

5.66 Lernorganisation und Evaluierung von MD-Programmen in internationalen Unternehmen – eine empirische Analyse

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- welche Lernformen internationale Unternehmen im Rahmen ihrer MD-Programme einsetzen,
- welche Rolle Potenzialanalyse im Rahmen der Lern- und Evaluierungsprozesse spielt und welche Methoden bevorzugt werden,
- welche Bedeutung die Evaluierung der Wirksamkeit von Management-Development-Maßnahmen hat und welche Methoden dazu verwendet werden.

Die Autorinnen

Dr. Martina Scheinecker, Unternehmensberaterin, geschäftsführende Gesellschafterin der Trigon Entwicklungsberatung Wien, Universitätslektorin. Seit über 15 Jahren Erfahrungen als Beraterin für Personal- und Organisationsentwicklung, Schwerpunkte im Bereich Personalentwicklung bei folgenden Themen: Führungselitbild, Führungsinstrumente, Führungskräfte-Entwicklung, Entwicklung der Führungskultur, Fachkarrieren, Assessment Centers, Coaching von Führungskräften.

Kontakt: martina.scheinecker@trigon.at, www.martina.scheinecker.trigon.at

Dr. Susanne Skandera, Unternehmensberaterin im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung, Wirtschaftstrainerin, Fachhochschullektorin, Gesellschafterin der Trigon Entwicklungsberatung München. Seit über 10 Jahren Erfahrung im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung, davon 4 Jahre als PE-Managerin in einem großen Industrieunternehmen. Arbeitsschwerpunkte: internationales Management Development, interkulturelle Kommunikation, Trainee- und Führungskräftenachwuchsprogramme, Persönlichkeitsentwicklung, Coaching.

Kontakt: susanne.skandera@trigon.de; www.susanne.skandera.trigon.de

Inhalt

1	Einleitung und praktischer Themenzusammenhang	2
2	Lernformen in internationalen Unternehmen	3
3	Praktiken der Potenzialanalyse	11
4	Die Evaluierung von Management-Development- Programmen	16
5	Schlussfolgerungen	24
	Literaturhinweise	27

1 Einleitung und praktischer Themenzusammenhang

In Zeiten wachsender internationaler Verflechtung der Wirtschaft, Globalisierung der Märkte und der damit verbundenen Veränderungen für Unternehmen stellen Management-Development-Programme zentrale Maßnahmen der Zukunftssicherung und des Umgangs mit Veränderung dar. Sie dienen den Unternehmen dazu, Veränderung zu begleiten, Kultur zu erneuern, Integration zu gestalten, Leistungs- und Potenzialträger zu binden und von Personalseite aus für zukünftige Herausforderungen gerüstet zu sein. Je größer oder international aktiver ein Unternehmen ist, desto komplexer werden die Anforderungen an die Gestaltung von Management-Development-Maßnahmen.

Die Autorinnen sind Unternehmensberaterinnen und Trainerinnen im Rahmen eines Beratungsunternehmens und als solche bei den verschiedensten internationalen Unternehmen im deutschsprachigen Raum als Beraterinnen und Trainerinnen tätig. Wir haben so die Gelegenheit, diese Entwicklungen mitzuerleben und zum Teil auch mitzugestalten. Daher entschieden wir uns, in einer Studie Erfahrungen, Trends und best practices in Bezug auf MD zu sammeln, auszuwerten und dann unseren Kunden zur Verfügung zu stellen.

Das Ziel der Untersuchung, die wir von Juni bis Dezember 2007 durchführten, war es, in Gesprächen mit HR-ExpertInnen aus internationalen Unternehmen nähere Einblicke in die Management-Development-Systeme international agierender Unternehmen zu gewinnen.

Speziell interessierten uns folgende Fragen:

- Wie gelingt es, Management-Development-Programme als wesentlichen Beitrag zur Strategieumsetzung und interkulturellen Integration zu gestalten?
- Wie organisieren internationale Unternehmen wirksame und effiziente Lernprozesse für ihre Talente und Top-Leistungsträger? Auf welche Lernformen setzen sie dabei, welche Rolle spielt Potenzialdiagnostik – und wie wird das Lernen evaluiert?

In dem folgenden Beitrag konzentrieren wir uns auf den zweiten Fragenbereich. Der erste Teil der Studie wird in Gruppe 5 dieses Werkes (HBeitrag 5.62) unter der Autorenschaft von Martina Scheinecker und Wolfgang Grilz behandelt.

Basis der Studie sind einerseits ausführliche (teil)strukturierte Interviews mit HR-ExpertInnen aus 20 internationalen Unternehmen mit mindestens 1.000 und bis zu ca. 100.000 MitarbeiterInnen.

Darüber hinaus sind darin unsere Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit internationalen Unternehmen eingeflossen, bei denen wir aktuell Management-Development-Programme bzw. einzelne Maßnahmen daraus als TrainerInnen und BeraterInnen durchführen.

Im Interesse der Anschaulichkeit und Lebendigkeit gibt der Bericht viele Zitate aus Interviews und Gesprächen wieder – nach offizieller Bestätigung durch die InterviewpartnerInnen.

An der Erstellung der Studie waren insgesamt 14 Trigon BeraterInnen und Berater beteiligt, die alle mehrjährige Erfahrung in der Durchführung von Management-Development-Maßnahmen haben – als EntwicklerInnen ganzer Programme, bei der Durchführung von Potenzialanalysen oder als Trainer und Trainerinnen. Die Auswertung und Interpretation der Interviewergebnisse und die Endredaktion der Studie verantworten jeweils die Autorinnen.

2 Lernformen in internationalen Unternehmen

Wie lernen Führungskräfte am besten? Mit welchen Lernformen und Methoden kann man Management Development effizient gestalten und einen Return on Investment erzielen? Welchen Rahmen braucht es und welche Faktoren spielen aus lernpsychologischer Sicht eine Rolle?

Die Diskussion um geeignete Lernformen für Erwachsene und damit auch für Führungskräfte wird ständig von neuen Forschungsergebnissen der Hirnforschung und theoretischen „Schulen“ (z.B. dem Konstruktivismus, der Erlebnispädagogik, dem NLP oder Psychodrama) beeinflusst. Das Spektrum in der Führungskräfteentwicklung reicht daher auch von reiner Wissensvermittlung im Stil einer Business School über Persönlichkeitsentwicklung bis hin zu rein erfahrungsorientierten Ansätzen (Bsp. Outdoortraining). Häufig werden unterschiedliche Ansätze und Methoden kombiniert und den Führungskräften in sich ergänzenden Modulen angeboten.

Neuere Ergebnisse der Hirnforschung (vgl. Hüther 2001, Spitzer 2002) betonen die Bedeutung von innerer Motivation und vor allem Emotionen für das Lernen. Je ganzheitlicher eine Lernerfahrung geschieht – durch eine Verknüpfung von Fühlen, Denken und Handeln – desto nachhaltiger ist ihre Wirkung. Auch Orientierung und Struktur, das Generieren von Beispielen und Regeln sowie ständige Wiederholung sind zentrale Elemente eines gelungenen Lernprozesses. Angst, Stress und Schlafmangel hingegen hemmen das Lernen und die Gedächtnisbildung.

Grundsätzlich gilt, dass Erwachsene nicht anders, aber zielgerichteter und interessensbezogener lernen als Kinder oder Jugendliche (vgl. Meier-Gantenbein 2006, Wiltsher 1999). Beispielsweise nimmt die Fähigkeit, sich isolierte Fakten zu merken und diese zu reproduzieren, mit zunehmendem Alter ab. Doch können ältere Menschen neue Informationen besser priorisieren und Analogien bilden. Daher lernen Erwachsene dann besonders gut und effizient, wenn sie die Lerninhalte unmittelbar mit bereits vorhandenem Wissen und eigenen Erfahrungen verknüpfen können. Erwachsene bringen eine eigene Lerngeschichte mit und nehmen bewusst Einfluss auf Rahmenbedingungen und Inhalte von Lernangeboten – sie lernen selbstbestimmt und übernehmen Verantwortung für den Lernprozess.

Lernen ist heute zur lebenslangen Aufgabe geworden, die sicherstellt, dass wir uns immer wieder an die sich schnell wandelnden Anforderungen unserer Umwelt und der Arbeitswelt anpassen können. Berufsbegleitendes Lernen hat somit eine klare Nutzensausrichtung. Das bedeutet zum einen, dass vor allem Anwendungswissen und Verhaltensmodifikationen in der Führungskräfteentwicklung gefordert sind. Zum anderen stellt die persönliche Weiterentwicklung vor dem Hintergrund einer hohen Dynamik der Märkte und wachsender Komplexität des organisationalen Umfelds eine ständige Herausforderung für Führungskräfte dar. Verän-

derungskompetenz wird somit zur Schlüsselkompetenz für Manager. Lernangebote müssen dieser Anforderung Rechnung tragen, indem sie die Bereitschaft zur Veränderung fördern, aber auch professionell mit Widerständen umgehen und die Ressourcen von Einzelnen, Teams und der Organisation stärken.

Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können und bedarfsorientierte Führungskräfteentwicklung anzubieten, müssen nach Meier-Gantenbein (2006, S.19f) folgende Kriterien erfüllt werden:

- *Zielorientierung* im Konzept bei gleichzeitiger Fähigkeit, *flexibel* auf die Bedürfnisse der Teilnehmer einzugehen.
- *Transferorientierung*, damit möglichst schnell Anwendungswissen zur Verfügung steht und das Unternehmen nicht unnötig lange auf wichtige Know-how-Träger verzichten muss.
- *Methoden- und Prozesskompetenz* der TrainerInnen, die damit in der Lage sind, nicht nur fachliche Inhalte zu vermitteln, sondern insbesondere die Interaktion auf verschiedenen Systemebenen zu steuern.
- *Veränderungskompetenz* als zentrale Qualität und Ressource aller am Entwicklungs- und Lernprozess Beteiligten.

Lernen	erwachsene Lernende	Gestaltungskriterien
<p><i>Lernen wird gefördert durch:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Verknüpfung von Fühlen, Denken, Handeln • Orientierung/Struktur geben • Beispiele, Regeln generieren, ständige Wiederholung <p><i>Lernen wird gehemmt durch:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Angst • Stress • Schlafmangel 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontext • Erfahrung + Wissen • Motivation/Widerstand • Auswahl • Selbstbestimmung • Verantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielorientierung • Flexibilität • Transferorientierung • hohe Methoden- und Prozesskompetenz der Trainer • Förderung der Veränderungskompetenz

Abb. 1: Lernpsychologische Aspekte bei der Gestaltung von Lernprozessen im Rahmen von MD Programmen

Die Praxis in den von uns untersuchten internationalen Unternehmen zeigt:

1. Der Trend im MD geht allgemein hin zu multiplen und flexiblen Settings und Konzepten mit einer Kombination verschiedener Lernformen.
2. Das Angebot im MD ist stark differenziert und es werden passgenaue Programme für spezielle Zielgruppen entwickelt.
3. Nur einige wenige große Unternehmen haben Erfahrungen mit E-Learning gemacht und wenden dieses erfolgreich an.
4. Im Rahmen von MD wird an strategischen Projekten gearbeitet.

zu 1) Der Trend im MD geht allgemein hin zu multiplen und flexiblen Settings und Konzepten mit einer Kombination verschiedener Lernformen.

Die meisten der in dieser Studie untersuchten Unternehmen bieten im Bereich Management Development einen *Mix* aus Trainingsmodulen, Projektarbeit, Lerngruppen, Coaching, Mentoring, Training on oder near the job, Workshops und Kamingesprächen an. Zusätzlich gibt es bei einigen Unternehmen noch Lernreisen (z.B. zu Wettbewerben im Sinne des Benchmarking oder zu Auslandsniederlassungen) und Job Rotation. Oft werden fixe und individuelle oder frei wählbare Bestandteile kombiniert.

Eine zentrale Rolle spielen Methoden, die den *Transfer* des Gelernten in den Arbeitsalltag sicherstellen, wie z.B. Lerngruppen zwischen einzelnen Trainingsmodulen, Transferaufgaben, Peer Groups oder Projektarbeit. Ein weiterer Trend geht dahin, dass es *kein Programm im engeren Sinne* mehr gibt, sondern auf die persönliche Situation und Entwicklung abgestimmte Angebote. Beispielhaft dafür sind in vielen Unternehmen die Talente-Pools für Potenzialträger. Letztere werden in strategische Projekte eingebunden, tauschen sich in Workshops mit dem Top-Management zu unternehmensrelevanten Themen aus oder erhalten individuell wählbare Entwicklungsangebote.

Unternehmen mit mehr als 100.000 MitarbeiterInnen: *„Man kann nicht mehr von ‚Programmen‘ im traditionellen Sinne sprechen. Es gibt nicht mehr die Führungskraft, die dann ein MD-Programm durchläuft. Programme sind nur Mittel zum Zweck. Zuerst wird geschaut: Wer sind die Leute? Wo sind diese? Wohin passen sie? Wo gibt es Positionen? Erst dann kommt das ‚Programm‘ (im Sinne einer ‚Entwicklung‘) ins Spiel. Es*

gibt keine Lehrgänge mehr, davon geht man ab und macht ‚Programme‘ zur Kreativitätsförderung, neue Zugänge zur Wissensvermittlung. Nicht ‚Vermittlung‘ steht hier im Vordergrund, sondern Üben, Anwenden, Erfahrungsaustausch. Die Basics der Führung werden vorausgesetzt ... Der Trend zum ‚offenen Lernen‘ und ‚Erfahrungslernen‘ setzt sich durch – auf allen Ebenen (Länder, Divisionen etc.).“

Unternehmen mit über 10.000 Mitarbeitern und mehr als 10 internationalen Standorten: *„In Zukunft wollen wir Stärkung der Elemente von Reflexion, Begleitung und Coaching bzw. Beratung und weniger klassisches Training.“*

In Zusammenhang mit diesem Trend zu flexibleren Settings und Konzepten spielt die *Eigenverantwortung der TeilnehmerInnen im Lernprozess* eine immer größere Rolle. Sie wird bei MD-Programmen zum einen auf methodischer Ebene gefördert, z.B. durch Projektarbeit und Transferaufgaben bei Vor- und Nachbereitung. Zum anderen werden von fast allen untersuchten Unternehmen auch individuelle Zielvereinbarungen zur persönlichen Entwicklung genutzt. Darauf aufbauend können dann einzelne Module aus einem größeren zielgruppenspezifischen Angebot frei gewählt werden. In wenigen Fällen ist sogar das gesamte Angebot grundsätzlich freiwillig.

Unternehmen mit ca. 50.000 MitarbeiterInnen: *„Selbstverantwortung wird grundsätzlich individuell und durch Gruppenlernen gefördert. Ganz stark mit Projektarbeiten, z.B. zu strategischen Themen, auch zu Themen, die nicht aus dem eigenen Arbeitsbereich stammen. Infos dazu müssen selbst beschafft werden, Projekte selbst bearbeitet oder Problemstellungen gelöst werden, auch durch das Aufrechterhalten von Netzwerken.“*

Unternehmen mit mehr als 100.000 MitarbeiterInnen und über 1.000 Geschäftsstellen: *„Eigenverantwortung setzen wir voraus. Mitarbeiter lernen fürs Leben. Lernen ist eine Investition für sich. Dies wird im Rahmen des MA-Gesprächs auch festgelegt. Wer nicht lernen will, muss nicht. Das kann nicht erzwungen werden. Es hat aber Konsequenzen, dass es in der Entwicklung nicht mehr weitergeht.“*

zu 2) Das Angebot im MD ist stark differenziert und es werden passgenaue Programme für spezielle Zielgruppen entwickelt.

Neben dem oben benannten Trend existieren auch weiterhin klassische MD-Programme. Insbesondere für Nachwuchsführungskräfte und Füh-

kräften unterer Ebenen wird meist eine grundlegende Managementausbildung, oft in der Landessprache, angestrebt. Alle untersuchten Unternehmen differenzieren ihr Angebot stark nach Zielgruppen. Hierbei spielen Führungsebenen (z.B. Top Management, mittleres Management, Team- und GruppenleiterInnen) eine zentrale Rolle, es gibt aber auch Angebote für Nachwuchsführungskräfte, Trainees, Potenzial- und Leistungsträger, neuernannte Führungskräfte oder beispielsweise für ManagerInnen im Vertrieb.

Unternehmen mit weltweit mehr als 50.000 MitarbeiterInnen: *„Ab 2007 gibt es im Verkaufsbereich in Österreich ein Train-the-Trainer-Programm mit 30-40 Teilnehmern. Motto: ‚My linemanager is my coach‘. Fünf bis sechs Mastertrainer trainieren und coachen die Verkaufsmanager, die als interne Trainer und Coaches ihrer Mitarbeiter fungieren. Dies nimmt ca. zwei Stunden pro Woche in Anspruch. Dabei werden Themen wie z. B. ‚Professionelles Verkaufen‘ oder ‚Die sechs Schritte des Kundenbesuchs‘ bearbeitet.“*

Während die Programme für Nachwuchsführungskräfte und untere bis mittlere Führungsebenen häufig in Zusammenarbeit mit externen TrainernInnen und Beratungsfirmen entwickelt und durchgeführt werden, nehmen Top-Führungskräfte auch individuell an den Curricula renommierter internationaler Business Schools teil. Oft betreffen diese exklusiven Angebote die oberste internationale Führungsebene, werden von der Zentrale aus organisiert und finden in Kooperation mit Institutionen statt, die auf einen bekannten Namen (z.B. IMD, INSEAD, Stanford, Harvard ...) verweisen können. Auch bei MBA-Programmen, die einem bestimmten Kreis von Potenzial- und Leistungsträgern angeboten werden, wird auf die Zusammenarbeit mit Universitäten und Fachhochschulen gesetzt. Nur wenige Unternehmen entwickeln hingegen in Zusammenarbeit mit Business Schools ihr eigenes Management Curriculum.

Die Komplexität in der Angebotspalette zum MD wird bei internationalen Unternehmen erhöht durch eine Differenzierung in nationale und internationale Programme. So gibt es z.B. bei einer Großbank einen internationalen Talente-Pool und ein internationales Top Executive-Development-Programm oder bei einem Technologieunternehmen mit über 10 internationalen Standorten und mehr als 1.000 MitarbeiterInnen ein Global-Leadership-Development-Programm für den oberen Führungskreis und parallel dazu nationale und internationale Talente-Pools für untere Führungsebenen. Wie Zielgruppenorientierung mit einer Unterscheidung in lokale und internationale Programme verknüpft wird, verdeutlicht dieses

Beispiel eines Unternehmens, das Standorte in mehr als 10 Ländern auf mehreren Kontinenten und weit über 1.000 MitarbeiterInnen hat:

„Es gibt vier Ebenen:

Förderkreis 1: Grundqualifikationen für alle Mitarbeiter, wird lokal gestaltet und organisiert.

Förderkreis 2: weltweite Potenzialträger, Lehrgang mit fünf Modulen à vier Tagen. Dualer Ansatz – Aufbau von Management Know-how und Leadership Kompetenz kombiniert (nicht modulartig getrennt).

Förderkreis 3: Mittleres Management international, Inhalte: 70 % persönliche Kompetenz.

Förderkreis 4: Top Management (ca. 25 Personen weltweit), aktuelle Trends, Erfahrungsaustausch, als Teilnehmer bei Kamingsgesprächen und Projektspensoren.“

Im Bereich des Top Managements finden sich am wenigsten firmeninterne Angebote. Meist beschränken sich diese auf Coaching sowie Workshops, ein Unternehmen bietet eine spezielle Sommerakademie an, die neben dem inhaltlichen Austausch auch die internationale Vernetzung zum Ziel hat.

Unternehmen mit über 1.000 MitarbeiterInnen in über 100 Standorten: *„Auf der Ebene der BL und GF gibt es jährliche Führungskräfte-Workshops (kein MD im engeren Sinne). Die Grundidee ist, managementrelevante Themen im Führungskreis zu reflektieren und für die Unternehmensstrategie zu konkretisieren (z.B. Mitarbeiterführung und Führungsgrundsätze).“*

zu 3) Nur einige wenige große Unternehmen haben Erfahrungen mit E-Learning gemacht und wenden dieses erfolgreich an.

Die meisten der in dieser Studie untersuchten Unternehmen, vor allem die kleineren, haben gar keine Erfahrungen mit der Anwendung von E-Learning gemacht. Größere Unternehmen, die E-Learning-Elemente einführen, berichten von schlechten bis gemischten Ergebnissen:

Unternehmen mit über 10.000 Mitarbeitern und mehr als 10 internationalen Standorten: *„E-Learning-Elemente wurden in der Vergangenheit erfolglos vor allem im Fremdsprachenbereich versucht. Dropout-Quote 90 %.“*

Unternehmen mit ca. 100.000 MitarbeiterInnen aus über 100 Nationen: *„Von IT zentral erstellt, viel investiert, tolles, breites Angebot an*

Lerninhalten (von IT-Training bis Unterstützung von Persönlichkeitsbildung, Performance Management). Allerdings kaum genutzt: Bedarf vorab nicht geklärt, schwache didaktische Aufbereitung, keine Zeit zur Verfügung gestellt (excel lernen in der Freizeit!), keine nationalen Ansprechpartner. Wird jetzt weiterentwickelt zu Blended Learning, d.h. Module vor und nach dem Training: Reflexionsleitfäden, Umsetzungsplanung.“

E-Learning-Elemente werden als aufwändig und kostenintensiv in der Entwicklung erlebt, oft nicht ausreichend bedarfsorientiert und mit geringer Akzeptanz der Nutzer. Sie können aber vor allem dann sinnvoll sein, wenn es um die schnelle und standardisierte Vermittlung von Fachinhalten geht:

Unternehmen mit ca. 50.000 MitarbeiterInnen: *„Wir nutzen E-Learning nicht im MD, aber bezüglich Fachwissen. Es gab Widerstand bei der Einführung, da individuellen Lernbedürfnissen nicht Rechnung getragen wird durch starke Vereinheitlichung wie gelernt werden soll. Aber: Gut geeignet, wenn rasch einheitliches Wissen über eine Masse von Menschen gebracht werden muss, sehr schnell up to date.“*

Eine Alternative zum reinen E-Learning ist für einige wenige Unternehmen das Blended Learning:

Unternehmen mit mehr als 100.000 MitarbeiterInnen in über 100 Ländern weltweit: *„Blended Learning wird bei uns in einem sehr hohen Maße eingesetzt ... Gerade im Management Development ist es Teil des Gesamt-Konzeptes. Es ist immer eine Kombination von Einbindung des Managements, virtuellem Lernen, Klassenraum-Seminaren ... Wir haben auch einen Coaching-Simulator entwickelt, mit dem man gewisse Situationen im Umgang mit Mitarbeitern nachstellen kann. Abhängig von den Antworten kann man Szenarien durchspielen ... Virtuelles Lernen hat einen hohen Stellenwert, aber es stößt auch an Grenzen, gerade wenn es um zwischenmenschliche Beziehungen geht, die uns wichtig sind.“*

Im Sinne von Blended Learning setzt ein **Unternehmen mit rund 1.000 Mitarbeitern in Europa, Asien und Nordamerika** Online-Elemente erfolgreich für Englisch-Schulungen ein, allerdings eng gekoppelt mit klar formulierten und überprüften Lernzielen.

zu 4) Im Rahmen von MD wird an strategischen Projekten gearbeitet

Viele Unternehmen gestalten Teile ihrer MD-Programme oder Programme für ausgewählte Zielgruppen direkt rund um strategische Pro-

jekte. Statt seminaristischem Lernen steht die Projektarbeit im Vordergrund – das Lernen wird über spezielle Reflexionsschleifen sichergestellt: Die Erfahrungen, welche die Führungskräfte oder Nachwuchskräfte bei der Arbeit an den strategischen Projekten machen, werden systematisch und mit professioneller Unterstützung durch HR reflektiert.

Unternehmen mit über 5.000 MitarbeiterInnen: „Wir haben explizit strategieunterstützend ein Programm für die zukünftigen Top-Führungskräfte konzipiert: ‚Leaders develop leaders‘: Top-Potentials arbeiten gemeinsam in kleinen Teams (5-6) an einem strategischen Projekt und ihrer eigenen Weiterentwicklung. Die interdisziplinären Teams sind auf beiden Ebenen im Rahmen der generellen Ausrichtung vollkommen frei, werden von jeweils einem ausgewähltem Top-Manager in ihrer Arbeit unterstützt und berichten ihre Ergebnisse direkt an den Gesamtvorstand. HR begleitete das Gesamtprogramm und die ‚Intervision‘ der Top-Manager, die in regelmäßigen Treffen ihre Herangehensweisen abglichen, Erfahrungen austauschten und nächste Interventionen planten.“

Unternehmen mit Standorten in mehr als 10 Ländern: „Unser Talent-Programm ist eine Maßnahme für Potenzialträger, die alle zwei Jahre im Zuge des Performance-Potential-Review-Prozesses ermittelt werden. Es ist kein Trainingsprogramm, sondern eine Strategie-Plattform, d.h. wir nutzen die ‚Talents‘ als Gesprächspartner für das Top-Management und als Ressource für strategische Projekte.“

3 Praktiken der Potenzialanalyse

Im Jahr 2003 hatte Trigon eine empirische Untersuchung bei in Österreich tätigen Unternehmen über die Verwendung verschiedener Methoden der Potenzialanalyse im Rahmen von Management Development durchgeführt. Die wesentlichsten Ergebnisse waren damals (Scheinecker/Wallner 2003):

- Das Mitarbeitergespräch wurde von 86 % der Unternehmen zur Potenzialeinschätzung von Führungskräften genutzt.
- Ca. 30 % der Unternehmen setzten Förder-Assessment-Centers ein.
- Tests zur Potenzialanalyse und Self Assessments wurden jeweils in ca. 27 % der Unternehmen verwendet.

- Das 360°-Feedback wurde im Vergleich zu den anderen Instrumenten am seltensten – in nur ca. 21 % der Unternehmen – genutzt.

Vor diesem Hintergrund war es besonders interessant für uns, in der nunmehrigen qualitativen Befragung internationaler Großunternehmen zu sehen, wie weit sich dieser Befund wieder zeigen würde bzw. ob sich Veränderungen abzeichnen. Bei aller Vorsicht, die angesichts der Anzahl der untersuchten Unternehmen geboten ist, kommen wir zu folgendem Schluss:

1. Die direkten Vorgesetzten spielen eine zentrale Rolle bei der Potenzialdiagnose zur Rekrutierung für Management Development.
2. Für die verschiedenen Zielgruppen werden jeweils unterschiedliche Instrumente zur Nominierung für MD-Programme eingesetzt, das AC ist ein akzeptiertes Verfahren zur Nominierung für Förder-Pools.
3. 360°-Feedback ist als Entwicklungsinstrument – insbesondere für höherrangige Führungskräfte – gut etabliert.

zu 1) Die direkten Vorgesetzten spielen eine zentrale Rolle bei der Potenzialdiagnose zur Rekrutierung für Management Development

In allen untersuchten Unternehmen ist es die Verantwortung der jeweiligen Vorgesetzten, die „Talents“ zu erkennen bzw. „High Potentials“ für zielgruppenspezifische Management-Development-Programme zu nominieren. Dies geschieht im Rahmen von klar definierten HR-Prozessen bzw. unterstützt von professionellen Instrumenten: Anforderungsprofilen, Beurteilungsgespräch, Mitarbeitergespräch.

In einigen Unternehmen ist diese Nominierung für spezielle High-Potential-Programme ein mehrstufiger Prozess. Dann bildet die Nominierung durch den direkten Vorgesetzten die 1. Stufe, ergänzt durch ein Screening seitens HR oder spezieller MD-Boards, die von Top-Führungskräften gebildet werden.

Unternehmen mit mehr als 10 Standorten weltweit: *„Die RegionalmanagerInnen (länderspezifisch) suchen die Kandidaten für die MD-Programme aus. Ausgangspunkt sind zwei Gespräche im Jahr (Leistungsbeurteilungsgespräch und Entwicklungsgespräch). Dies ist eine streng gehandhabte Praxis!!!“*

Unternehmen mit mehr als 5.000 MitarbeiterInnen an über 50 Standorten weltweit: „Um in das Leadership-Development-Programm aufgenommen zu werden, wird das Potenzial durch den Vorgesetzten im MA-Gespräch nach Kriterien eingeschätzt. Der Vorschlag des Vorgesetzten wird im Leadership Development Meeting bestätigt oder abgelehnt, bei Bestätigung folgt der Eintritt ins Leadership-Development-Programm. Dieses ist eher ein Status als ein festgelegtes Programm: TeilnehmerInnen werden zu speziellen Workshops eingeladen, werden für MBA bevorzugt, erhalten Coaching etc., sind allgemein im Fokus von Entwicklungsmaßnahmen.“

Unternehmen mit mehr als 100.000 MitarbeiterInnen in über 100 Ländern: „Top-Talent-Management ist Teil der globalen Workforce-Management-Prozesse, im Rahmen dessen die Manager ihr jeweiliges Top-Talent nominieren. Diese kommen in ein Förderprogramm, das verschiedene Abläufe beinhaltet (formale Trainings, Mentoring, Coaching, job shadowing etc.), je nachdem, ob es eine Fachkarriere oder Management/Executive-Karriere fördern soll. Hierarchisch gesehen gibt es bei unserem Unternehmen keinen Unterschied zwischen einer Fachkarriere und Führungskarriere. Diese befinden sich auf einer gleichwertigen Ebene. Derartige Programme sind global etabliert.“

Unternehmen mit mehr als 100.000 MitarbeiterInnen und über 1.000 Geschäftsstellen: „Die Nominierung für unsere MD-Programme erfolgt durch den Vorgesetzten. Ausschließlich. Wir haben aber auch ein Junges-Talente-Programm. Dieses besteht aufgrund einer „Selbstbewerbung“, aber auch hier ist die Empfehlung des Vorgesetzten notwendig. Diese Vorgangsweise besteht im ganzen Konzern, also länderübergreifend. Nach der Nominierung gibt es Kalibrierungsprozesse auf Länder- und Divisionsebene.“

zu 2) Für die verschiedenen Zielgruppen werden jeweils unterschiedliche Instrumente zur Nominierung für MD-Programme eingesetzt, das AC ist ein akzeptiertes Verfahren zur Nominierung für Förder-Pools

Wie bei der Beschreibung der Lernformen (s.o. Kapitel 2) bereits deutlich wurde, gibt es in allen Unternehmen mehrere Programme, differenziert nach verschiedenen Zielgruppen.

Damit gehen auch spezifische Instrumente und Verfahren einher, die zur Nominierung eingesetzt werden. Tendenziell gilt: Für Basis-Programme

nominieren die direkten Vorgesetzten, für Förder-Pools werden ergänzend ACs eingesetzt. Programme für Middle-Management und höherrangige Führungskräfte kommen ohne spezielle Nominierungsverfahren aus – da sie für die Inhaber bestimmter Positionen bzw. Levels gemacht sind, tritt an Stelle dessen das Auswahlverfahren für diese Positionen bzw. die für diese Funktionen normierten regelmäßigen Performance- und Potenzialbeurteilungsverfahren.

Unternehmen mit über 10.000 MitarbeiterInnen und mehr als 10 internationalen Standorten: *„Unser Management-Entwicklungssystem hat vier zielgruppenspezifische Zugänge:*

- *Es gibt eine Ausbildungsaufgabe für neue Führungskräfte,*
- *Förder-Pool (zum Erkennen von potenziellen Führungskräften oder Führungskräften mit weiterem Potenzial),*
- *Nachfolgeplanung,*
- *Feedback-System für aktive Führungskräfte.*

Die Rekrutierung für den Förder-Pool erfolgt durch Ausschreibung, Nominierung oder Selbstbewerbung, Vorselektion mittels Feedback anhand eines kurzen Fragebogens (Rückmeldung durch Vorgesetzte und Kollegen), Selektion mittels AC und anschließendem Feedback.

Die Nachfolgeplanung erfolgt durch ein jährliches Screening in Hinblick auf kritische Positionen: Diskussion mit Vorgesetzten, wer könnte Nachfolger sein.“

Unternehmen mit Standorten auf mehreren Kontinenten und über 1.000 MitarbeiterInnen: *„Das Management-Entwicklungssystem hat vier Ebenen (Förderkreise 1-4). Im Förderkreis 2 sind weltweite Potenzialträger, ca. 16 pro Jahr, lokale Nominierung durch Führungskraft und HR, Filterung durch Corporate HR, Assessment Center. Anschließend Lehrgang mit 5 Modulen à 4 Tagen.“*

Unternehmen mit Standorten in mehr als 10 Ländern: *„Wir haben den Performance-Potential-Review-Prozess (PPR) als wesentlichen HR-Kernprozess definiert. Ein laufender PPR wird nur für Geschäftsleiter, Bereichsleiter und Abteilungsleiter durchgeführt. Für Gruppen- und Teamleiter gibt es Auswahl-ACs, um zu entscheiden, wer Führungskraft wird. Alle, die eine Führungsfunktion innehaben, durchlaufen dann das Programm. Die Gestaltung dessen ist Teil der nationalen Autonomie.“*

zu 3) Das 360°-Feedback ist als Entwicklungsinstrument – insbesondere für höherrangige Führungskräfte – gut etabliert

In zwei Drittel der untersuchten Unternehmen wird das 360°-Feedback im Rahmen von MD eingesetzt – überwiegend als Entwicklungsinstrument für höherrangige Führungskräfte oder zur Standortbestimmung im Rahmen eines längerfristigen Entwicklungsprogramms. Einige Unternehmen bieten das Instrument nur zur freiwilligen Nutzung an, um den Fördercharakter hervorzuheben.

Eine/r unserer GesprächspartnerInnen aus einem **Unternehmen mit mehr als 5.000 MitarbeiterInnen an über 50 Standorten weltweit** schilderte anschaulich, wie stark die Nutzung des Instruments von den nationalen kulturellen Gegebenheiten abhängt: *„Beim 360°-Feedback kann man erkennen, wie unterschiedlich die Führungskultur in verschiedenen Ländern ist. Die Organisation in UK hat damit angefangen, hat es online durchgeführt, die Fokusperson hat den Bericht erst im Gespräch mit der Führungskraft gesehen, nur der Vorgesetzte bestimmt die Feedback-Geber in UK. Das wäre bei uns hier nie möglich..., es ist schwierig, solche Tools für das internationale Senior Management weltweit aufzusetzen.“*

Unternehmen mit ca. 50.000 MitarbeiterInnen: *„Als Instrumente der Potenzialanalyse während unserer Entwicklungsprogramme gibt es auf jeden Fall Coaches und alle genannten Elemente (360°-Feedback oder AC), die aber unterschiedlich zur Anwendung kommen. Wenn sie angewendet werden, dann gibt es gute, positive Erfahrungen. Das Problem ist eher, dass sie nicht von allen genutzt werden.“*

Unternehmen mit über 10 internationalen Standorten und mehr als 5.000 MitarbeiterInnen: *„Alle Executive Manager nehmen an einem 360°-Leadership-Feedback (Mitarbeiter, ausgewählte Kollegen, Vorgesetzter, Selbsteinschätzung) teil. Die Teilnahme für Feedback-Geber ist bewusst freiwillig. Der Umgang mit den Rückmeldungen ist ebenfalls freiwillig (Gespräch mit dem Vorgesetzten, mit einem externen Berater, Selbstreflexion etc.).“*

4 Die Evaluierung von Management-Development-Programmen

In Zeiten von Kostensenkungsprogrammen und ständigem Bemühen um Produktivitätssteigerungen müssen die Verantwortlichen für MD dessen Beitrag zum Unternehmenserfolg aufzeigen können. Dazu gehört, die Qualität und Wirksamkeit der MD-Maßnahmen nachzuweisen und zu überzeugen, dass sie in einem angemessenen Verhältnis zu ihrem Nutzen stehen.

Gefragt sind pragmatische Ansätze für eine Evaluierung von Management-Development-Programmen, die bei einem monetären Kosten-Controlling beginnen und es gleichzeitig erlauben – auch ohne wissenschaftlich aufwändige Evaluationsstudien – Aussagen über Nutzen und Wirkung von MD-Maßnahmen zu machen.

Zu unterscheiden sind die Ebenen (vgl. Lang 2006):

- **Effektivität:** Wurde das gelernt, was gemäß Lernziel gelernt werden sollte? Kommt das Gelernte im Arbeitseinsatz nachhaltig zum Ausdruck?
- **Effizienz:** Mit welchem quantitativ bewerteten Input wurde ein bestimmtes (quantitativ bewertetes) Resultat erreicht?
- **Kosten:** Planung der Bildungskosten unter Berücksichtigung der Opportunitätskosten (Kosten für ausbildungsbedingte Abwesenheit).
- **Rentabilität:** Ermittlung des Beitrages von MD zum Unternehmenserfolg, Definition von Erfolgsmaßstäben für MD.

Kosten-Controlling ist durch geeignete Kennzahlen einfach möglich. Der Messung von Effizienz und Rentabilität sind Grenzen gesetzt – aufgrund der zu komplexen Aufgabe, das Resultat von Entwicklungsmaßnahmen quantitativ zu bewerten sowie den Beitrag von Bildung zum Unternehmenserfolg direkt kausal zuzuordnen (Weiß 2007, S. 39). Effektivität kann durch eine professionelle Gestaltung der Planungs-, Durchführungs- und Transferphase einer Bildungsmaßnahme sichergestellt werden.

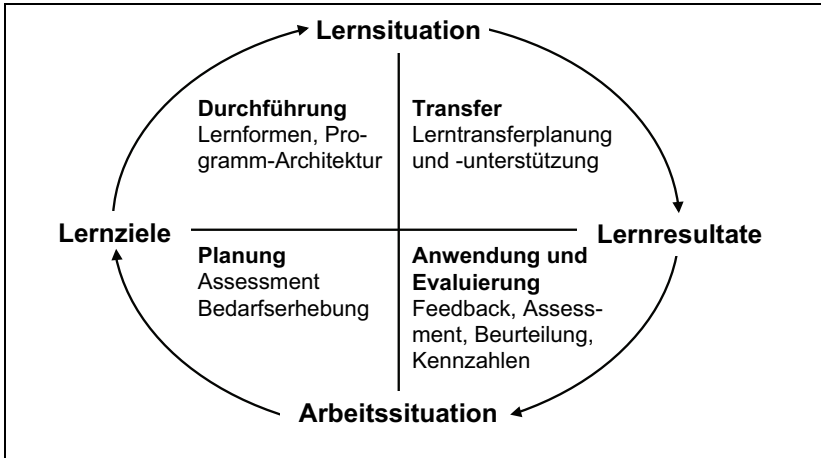


Abb. 2: Weiterbildungszyklus

Dies bedeutet:

- *in der Planungsphase:*
Sorgfältige, strategieorientierte Entwicklungsbedarfsanalyse: Kompetenzmodelle mit individuellen Zielprofilen als Basis, Assessment des aktuellen Kompetenzniveaus, Matching von Kompetenzprofil und Anforderungsprofil.
Kompetente Festlegung der Bildungs- und Entwicklungsziele: Die verantwortlichen Führungskräfte bestimmen die Entwicklungsziele im Rahmen der Beurteilungs- und Fördergespräche.
- *in der Durchführungsphase:*
Intelligente, strategieorientierte Architekturen von Entwicklungsprogrammen, präzise Definition von Lernzielen für jede Entwicklungsmaßnahme, Ermittlung der Eingangsvoraussetzungen und Erwartungen der Teilnehmer, Durchführung von Lernzielkontrollen und Evaluationen während der Dauer der Entwicklungsmaßnahme bzw. Bildungsveranstaltung, verbindliche Transfervereinbarung und Planung von Transfermaßnahmen am Ende.
- *in der Transferphase:*
Führung von Rückkehrgesprächen, Schaffung von konkreten Möglichkeiten, das Gelernte anzuwenden, Kontrolle des Erfolges dabei.

Nach der Transferphase sollte der Kreis geschlossen werden, d.h. es sollte überprüft werden, ob sich das Kompetenzprofil des Teilnehmers verändert hat, ob nun eine bessere Übereinstimmung von Anforderungen und Fähigkeiten gegeben ist.

Die Praxis in den von uns untersuchten internationalen Großunternehmen zeigt:

1. Bei Bildungsbedarfsanalyse und Planung der Entwicklungsziele werden hohe Standards gelebt.
2. Bei der Durchführung von MD-Maßnahmen wird auf Qualität und Transferorientierung großer Wert gelegt.
3. Rentabilitäts-Controlling hat Grenzen.
4. Die Auswertung von TeilnehmerInnen-Feedbacks ist das am häufigsten verwendete Verfahren zur Evaluierung von MD-Maßnahmen.
5. Kosten-Controlling geschieht mit einigen wenigen einfachen Kennzahlen.

zu 1) Hohe Standards bei Bildungsbedarfsanalyse und Planung der Entwicklungsziele

In allen untersuchten Unternehmen werden professionelle Instrumente eingesetzt, die sicherstellen, dass der Bildungsbedarf kompetent ermittelt wird. Die „top-down“-Steuerung des Bildungsbedarfes dominiert – siehe dazu all jene Verfahren, die in dem Beitrag von Scheinecker/Grilz (Gruppe 5, Beitrag 5.62) beschrieben wurden, mit denen dafür gesorgt wird, dass die Programme am strategischen Bedarf ausgerichtet werden.

In den meisten der untersuchten Unternehmen gibt es darüber hinaus noch Elemente der „bottom up“-Ermittlung des Bildungsbedarfes und der Konkretisierung persönlicher Entwicklungsziele. Weit verbreitet ist, das Mitarbeitergespräch dafür zu nutzen. Dabei wird allerdings die Schwierigkeit gesehen, dass dieses nur dann brauchbare Ergebnisse liefert, wenn höherrangige Führungskräfte Bildungsziele kompetent und präzise definieren können.

Einzelne Unternehmen nennen noch weitere Instrumente und Zugänge: Befragungen der Zielgruppe und Mitwirkung einer Steuergruppe – bestehend aus Vertretern der Zielgruppe – an der Konzeption und Weiterentwicklung des Entwicklungsprogramms.

Nur in einzelnen der befragten Unternehmen wird das 360°-Feedback als Instrument der Bildungsbedarfsermittlung genutzt.

Unternehmen mit mehr als 1.000 MitarbeiterInnen und weltweit mehr als 10 Standorten: „MD-Programme sind eingebettet in das Skill-Management-Programm, das persönliche und soziale Skills sowie technische Skills enthält: Insbesondere werden darin die Skills Kommunikation, Teamarbeit, Sprachen, Führung und Interkulturalität vermittelt. Das Skill-Management-Programm wurde von der Zentrale erstellt.“

Unternehmen mit über 10 internationalen Standorten und mehr als 5.000 MitarbeiterInnen: „Der Bildungsbedarf ergibt sich einerseits aus den Leadership Competencies. Diese wurden aus der Strategie abgeleitet und unter Verwendung von Benchmark-Analysen erstellt. Der Rohentwurf wurde nach einer Online-Befragung des Management-Teams weiter angepasst. Darüber hinaus wird der Bildungsbedarf aus den Ergebnissen des 360°-Feedbacks sowie aus Bedarfsgesprächen mit den Divisionsleitern weiter konkretisiert.“

Unternehmen mit ca. 50.000 MitarbeiterInnen: „Für MD gibt es keine Bedarfserhebung, sondern es geht darum, einen Pool aufzubauen und über die Unternehmensgruppe zu vereinheitlichen. Es geht um die gemeinsame Ausrichtung.“

Unternehmen mit über 10.000 Mitarbeitern und mehr als 10 internationalen Standorten: „Die Ermittlung des Bildungsbedarfes ist eine „top-down“-Skill-Steuerung: Abteilungsleiter definieren entscheidende Skills (z.B. Kundenrepräsentation, Verhandeln, Besprechungen leiten, Mitarbeiterführung).“

Unternehmen mit ca. 100.000 MitarbeiterInnen aus über 100 Nationen: „Wenn im Performance appraisal sichtbar wird, dass Führungsleistung nicht passt, ist es Aufgabe der übergeordneten FK, auf Bildungsbedarf hinzuweisen. ... Ergänzend zum Internationalen Programm, das die großen Eckpfeiler des Führungsverständnisses abdeckt, werden alle kleineren Themen national abgedeckt. Das Budget für diese nationalen Aktivitäten liegt in den Business-Bereichen. Geschäftsbereichsleiter entscheiden über die Trainings-Budgets für generelle Trainings in den Bereichen. Die konkrete Bedarfsermittlung geschieht auf zwei Wegen: Geschäftsbereichsleiter tritt an HR heran oder HR holt aus jährlichem MAG Bedarfe aus der Datenbank (IT System, jederzeit abrufbar). Wenn es genügend Masse für lokales Training gibt, wird es von HR organisiert. Schwächen dieses Zugangs: Die Qualität der Bedarfsmeldung hängt

sehr stark von der jeweiligen Führungskraft und dem Mitarbeiter ab. Z.T. ist nicht wirklich Kompetenz da, den Bildungsbedarf zu formulieren. Oft werden nur ‚Schlagwörter‘ wie Teamtraining, Projektmanagement, Kommunikation, Rhetorik genannt.“

Ein Unternehmen mit rund 1.000 MitarbeiterInnen in Europa, Asien und Nordamerika integriert in seinen 2-jährigen MD-Zyklus zwei Befragungsinstrumente: *Die regelmäßige internationale Mitarbeiterbefragung, die der Führungskraft Rückmeldung gibt, wo sie mit ihrer Einheit im Unternehmensvergleich steht, sowie ein 360°-Feedback, das auf Basis der Führungsgrundsätze entwickelt wurde. Letzteres dient der persönlichen Standortbestimmung, die auf Wunsch mit Einzelcoaching begleitet wird. Außerdem bildet das Feedback die Grundlage für die Selbstzuordnung zu zwei bis vier von insgesamt sieben Spezialmodulen zu „weichen“ Führungsthemen wie Konfliktmanagement, Kreativität, Teamarbeit etc., die zusätzlich zu den Pflichtmodulen für alle Führungskräfte angeboten werden. Ein zweiter Durchgang dieser Befragungen fließt in die Evaluation des MD-Programms ebenso mit ein, wie in den leistungsbezogenen Honoraranteil der beteiligten TrainerInnen.*

zu 2) Bei der Durchführung von MD-Maßnahmen wird auf Qualität und Transfer-Orientierung großer Wert gelegt

Wie bei der Beschreibung der Lernformen (s.o. Abschnitt 2) bereits gezeigt wurde, achten die für MD-Programme verantwortlichen HR-Professionals der befragten Unternehmen darauf, dass diese mit höchster Qualität durchgeführt werden.

Diese hohen Qualitätsstandards werden auch deutlich, wenn man die Kriterien betrachtet, nach denen externe PartnerInnen ausgewählt werden, mit denen die Unternehmen zur Konzeption und Durchführung der Programme zusammenarbeiten: Top-Qualität des externen Partners ist Garant für die Qualität der internen MD-Programme. Immer wieder genannt werden die Kriterien:

- Vertrauen und Potenzial zur langfristigen Zusammenarbeit,
- kulturelle Passung, Identifikation mit dem Unternehmen,
- maßgeschneiderte, wirklich am Bedarf des Unternehmens orientierte Lösungen, keine vorgefertigten Konzepte, gemeinsame Entwicklungsarbeit,
- Engagement/Bereitschaft zu hochkarätiger Vorleistung,

- innovative, transferorientierte Methoden,
- internationale Erfahrung und Mehrsprachigkeit,
- theoretischer Hintergrund, „nicht nur Kochrezepte“.

Unternehmen mit ca. 50.000 MitarbeiterInnen: *„Für uns ist für eine Zusammenarbeit mit einem externen Anbieter von Trainingsleistungen wichtig, dass er Erfahrung in den Ländern hat, in denen wir tätig sind, ein exzellentes Englisch und ein hochprofessionelles Wissen besitzt, das auch mit unterschiedlichen Trainingsmethoden vermittelt werden kann, da aufgrund verschiedener Kulturen ein enormes Ausgleichen zwischen Wissensvermittlung und Verhaltenstraining gefordert ist. Voraussetzung für Vertrauen: top state of the art – Wissen, das in einer Methodik weitervermittelt wird, die neueste Lernmethoden umfasst. Kontakte in die Welt, zu Kooperationspartnern haben, die zu solchen Programmen geholt werden können oder die dort hinkommen. Man soll viel in Forschungs-, Entwicklungsarbeit und Publikationen investieren, Bücher geschrieben haben, Gastreferent von renommierten Unis sein oder selbst Lehrstühle dort haben.“*

Unternehmen mit mehr als 100.000 MitarbeiterInnen in über 100 Ländern weltweit: *„Von einem externen Anbieter erwarten wir uns globale Kenntnisse, entsprechende Erfahrungen am Markt. State-of-the-art-Konzepte. Worauf wir auch Wert legen ist: Kennen der Unternehmenskultur und Prozesse in unterschiedlicher Ausprägung. Wenn er diese Kenntnisse nicht hat, muss er die Fähigkeiten und Kapazitäten besitzen, es sich sehr rasch anzueignen. Wenn ein Unternehmen ergänzende Angebote in dessen Portfolio hat, welche in das Konzept unseres Unternehmens passen, arbeiten wir auch gerne mit neuen Anbietern zusammen. Es werden regelmäßig Benchmark-Tests durchgeführt, um zu sehen, wie der Markt sich entwickelt oder um neue Anbieter zu evaluieren.“*

Unternehmen mit über 1.000 MitarbeiterInnen in über 100 Niederlassungen: *„Für eine Auftragsvergabe ist entscheidend: Konzeptionskompetenz, Führungserfahrung/Managementenerfahrung, hohe Identifikation mit dem Thema, Commitment zu den Herausforderungen der Zusammenarbeit. Wir beurteilen einen externen Anbieter von Trainingsleistungen vor der Auswahl: durch persönliche Referenzen von Kollegen und anderen Fachpersonen/vertrauten Beratern, Bereitschaft zu hochkarätiger Vorleistung (engagiertes, situationsbezogenes Angebot). Nach Auftrag: Konzeptionelle Kompetenz (Zeit, Inhalt, Methode, Materialien). Im*

Training: Persönliches Urteil durch einmalige Teilnahme: Trainings- und Methodenkompetenz, Teilnehmerrückmeldungen.“

Unternehmen mit Standorten in mehr als 10 Ländern auf mehreren Kontinenten und weit über 1.000 MitarbeiterInnen: *„Die Chemie muss stimmen, internationale Erfahrung, der Anbieter muss die Themen selbst leben, auch in anderen großen Unternehmen arbeiten. Werthaltung muss passen, Anbieter muss innovativ sein und Module mit mir gemeinsam erarbeiten, flexibel sein, keine vorgefertigten Konzepte.“*

Unternehmen mit Standorten in mehr als 10 Ländern: *„Für uns ist bei einem Anbieter entscheidend, dass kein aktionistisches Programm mit Gruppendruck durchgeführt wird. Wir wollen keine Marktschreier. Die Persönlichkeit der TrainerInnen ist wichtig und wir achten sehr darauf, dass das angebotene Programm und die gelebten Werte stimmig sind. Weiter geht es um die Passfähigkeit zu unserem Unternehmen, um Nachhaltigkeit, Bodenständigkeit und Praxiserfahrung (TrainerInnen sollen selbst Führungserfahrung besitzen und nicht zu jung sein). Wir möchten, dass die TrainerInnen den individuellen Führungsstil unserer ManagerInnen fördern.“*

zu 3) Rentabilitäts-Controlling hat Grenzen

Unternehmenserfolg ist von unzählig vielen Faktoren abhängig. Es erscheint vielen der befragten ExpertInnen als unzulässige Vereinfachung, den Beitrag von MD-Maßnahmen zum Unternehmenserfolg kausal zurechnen und quantitativ bewerten zu wollen. Mit vereinzelt Ausnahmen vor allem im Bereich Verkauf:

Ein Unternehmen hat versucht, Zusammenhänge zwischen Trainingserfolg und Verkaufsergebnissen zu messen, hat dies aber auch bald wieder aufgegeben.

Ein Unternehmen hat ein Instrument entwickelt, das „Learning Effectiveness Measurement“, in dem ein Training in Relation zu den Business-Ergebnissen gestellt wird. *„Es wird zwar nicht in allen Bereichen angewandt, aber gerade im Sales-Bereich kommt es verstärkt zum Einsatz.“*

Aus Sicht einzelner der befragten HR-ExpertInnen ist es geradezu ein Kennzeichen eines guten und weitblickenden Top-Managements, keine quantitativen Nachweise zur Rentabilität von MD zu verlangen, sondern vom prinzipiellen Nutzen bzw. der Unverzichtbarkeit von Investitionen in Management Development überzeugt zu sein.

Unternehmen mit über 1.000 MitarbeiterInnen in über 100 Niederlassungen: „Return on Training Investment etc. wird für die Lehrgänge nicht erhoben. In multifaktoriellem Umfeld ist das seriös kaum machbar. Das Erheben der Umsatzzahlen vor/nach Verkaufstraining hat keinen Unterschied gebracht, es gibt zu viele Einflussfaktoren, ebenso wenig Zusammenhang zwischen Trainings-Maßnahmen und Fluktuation. Wir führen jetzt einen Plausibilitäts-Check durch.“

Unternehmen mit über 1.000 MitarbeiterInnen: „Zum Glück besteht kein Rechtfertigungsdruck in Form von Zahlen. Der Vorstand ist überzeugt, dass MD ein wichtiger Teil ist. Mit dem Vorstand werden jeweils strategische Schwerpunkte besprochen, daher ist die erforderliche Budgetierung auch kein Thema.“

Unternehmen mit Standorten in mehr als 10 Ländern: „Führungskräfte-Entwicklungsmaßnahmen werden projektiert, vom Vorstand jeweils für das Folgejahr bewilligt. Die Geschäftsführung ist sehr offen dafür. Es gibt eine regelmäßige Mitarbeiterbefragung mit Führungs-Index. Das ist aber eine nur sehr mittelbare Erfolgskontrolle ... Ich bin sehr überzeugt vom Nutzen unseres Programms. Es gibt keinen strengen Konnex: Zielformulierung -> Programmdurchführung -> Evaluation, sondern: Geschäftsführung und HR haben sich auf einen Entwicklungsprozess eingelassen und sind zufrieden mit den Wirkungen, die sich zeigen.“

zu 4) Die Auswertung von TeilnehmerInnen-Feedbacks ist das am häufigsten verwendete Verfahren zur Evaluierung von MD-Maßnahmen

Um „harte Daten“ zu generieren, die Hinweis darauf geben, ob die TeilnehmerInnen von MD-Maßnahmen dort wirklich das gelernt haben, was sie entsprechend ihrer Bildungsziele lernen sollten, sind einige Methoden denkbar: Auswertungen von Feedback-Bögen nach Seminarende, Evaluierung von MD-Programmen im Rahmen von MitarbeiterInnenbefragungen, Durchführung von Assessments mit identischen Beurteilungskriterien vor und nach Ende eines Programms, z.B. ein AC oder 360°-Feedback vor und nach dem Programm.

Unsere Untersuchung zeigt hinsichtlich der Nutzung dieser Instrumente große Unterschiede:

- Die Evaluierung von MD-Maßnahmen mittels Feedback-Bögen, die von den Teilnehmern ausgefüllt werden, ist weit verbreitet: Die über-

wiegende Mehrheit der befragten Unternehmen nannte dies explizit als Evaluationsinstrument, teilweise noch kombiniert mit Rückkehrgesprächen, Befragungen von TeilnehmerInnen sowie Auswertung des gesamten Materials in einer Steuergruppe

- Nur einzelne der befragten Unternehmen nutzen regelmäßige MitarbeiterInnenbefragungen dazu, Hinweise auf die Wirksamkeit von MD-Maßnahmen zu gewinnen
- Ganz wenige der untersuchten Unternehmen führen systematische Vergleiche durch professionelle Assessments vor und nach einem Entwicklungsprogramm durch.

zu 5) **Kosten-Controlling geschieht mit einigen wenigen einfachen Kennzahlen**

Zur monetären Kostensteuerung verwenden die Unternehmen einige wenige einfache Kennzahlen:

- Kosten pro Teilnehmertag,
- Kosten pro Trainingsmodul,
- Auslastung je Trainingsmodul,
- Gesamtkosten pro TeilnehmerIn pro Jahr,
- Gesamtkosten pro Programm,
- Gesamtkosten für MD pro Jahr.

Nur einzelne Unternehmen haben eine Ziel-Anzahl an Ausbildungstagen pro MitarbeiterIn pro Jahr festgelegt (3-5 Tage). Rückzahlungsverpflichtungen für MD-Maßnahmen werden nur ab einer sehr hohen Betragsgrenze normiert, sodass sie praktisch nur für den Besuch von Business Schools existieren.

5 **Schlussfolgerungen**

Wie unsere Befragungen zeigen, ist klassisches seminaristisches Lernen in modular aufgebauten Management-Development-Programmen in vielen Unternehmen abgelöst worden von flexiblen und zielgruppenspezifischen Angeboten. Favorisiert wird häufig eine Mischung aus Trainingsmodulen, Projektarbeit, Lerngruppen, Coaching, Mentoring, Training on the job, Job Rotation, Workshops und Kamingesprächen. Somit wird der

Bedeutung der Transferorientierung sowie der Selbstbestimmung und Selbstverantwortung der am Lernprozess beteiligten Führungskräfte in den Management-Development-Programmen der Unternehmen Rechnung getragen. Vor allem in Bezug auf die Lernformen in den Trainingsmodulen könnten jedoch unserer Einschätzung nach viele Firmen noch konsequenter in der Umsetzung neuester lernpsychologischer Erkenntnisse sein, d.h. die Verknüpfung von Denken, Handeln und Fühlen methodisch noch stärker fordern und fördern.

Unsere eigenen Erfahrungen mit verschiedenen Lernformen in der Führungskräfteentwicklung bestätigen die besondere Effizienz und Nachhaltigkeit von ganzheitlich ausgerichteten Lernangeboten (z.B. in verhaltensorientierten Planspielen). Dies können insbesondere Methoden des Erfahrungs- und Handlungslernens leisten, wie sie in Rollenspiel, Planspiel, Outdoortraining, Unternehmenstheater, Psychodrama, Aufstellungsarbeit etc. zum Einsatz kommen. Hilfreich sind auch eine möglichst internationale Zusammensetzung der Lerngruppe, ein stressfreies Lernumfeld (eine schöne Naturumgebung ist wichtiger als ein teures Seminarhotel) und Methoden, die gerade zu Beginn eines Trainings Vertrauen und Offenheit unter den Teilnehmern fördern und Angst (z.B. vor Blamage im Rollenspiel) abbauen.

Eine zentrale Herausforderung im Bereich Management Development besteht aktuell für viele Unternehmen auch darin, die Balance zu finden, zwischen dem flexiblen und schnellen Eingehen auf lokale und individuelle Bedürfnisse (inhaltlich, methodisch und sprachlich) einerseits und der internationalen Vernetzung von Managern sowie der unternehmensweiten Standardisierung und strategischen Ausrichtung von Angeboten und Inhalten andererseits. Eine „sowohl-als-auch“-Antwort auf diese Herausforderung scheint sich hier als beste Lösung etabliert zu haben. Sie bedeutet aber auch eine erhöhte Komplexität im Angebot und verlangt nach Kostenkontrolle sowie deutlicher Transparenz bei den Zielsetzungen und Zugangsvoraussetzungen einzelner Entwicklungsmaßnahmen.

Potenzialdiagnostik spielt eine unverzichtbare Rolle im Rahmen von Management-Development-Programmen – dementsprechend ist sie in den untersuchten Unternehmen gut etabliert. Es zeigen sich einige wesentliche Gemeinsamkeiten:

Fast alle Unternehmen sehen die Hauptverantwortung für Potenzialdiagnostik und damit einhergehend Nominierung für spezielle MD-Maßnahmen bei den unmittelbaren Vorgesetzten.

Vielfach ist die Nominierung für MD-Programme ein mehrstufiger Prozess. Dann wird die Potenzialeinschätzung durch den direkten Vorgesetzten ergänzt durch ein Screening seitens HR oder spezieller MD-Boards, die von Top-Führungskräften gebildet werden. Im Rahmen dieser Prozesse kommen sehr häufig verschiedene Selbst- und Fremdeinschätzungsinstrumente zum Einsatz. Assessment Centers sind als Selektionsinstrument für Förder-Pools weit verbreitet.

Das 360°-Feedback wird insbesondere für höherrangige Führungskräfte und mit einem klaren Entwicklungsfokus eingesetzt.

Wie die Analyse der Lernrends zeigt, wird von Führungskräften zunehmend stärker erwartet, dass sie eigeninitiativ und selbstständig für ihr Lernen sorgen. Dies wird in Zukunft dazu führen, dass die qualitativ hochwertige Einschätzung von Potenzial und Performance noch weiter an Bedeutung gewinnen wird: Je mehr Verantwortung für das Lernen der Führungskräfte bei diesen selbst liegt, desto klarere und professionellere Orientierung brauchen sie über ihre Stärken, Schwächen, Entwicklungsfelder und -möglichkeiten. Die Kombination von Einschätzung durch direkte Vorgesetzte und Einsatz professioneller Assessment-Verfahren ist dazu ein optimaler Weg.

Hinsichtlich der Notwendigkeit und Problematik der Evaluierung von Management-Development-Programmen zeigten befragte HR-Expertinnen in den Unternehmen ein sehr differenziertes Bewusstsein. Die in der Fachliteratur seit vielen Jahren beschriebene Schwierigkeit, einen direkten kausalen Zusammenhang zwischen Bildungserfolg und Unternehmenserfolg herzustellen und quantitativ klar nachzuweisen, wird auch von PraktikerInnen so gesehen. In vielen Unternehmen war Management Development zum Zeitpunkt unserer Befragung so gut etabliert, dass dieser Rechtfertigungsdruck auch nicht bestand.

Weit verbreitet war es, zur Evaluierung (unmittelbar) Teilnehmer-Feedbacks heranzuziehen und (mittelbar) aus Performance-Beurteilungen auch auf die Wirksamkeit von Lernmaßnahmen zu schließen.

Systematische Assessments vor und nach Management-Development-Programmen, Herstellen von Zusammenhängen zu wesentlichen personalwirtschaftlichen Kennzahlen sowie Evaluierung im Kontext von Mitarbeiterbefragungen fanden wir selten vor.

Wir haben unsere Expertenbefragung im Dezember 2007 abgeschlossen, zu einer Zeit, als noch keinerlei Anzeichen der aktuellen Wirtschaftskrise zu beobachten waren.

Nun erleben wir, dass in den letzten Monaten in vielen Unternehmen Budgets für Management Development drastisch gekürzt wurden. Es ist zu erwarten, dass der beschriebene Rechtfertigungsdruck in der nächsten Zeit noch zunehmen wird – und damit auch bislang noch wenig genutzte Möglichkeiten der Evaluierung in Hinkunft größere Bedeutung gewinnen werden.

Literaturhinweise

- Hüther, G. (2001): Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. Göttingen
- Lang, K. (2006): Bildungscontrolling. Wien
- Meier-Gantenbein, K. F. (2006): Lernen Erwachsene anders? Erwachsenenbildung aus lernpsychologischer Sicht. In: Meier-Gantenbein/Späth (2006): Handbuch Bildung, Training und Beratung. Zehn Konzepte der professionellen Erwachsenenbildung. Weinheim und Basel
- Scheinecker, M./Wallner, S. (2003): Methoden der Potenzialanalyse in österreichischen Unternehmen. Trigon Entwicklungsberatung, Wien
- Spitzer M. (2002): Lernen – Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Berlin und Heidelberg
- Weiß, R. (2007): Bildungscontrolling: Messung des Messbaren. In: Gust, M./Weiß, R. (2007): Praxishandbuch Bildungscontrolling. USP Publishing Europa, USA
- Wiltsher, C. (1999): Fundamentals of Adult Learning. In: Wilson, J.P. (1999): Human Resource Development. Learning and Training for Individuals and Organizations. London and Philadelphia