

Rolf Th. Stiefel

# Förderungsprogramme

Handbuch der personellen  
Zukunftssicherung im Management



Springer Gabler

---

# **Edition Rosenberger**

Die „Edition Rosenberger“ versammelt praxisnahe Werke kompetenter Autoren rund um die Themen Führung, Beratung, Personal- und Unternehmensentwicklung. Alle Werke in der Reihe erschienen ursprünglich im Rosenberger Fachverlag, gegründet von dem Unternehmens- und Führungskräfteberater Dr. Walter Rosenberger, dessen Programm Springer Gabler 2014 übernommen hat.

---

Rolf Th. Stiefel

# Förderungsprogramme

Handbuch der personellen  
Zukunftssicherung im Management

Rolf Th. Stiefel  
Dr. Rolf Th. Stiefel & Partner AG  
Scherzingen, Schweiz

Bis 2014 erschien der Titel im Rosenberger Fachverlag, Leonberg.

Edition Rosenberger  
ISBN 978-3-658-07943-7                    ISBN 978-3-658-07944-4 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-07944-4

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

Springer Gabler  
© Springer Fachmedien Wiesbaden Nachdruck 2016  
Ursprünglich erschienen bei Rosenberger Fachverlag, Leonberg, 2003  
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.  
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe  
Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

*„Learning is differentiated from development, in that learning involves new techniques to function more effectively in an existing framework, whereas development is the movement from one framework to another.“*

DIXON, NANCY M.: Developing managers for the learning organization, in: Human Resource Management Review, 3. Jg., Heft 3/1993, S. 245

# Inhalt

Inhalt .....	III
Abbildungen .....	IX
1. Einführende Bemerkungen und Umgang mit dem Handbuch .....	1
2. Stellenwert und Bedeutung von Förderungs- programmen in der strategieumsetzenden Personalentwicklung .....	7
3. Design-Aspekte – Design-Konzepte .....	19
3.1 Vier Modelle der Führungskräfte-Förderung und ihre Bedeutung .....	19
3.2 Tendenzen bei der Gestaltung von Förderungsprogrammen .....	22
3.3 Aus Erfahrungen lernen: Die unscheinbarste Form der Führungskräfte-Entwicklung .....	24
3.4 Projektmanagement und Projektlernen – Einige klärende Bemerkungen .....	28
3.5 Führungskräfte-Lernen und Strategie- umsetzung: Fazit einer Benchmarking-Studie ...	33
3.6 Design-Überlegungen für die Konzipierung von Rotationssystemen .....	38
3.7 Wenn Stärke zu einer Schwäche werden kann: Führungskräfte mit extremem Ehrgeiz und extremer Leistungsmotivation .....	43
3.8 Didaktische Modelle der Leadership-Entwicklung .....	46
3.9 Das ultimative Entrepreneurship-Programm ...	54
3.10 „Geräuschlose“ Entwicklung auf Gegenseitigkeit .....	60

3.11	Weiterentwicklung der Geförderten .....	63
3.12	Die Einbindung der Vorgesetzten von Teilnehmern .....	66
3.13	Die erfahrene Plateau-Führungskraft als Teilnehmer .....	68
3.14	Trainee-Programme: Der MBA als Führungsnachwuchs .....	72
3.15	Der Einsatz von oberen/obersten Führungskräften .....	75
3.16	Die Entwicklung des Karriere-Unternehmers ...	80
3.17	Die positiven Seiten des „entgleisten Karrierezugs“ .....	82
3.18	Karriereübergänge von Professionals zu Managern – Ein unterbelichtetes Aufgabenfeld in Unternehmen .....	83
3.19	Entwicklung von Führungsfähigkeiten bei Stäben .....	89
3.20	Vorbereitung auf Führungsaufgaben in einer Fach- und Projektlaufbahn .....	98
3.21	Wie wird man in Ihrem Unternehmen obere Führungskraft? .....	103
3.22	Eine „Blaupause“ für ein Arbeitspapier zur Entwicklung von Spitzenkandidaten .....	111
4.	<b>System der Nominierung, Zulassung, Auswahl und Einschätzung .....</b>	115
4.1	Stand der AC-Praxis in amerikanischen Unternehmen .....	115
4.2	Das Ende des Portfolio-Denkens .....	117
4.3	Einschätzung von beruflichen Stärken und der „Kosten“ ihrer exzessiven Ausprägungen	121
4.4	„Benchmarks“ als Instrument in der Förderung .....	125
4.5	Die Bestimmung der Entwicklungsrichtung ...	127
4.6	Was gehört zum unternehmerischen Denken und Handeln? .....	131

---

4.7	„Zulassung“ zur Förderung: Die Integration von Job Rotation mit Förderungsprogrammen	135
4.8	Wenn Sie ein Exposé zur Auswahl von Spitzenkandidaten ausarbeiten wollen ...	137
4.9	Einbindung oberer Führungskräfte bei der Einschätzung von Nachfolgekandidaten ..	140
4.10	„Being competent is different from having competencies“ .....	141
4.11	Management-Audit: Eine andere Sicht der Wirklichkeit .....	144
4.12	Vom AC zum DC: Das Assessment Center als Development Center in der dritten Generation .....	150
4.13	Wer hat Potenzial für internationale Einsätze? 153	
5.	<b>System des Lernens</b> .....	159
5.1	Gestaltung des Eröffnungs-Workshops .....	159
5.2	Organisationale Lernmuster erkennen und verändern als Lernziel .....	162
5.3	Wie man zu persönlichen Entwicklungs- zielen kommt .....	168
5.4	Die Verwendung von Dyaden und Fokus- gruppen als Design-Parameter .....	171
5.5	Interventionen des Entwicklungsbegleiters in Förderungsprogrammen .....	173
5.6	Ein klassisches Dilemma des Entwicklungs- begleiters in Förderungsprogrammen .....	178
5.7	Einsatz eines Lerntagebuchs .....	180
5.8	Zur Diagnose des Reifegrads von Mitarbeitern für selbstgesteuerte Lern- und Entwicklungs- prozesse .....	183
5.9	Förderung der Selbststeuerungsfähigkeit der Teilnehmer .....	185
5.10	Konturen einer unspektakulären unternehmerischen Lernkultur .....	190
5.11	Unternehmerisch führen – Ein didaktisches Raster .....	193

5.12 Die selbstgesteuerte Mobilisierung von Lernquellen .....	195
5.13 Erarbeitung eines „Karriere-Curriculums“ .....	198
5.14 Sozialisation in Selbstorganisation .....	202
5.15 Modalität der Projektbearbeitung und Entwicklungsziele .....	207
5.16 Möglichkeiten zur Bildung der Projektlerngruppe .....	208
5.17 Die Lerngruppe als „temporäre Ergänzung der PE-Abteilung“ .....	211
5.18 Die Lerngruppe als „Tenniswand“ für die Problembearbeitung von Führungskräften .....	215
5.19 Als Teilnehmer einer Projektlerngruppe .....	217
5.20 Projektbearbeitung in Nachwuchsförderungsprogrammen (NFP) – Mit oder ohne Struktur? .....	221
5.21 Auswertung eines innovativen MBA-Programms als Lernprojekt .....	224
5.22 Das Mentorenkonzept als Design-Element in der strategieumsetzenden Personalentwicklung .....	226
5.23 Bestandsstücke eines Mentoren-Programms ..	228
5.24 Mentor ist nicht gleich Mentor .....	230
5.25 Mentoring in Aktion .....	233
5.26 Der mentorierte Protegé als Brutus seines Gönners .....	236
5.27 Die umgekehrte Mentorenbeziehung .....	238
5.28 Einsatz von Vorständen in Förderungsprogrammen .....	240
6. System der Auswertung und der Verwertung des Lernens im Unternehmen .....	243
6.1 Das Connoisseur-Modell: Expertenbefragung als Programmevaluierung ..	243
6.2 Wie kann der individuelle Lern- und Entwicklungserfolg der einzelnen Teilnehmer eingeschätzt werden? .....	245

6.3	Evaluierungsmaterialien für die Einschätzung von Action Learning .....	249
6.4	Vorgehensmethodik in der Auswertung von Business School-Partnern für die Förderung von erfahrenen Führungskräften .....	255
6.5	Auswertung der Mentorenbeziehung in einem Förderungsprogramm .....	262
6.6	Zur Verwertung des Entwicklungsergebnisses .....	264
6.7	„Stretch-Assignments“ – Die Entwicklungs-komponenten einer Führungsposition .....	268
7.	<b>Praxisbeispiele .....</b>	273
7.1	Beispiel eines innerbetrieblichen Förderungs-programms für mittlere Führungskräfte .....	273
7.2	Design-Merkmale eines überbetrieblichen Programms für mittlere Führungskräfte .....	275
7.3	SEI – Beispiel einer Selbst-Entwicklungs-Initiative .....	279
7.4	Beispiel eines Förderungsprogramms in einer Bank .....	283
7.5	Beispiel eines Förderungsprogramms als Instrument der Mentalitätsveränderung in einer Dienstleistungsorganisation .....	294
7.6	Dimensionen eines Konsortialprogramms .....	313
7.7	Ein Beispiel von kulturverändernder Management-Entwicklung: Die Erfahrungen von General Electric .....	325
7.8	Wo stehen die führenden Kreise im amerikanischen „Executive Education“? ..	328
7.9	Der NDU/Executive MBA HSG – Encounter mit einem Hochglanz-Dinosaurier ..	337
7.10	Entwicklungsberatung von obersten Führungskräften – Einige konkrete Schritte für die Praxis .....	342
7.11	Einige konkrete Vorschläge zur Entwicklungsarbeit mit OFKs .....	348

7.12 Entwicklungsberatung von einzelnen Führungskräften anhand des multiplen Strang-Konzepts .....	354
<b>8. Lerninstrumente, Übungen und Arbeitsmaterialien .....</b>	<b>361</b>
8.1 Was ist eigentlich beruflicher Erfolg? .....	361
8.2 Karrierebewegungen – Materialien für die Bearbeitung des Themas Laufbahn und Karriere .....	367
8.3 Zur Bearbeitung des Themas Laufbahn und Karriere im Eröffnungs-Workshop .....	374
8.4 Karrierespielregeln – Eine Übung .....	377
8.5 Laufbahnphasen professioneller Mitarbeiter ..	383
8.6 Mit der eigenen Karrierekultur im Unternehmen umgehen lernen – Einige Arbeitsmaterialien .....	387
8.7 Die Geschichte vom Besteigen des Vulkans als Metapher .....	394
8.8 Gestaltung von Wertklärungsprozessen .....	396
8.9 Ganzheitliche Förderung: Arbeitsmaterialien zur Entspannung und Erholung .....	399
8.10 Autonomer Umgang mit der beruflichen Rolle	403
8.11 Einrichtung einer rollierenden Prozess-beobachter-Rolle im Teilnehmerkreis .....	408
8.12 Käufliche Instrumente zur Bewusstmachung der Persönlichkeit .....	411
<b>9. Ausgewählte kommentierte Fachliteratur .....</b>	<b>423</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>429</b>
Sachverzeichnis .....	429
Zum Autor .....	431

## Abbildungen

Abb. 1 Kategorisierung der Förderungsprogramme .....	11
Abb. 2 Dialogfähigkeit nach SCHEIN (1993) .....	31
Abb. 3 Komponenten des strategiumsetzenden Führungskräftelernens .....	33
Abb. 4 Leistungs- und Potenzialportfolio nach ODIORNE (1985) .....	118
Abb. 5 Einschätzungsmatrix Lernende Organisation ..	164
Abb. 6 Die Rollen eines Entwicklungsbegleiters .....	174
Abb. 7 Rollen eines Entwicklungsbegleiters im Lernprozess .....	176
Abb. 8 Aufgaben des Entwicklungsbegleiters in den Phasen einer Lerngruppe .....	177
Abb. 9 Entwicklung einer unternehmerischen Führungskultur nach KAO (1991) .....	194
Abb. 10 Karriere und Lernen nach HALL (1996) .....	199
Abb. 11 Bestandsstücke eines Mentoren-Programms ..	229
Abb. 12 Lernfelder eines Förderungsseminars (Beispiel) .....	289
Abb. 13 Aufbau eines Nachwuchsförderungs- programms (Beispiel) .....	302
Abb. 14 Teilnehmer an einem Konsortialprogramm (1)	318
Abb. 15 Teilnehmer an einem Konsortialprogramm (2)	319
Abb. 16 Kulturveränderung in Unternehmen nach TICHY (1989) .....	327
Abb. 17 Entwicklungsarbeit mit oberen Führungs- kräften: Vergleich Japan – Großbritannien .....	349
Abb. 18 Das multiple Strang-Konzept .....	354
Abb. 19 Grundsätze des Laufbahn-Managements .....	375
Abb. 20 Entscheidungsmatrix nach MORRISEY (1992) ..	397
Abb. 21 Stilorientierung nach ROWE/MASON (1987) ....	414

# 1 Einführende Bemerkungen und Umgang mit dem Handbuch

Frage man Mitglieder der Geschäftsführung (GF) danach, welche spezielle Erwartungen sie an den betrieblichen Personalentwickler (PE-ler) oder Führungskräfte-Entwickler (FKE-ler) haben, dann kommen sie sehr schnell zu einem ihrer zentralen Anliegen: der Vorbereitung von Mitarbeitern und Führungskräften, damit die zukünftigen Herausforderungen im Unternehmen besser und schneller als bei Mitbewerbern im Markt bewältigt werden.

Für diesen Themenkomplex habe ich den unscheinbaren Titel „Förderungsprogramme“ gewählt. Mit dem Begriff „Handbuch“ im Untertitel möchte ich anzeigen, dass diese Thematik in einer sehr breiten Perspektive behandelt wird.

„Handbuch“ heißt jedoch nicht, dass ich neutral und ohne Wertung eine Vielzahl von Konzepten ausfalte, die man in akademischen Publikationen kennenlernen kann oder die im praxistheoretischen Alltag von Trainern und Beratern entwickelt wurden. „*Neutrality is just following the crowd*“ (HORTON/FREIRE 1990, S. 102).

Die Förderung von Führungskräften und Führungsnachwuchs ist für mich im Schwerpunkt ein Thema der *Gestaltung des Lernens und der Entwicklung*, damit die Teilnehmer mit einer bestimmten Ausgangslage in ihrem Kompetenzstand zu einem angestrebten zukünftigen Stand von neuen Kompetenzen gelangen. Für diese Transformation vom gegenwärtigen Zustand A zu einem zukünftigen Zustand B braucht ein Entwicklungsbegleiter oder der Projektverantwortliche für ein bestimmtes Förderungsprogramm eine Art *Design-Theorie*, die ihm Orientierung und Anregungen gibt, wie er die lern- und entwicklungsrelevanten Parameter zu unterschiedlichen Zeitpunkten des Programms so gestaltet, damit erwünschte Ergebnisse eintreten.

Mit diesem Ansatz möchte ich insbesondere ein Gegengewicht zu der häufig noch beobachtenden Identifizierungs- und Einschätzungslastigkeit formulieren. Dahinter verbergen sich die Annahmen, dass

- die auf Identifizierung und Einschätzung ausgerichtete Förderung einem Unternehmen keine entscheidenden Vorteile gegenüber der Konkurrenz einräumt;
- eine als Identifizierung und Einschätzung betriebene Förderungsarbeit der Machtstabilisierung von gegenwärtig Mächtigen in der Organisation Vorschub leistet und dabei die Strategieumsetzung zu kurz kommt;
- eine selezierende Förderungspolitik unter systemischen Aspekten einem Unternehmen eher Nachteile verursacht, weil die Effekte der „Verlierer“ die der „Gewinner“ überkompensieren können und
- weil nur eine echte, auf die Gestaltung des Lernens ausgerichtete Förderungsarbeit den Mitarbeitern eine humane Chancenrealisierung einräumt.

Die im Handbuch vorgestellten Beiträge sind in der Mehrzahl Überarbeitungen von abgeschlossenen Texten, die ich im Laufe der Jahre in MAO und in anderen Publikationen veröffentlicht habe und die ich gleichsam jetzt als Text-Puzzle-Stücke zu meinem Bild von Förderungsarbeit zusammenfüge.

Die Beiträge sind in folgende Kapitel gegliedert:

Nach den einführenden Bemerkungen wird in Kapitel 2 der Hintergrund der strategiumsetzenden PE-Arbeit dargelegt, um aufzuzeigen, wo das „Geschäftsfeld Förderungsprogramme“ einzuordnen ist und welche Bedeutung diesem Problemkreis in der PE-Arbeit zukommt.

Das Kapitel 3 nimmt sich einiger grundsätzlicher Fragen- und Problemkreise an, die bei der Förderungsarbeit angepackt und beantwortet werden müssen. Dabei wird in diesem

Kapitel schon die Dreiteilung der Förderung in ihre Teilsysteme verdeutlicht, unter der ich Förderungsarbeit allgemein verfolge und die dann in den Folgekapiteln weiter ausgefaltet werden.

Das Teilsystem der Nominierung, Zulassung, Auswahl und Einschätzung bildet die etwas wolkige Überschrift des Kapitels 4, in dem verschiedene Aspekte dazu vorgestellt werden.

Das System des Lernens und der Entwicklung in Förderungsprogrammen bildet in Kapitel 5 den Kern des Handbuchs. Mit den Anregungen und Anleitungen für die Einrichtung von innovativen Lernkulturen soll der Leser Vorschläge erhalten, wie er dieses Herzstück in Förderungsprogrammen ausgestalten kann.

Im Kapitel 6 werden Gedanken zur Auswertung des Lernens und der erworbenen Erfahrungen in Förderungsprogrammen vorgestellt. Neben diesen Ideen zur Evaluierung stehen auch einige Vorschläge zur Verwertung des Lernens nach der Teilnahme an Förderungsprogrammen.

Im Kapitel 7 habe ich eine Reihe von Praxisbeispielen mit unterschiedlichem Detaillierungsgrad zusammengestellt, um aufzuzeigen, was man in innovativen Unternehmen an Förderungsprogrammen durchführt.

Der Entwicklungsbegleiter findet in Kapitel 8 verschiedene Lerninstrumente, Übungen und Arbeitsmaterialien, die er zum großen Teil ohne Abänderung in eigenen Förderungsprogrammen einsetzen kann.

Schließlich habe ich in Kapitel 9 noch einige wichtige Bücher kommentiert, die man als PE-ler heranziehen kann, wenn man attraktive und innovative Förderungsprogramme gestalten möchte.

Die am Ende der jeweiligen Kapitel aufgeführten Quellen hätten am Ende des Handbuchs ein umfangreiches Literaturverzeichnis abgegeben. Diese Quellen sind zum Teil sehr speziell und nur im Kontext des jeweiligen Beitrags verständlich. Aus diesem Grund habe ich diese Zusammenstellung nicht vorgenommen. Dem aufmerksamen Leser des Handbuchs wird nicht entgehen, dass es sich bei der Verwendung der einschlägigen Zeitschriftenbeiträge oft um übersehene „Klassiker“ handelt, die bereits vor Jahren mit potenteren Anregungen zur Förderungsarbeit erschienen sind.

Zum Schluss meiner einführenden Bemerkungen noch ein Hinweis zum Umgang mit dem Handbuch.

Die einzelnen Kurzbeiträge lesen sich leicht und schnell, durchaus mit der Gefahr verbunden, dass man die hohe Informationsdichte und Praxisrelevanz übersieht und vor allem dann nicht mehr parat hat, wenn man an die Gestaltung der eigenen Förderungsprogramme geht. Deshalb möchte ich Ihnen zwei Vorschläge zur transferbezogenen Informationsbearbeitung machen:

- Sie können sich für die Lektüre des Handbuchs ein Mind-Map Förderungsprogramm anlegen und den für Sie relevanten Inhalt entsprechend Ihrer Erfahrungen strukturieren (KIRCKHOFF 1985).
- Falls Sie ein konkretes Förderungsprogramm planen, können Sie parallel zur Lektüre einen stichwortartigen Ideenspeicher (mit Seitenzahl) anlegen, damit Sie bei konkreter Ausgestaltung Ihres Programms auf die entsprechenden Texte zurückgreifen können.

Was das Handbuch trotz nutzerfreundlicher Diktion nicht sein will: eine Sofalektüre, die man ohne eigenes Engagement locker überfliegt, um dann am Ende bei der fehlenden Trennschärfe in der Wahrnehmung der Informationsdichte festzustellen, dass man ohnehin bereits alles weiß und macht. Die-

se Rhetorik ist mir aus PE-Kreisen wohl vertraut – und deshalb möchte ich diese Erfahrung bereits zu Beginn ansprechen.

HORTON, MILES, FREIRE, PAOLO: *We make the road by walking*, Philadelphia (Temple University) 1990.

KIRCKHOFF, MOGENS: *Mind Mapping. Die Synthese von sprachlichem und bildhaftem Denken*, Berlin (Synchron) 1985.

## 2 Stellenwert und Bedeutung von Förderungsprogrammen in der strategiumsetzenden Personalentwicklung

Die strategiumsetzende 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 strategiumsetzenden PE

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

#### Prämissen der strategiumsetzenden 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 strategiumsetzenden Anlage einen besonderen Stellenwert als Instrument bei der Generierung von Wettbewerbsvorteilen einnimmt.

##### 2. Zeit als Wettbewerbsfaktor im strategiumsetzenden Lernen

Der Faktor Zeit wird in der Strategiumsetzung 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 strategiumsetzende 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 und einzelne Abteilungen 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 „Schrittänge“ 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 *zukunftssichernden 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		
Bewältigung von Herausforderungen in der gegenwärtigen Arbeitssituation		Bewältigung von zukünftigen Herausforderungen im Unternehmen

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 verwertet 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 Klimaverschlechterungen 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 strategiumsetzenden PE Leitsätze aufstellen, die für die Gestaltung von ein-

zernen 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 strategiumsetzende 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 Strategiumsetzung 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 „Kronprinzeneffekte“ 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

verfolgt wird. Dafür ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor das sichtbare Lernen der obersten Führungskräfte, die sich nicht nur als produktive Macher, sondern auch als „Leader-learner“ sehen müssen, um eine neue Kultur des Entwickelns und Sich-Veränderns im Bewusstsein der Mitarbeiter zu verankern.

DIXON, NANCY: The organizational learning cycle. How we can learn collectively, London (Mc Graw-Hill) 1994.

KIERNAN, MATTHEW J.: The new strategic architecture: Learning to compete in the twenty-first century, in: Academy of Management Executive, 7. Jg., Heft 1/1993, S. 7 ff.

### 3 Design-Aspekte – Design-Konzepte

#### 3.1 Vier Modelle der Führungskräfteförderung und ihre Bedeutung

Für die Förderung von Führungskräften stehen in der Praxis vier Modelle gedanklich Pate:

Bei dem Modell der *kognitiven Kompetenzerweiterung* erwerben die Teilnehmer neue horizontweiternde Lerninhalte, die sich im Wesentlichen im allgemeinen Erwerb von Wissen über Führung in seinen verschiedenen Lernstufen des Verstehens, Anwendens und Beurteilens erschöpfen. Die Lernprozesse werden durch Vollzeitprogramme mit Intensivcharakter durchgeführt, wobei die Förderungsdauer in der Regel nur über maximal einige Wochen geht. Typisches Beispiel für diese Art von Förderungsmaßnahmen sind jene 2- oder 3-Wochen-Kurse über Führung, in denen eine umfangreiche „intellektuelle Kost“ den Teilnehmern vorgesetzt wird.

Das Modell der *allgemeinen kognitiven und sozialen Kompetenzerweiterung* unterscheidet sich vom ersten dadurch, dass zusätzlich zur Vermittlung von Führungswissen auch das Verhalten der Teilnehmer angesprochen wird. Dabei verfolgt man lediglich allgemeine Lernziele der Sensibilitätssteigerung mit der Zunahme der Verhaltensflexibilität. Da das Verhaltenslernen eher als Anhang zum Wissenserwerb betrieben wird, bleibt der affektive Lernprozess oft in der Sensibilitätssteigerung stecken, weil man zwar jetzt über seine Wirkung auf andere etwas erfahren hat, aber nicht genügend Zeit hatte, die damit notwendige Ausprägung von neuem Verhalten zu entwickeln. Typische Beispiele dieser „Schule“ von Förderungsmaßnahmen sind die an Management-Instituten und Business Schools angebotenen Programme, die neben der „kognitiven Rundumerneuerung“ für Führungskräfte auch einige gruppendifferenzielle Lernprozesse auf dem Plan haben,