich werde das Problem nicht von deiner Schulter nehmen und es auch nicht für dich lösen, sondern Möglichkeiten zu Lösung gemeinsam mit dir erarbeiten, aber du musst die Problemlösung umsetzen!« (Fatzer, 1993, S. 116).

Die Förderung des Lern- und Erfahrungsbildungsprozesses aufseiten der Organisation und damit die Hilfe zur Selbsthilfe ist einer der zentralen Gründe, warum in der Literatur häufig die Ansicht vertreten wird, dass der Berater nach der Überwindung des traditionellen Ansatzes der Arzt-Patienten-Beratung die Organisation nicht als inhaltlicher Experte beraten soll, sondern die Prozessberatung vorzuziehen ist (vgl. auch Gebert, 1993; French & Bell, 1994). Die kritisierte mangelnde Berücksichtigung der ökonomischen Rahmenbedingung in der Prozessberatung zu Beginn der 80er Jahre, die einige Organisationsentwicklungs-Projekte scheitern ließ, konnte in Konzepte der Prozessberatung integriert werden (Trebesch, 1995).

Einer der häufigsten Kritikpunkte an der inhaltlichen Beratung ist schließlich, dass die unüberschaubare Anzahl der angebotenen Konzepte dem Verlauf von Moden unterworfen ist oder sogar auf deren Schaffung ausgerichtet ist (Bamberger & Wrona, 2000; vgl. Simon, 2002). Die Neuentwicklung von Moden schafft für Unternehmensberatungen neue Betätigungsfelder, die eine Chance zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb bieten (Bamberger & Wrona, 2000; vgl. ausführlich Kieser, 1996).

Auch wird gegen die inhaltliche Beratung thematisiert, dass »das zur Lösung von Einzelfällen erforderliche Wissen von der Wissenschaft (noch) nicht zur Verfügung gestellt worden ist« (Gebert, 1993, S. 482). Die Eignung der Expertenberatung bleibt auf zeitlose Probleme beschränkt, die sich mit vorhandenen Lösungsmethoden und standardisierten Tools bearbeiten lassen (Walger & Scheller, 1998). Um zu funktionsfähigen inhaltlichen Lösungen zu kommen, sind jedoch neben dem Globalwissen des Beraters das organisationale Detailwissen und die Intimkenntnisse der Betroffenen zu aktivieren.

Auf Expertenlösungen wird zudem in der Praxis oft reaktant reagiert. Die Mitarbeiter und Führungskräfte des Klientensystems werden vergleichsweise gering in den Beratungsprozess eingebunden und auf eine Lieferantenrolle von Informationen reduziert. »Eine solche Beratung impliziert zwangsläufig eine asymmetrische Berater-Klienten-Beziehung« (Kirsch & Eckert, 2000, S. 268). Die Realisierung der Lösungen scheitert an ihrem mangelnden Unternehmensbezug und dem Widerstand der betroffenen Mitarbeiter. »Bildet beispielsweise die Entwicklung eines Strategieplans Gegenstand der Beratung, so wird u.U. der Strategieentwurf als Ergebnis einer inhaltsorientierten Beratung nicht handlungsrelevant und gegebenenfalls in Schubladen landen, da er möglicherweise nicht hinreichend auf die existierenden Handlungsorientierungen oder auch Machtbeziehungen im Klientenunternehmen Bezug nimmt« (Bamberger & Wrona, 2000, S. 20).

Auch wenn vielfältige Kritik an dem Expertenansatz formuliert wurde und wenn neuartige Formen von Organisationsberatung, wie Prozessberatung und systemische Beratung an Bedeutung gewinnen, werden damit traditionelle Formen der Beratung keinesfalls obsolet. Eine Untersuchung des deutschen Unternehmensberatungsmarktes zeigt, dass sich 89,8 % der Berater traditionellen Beratungsformen, wie Gutachten- und Expertenberatung und nur 10,1 % als neuartige Formen, wie Prozess- und systemischer Beratung, beschreiben (Walger & Scheller, 1998). Walger und Scheller (1998, S. 67) gehen soweit, das Modell der systemischen Beratung »sowohl bei Beratern als auch bei Klienten zur Zeit als noch nicht »anschlussfähig« zu bezeichnen, da es dem klassischen Beratungsverständnis der Expertenberatung diametral gegenübersteht.

Hierzu passt die Zusammenfassung von Untersuchungen zu Erwartungen von Klienten im Kontext der Erziehungsberatung von Kaisen (1992): Demnach suchen Klienten sehr viel häufiger den konkreten Rat, die Beantwortung von Fragen, die Vermittlung von Wissen, von Rezepten und von Vorschlägen zur Entscheidungsfindung in Beratungsgesprächen, als dies ihre Berater vermuten. Wenn Berater von ihren Klienten Problembewusstsein fordern sowie die Bereitschaft, sich auch auf unangenehme und unbequeme Aspekte der Beratung einzulassen, aktiv mitzuarbeiten und sich selbst und ihre Lebensumstände zu reflektieren, fühlen sich viele Klienten demgegenüber stark überfordert (Kaisen, 1992).

Beratungsfirmen wurden nicht mehr allein mit der Konzeptentwicklung beauftragt, sondern zunehmend für deren Umsetzung in die Pflicht genommen (Walger & Scheller, 1998). Trebesch (1995) sieht sogar eine Veränderung der Rolle und des Selbstverständnisses der

klassischen Managementberatung. Immer mehr Berater wenden sich den sozialen Aspekten des Wandels zu, weil von ihnen neben der Lösungserarbeitung auch die effektive Umsetzung und Realisierung der Vorschläge erwartet wird. Auf der Grundlage ihrer empirischen Erhebungen formulierten Walger und Scheller (1998) als Prognose, dass sich die Beratung zunehmend von der klassischen Expertenberatung mit Produktcharakter zur individuellen Dienstleistung entwickeln werde.

Kirsch und Eckert (2000) beschreiben inhalts- und prozessbezogene Beratungsansätze weniger als alternative oder konkurrierende, sondern vielmehr einander ergänzende Ansätze: »Prozessorientierte Beratung und inhaltsbezogene Beratung stehen in einer komplementären Beziehung zueinander. Sie können durchaus im Rahmen eines Beratungsprojektes – in unterschiedlicher Gewichtung – miteinander kombiniert werden« (Kirsch & Eckert, 2000, S. 268–269). »Der prozessorientierte Berater hat dafür zu sorgen, dass das strategische Gesamtprojekt im Sinne einer Organisationsentwicklung realisiert wird. Er unterstützt die Führungsmannschaft bei der Durchführung der strategischen Grundanalyse und der Erarbeitung der Strategien, die von den verantwortlichen Führungskräften selbst zu präsentieren sind« (Kirsch & Eckert, 2000, S. 269).

## 2 Beschreibung der Maßnahme

### 2.1 Das Unternehmen, Rahmenbedingungen und Ausgangslage für die Strategieentwicklung

Bei dem vorgestellten Unternehmen handelt es sich um den deutschen Produktionsstandort (Sourcing-Unit) eines international operierenden Markenartiklers, der Tiefkühlprodukte herstellt und ca. 700 Mitarbeiter beschäftigt, davon ca. 500 in der Produktion. In Deutschland gibt es noch einen zweiten Produktionsstandort, dort werden Tiefkühlprodukte einer anderen Kategorie hergestellt. In Italien und England befinden sich weitere europäische Werke dieses Konzerns. Der verschärfte Wettbewerb (u. a. Erfolg der Handelsmarken und Discounter, neue Distributionskanäle von Mitbewerbern und der Wettbewerb mit den anderen europäischen Werken) hatte das Unternehmen bereits 1998 zu tief greifenden Restrukturierungen gezwungen. Für den Standort hatte die Umsetzung der Studie einer Unternehmensberatung weit reichende Konsequenzen, wie z. B. den Abbau von ca. 300 Mitarbeiterstellen, Einschnitte im Entgeltsystem, die Einführung einer Segmentorganisation (Fabrik in der Fabrik), von Gruppenarbeit und von Total Productive Management (TPM) in der Produktion sowie eines kennzahlenorientierten Bonussystems. Diese betriebliche Ausgangssituation stellt in Kürze den betrieblichen Hintergrund für den im Folgenden beschriebenen Strategieprozess dar.