

Trigon Themen

3/03

... entwickeln!

Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	02
Trends im Management Development	04
Potenzialanalyse als Element von Management Development	07
Führungskräfte-Entwicklung durch vernetzte PE- und OE-Arbeit	09

PE- und OE-Funktionen stehen oft untereinander in Konkurrenz und erhalten Konkurrenz von verschiedenen Management-Moden. Im Folgenden werden Unterschiede und Zusammenhänge zwischen OE und PE erläutert sowie das notwendige Zusammenwirken beider Professionen beschrieben.

HANNES PIBER

Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

Gemeinsame Philosophie

PE und OE ist zunächst das Wort *Entwicklung* gemeinsam. *Entwicklung* steht für die Grundauffassung, dass lebende Systeme wie Menschen, Gruppen, Organisationen die Fähigkeit besitzen, ihre Situation zu reflektieren, Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen. Dieser Glaube an die Entwicklungsfähigkeit von Menschen, Gruppen und Organisationen ist eine wesentliche Gemeinsamkeit von OE und PE. Ein solches evolutionäres Verständnis wirkt kulturprägend und steht im Gegensatz zu rein punktuellen, zu rein technokratischen oder revolutionären Veränderungsansätzen. Diese Entwicklungsphilosophie schließt meist ganzheitliches und systemisches Verständnis mit ein.

Figur und Hintergrund

Die OE als Disziplin bezieht sich naturgemäß auf das System *Organisation* (Unternehmen, Nonprofit-Organisation, ...) und unterscheidet dabei das kulturelle, soziale und technisch/instrumentelle Teilsystem. Man könnte nun vorschnell den Schluss ziehen, dass sich die PE auf das soziale Teilsystem – und da vor allem auf das Element *Menschen/Gruppe* – bezieht und demnach im Gegensatz zur OE keinen ganzheitlichen Ansatz darstellt.

Ganzheitliches, systemisches Denken ist für eine moderne PE-Funktion genauso unerlässlich wie für die OE – dies sollten also beide gemeinsam haben. Der Unterschied lässt sich vielleicht mit dem (Gestalt-)Begriffspaar *Vordergrund (Figur) – Hintergrund* verdeutlichen. Der OE geht es um eine gesunde Entwicklung des gesamten Unternehmens; demnach bilden die drei Teilsysteme und ihre Wechselbeziehung die Figur vor dem Hintergrund des Unternehmensumfeldes.

PE rückt das *Humankapital* einer Organisation in den Vordergrund, indem sie dafür sorgt, dass die *richtigen* MitarbeiterInnen in die richtigen Funktionen kommen, das Potenzial für das Unternehmen optimal genutzt wird, aber auch hohe Arbeitszufriedenheit erreicht wird. Eine ganzheitliche PE sieht diese Aufgaben vor dem Hintergrund anderer Wesenselemente der Organisation (Identität, Strategie, Prozesse,...) und stellt sich beispielsweise folgende systemische Fragen:

- Welche Orientierungspunkte lassen sich aus der Unternehmensstrategie für die Qualifizierung bestimmter MitarbeiterInnen ableiten?
- Welche Anforderungen lassen sich aus verschiedenen Geschäftsprozessen für PE-Maßnahmen ableiten?
- Wie können Menschen befähigt werden, in ihrem Bereich kontinuierliche Verbesserungen zu betreiben?

PE kann also nicht als Teil der OE gesehen werden, denn: *Letztlich gibt es – wie die Quantenphysik so eindrücklich nachgewiesen hat – überhaupt keine Teile. Was wir einen Teil nennen, ist nichts weiter als ein Muster in einem untrennbaren Netz von Beziehungen* (siehe Capra 1996). Wir erkennen im Wesenselement *Menschen/Gruppen* als Teil des Systems *Organisation* ein bestimmtes Muster – untrennbar von den anderen Wesenselementen.

Wenn PE- und OE-Verantwortliche – auf der Grundlage eines gemeinsamen Entwicklungsverständnisses – ihre Perspektive ergänzend und integrativ einbringen, kommen sie der Gefordertheit oder *Natur* sicherlich näher, weil: *Was wir beobachten, ist nicht Natur selbst, sondern Natur, die unserer Art der Fragestellung ausgesetzt ist* (siehe Capra 1996).

Ein evolutionäres Verständnis wirkt kulturprägend und schließt meist ganzheitliches und systemisches Verständnis mit ein.

Schicksalsgemeinschaft

Die OE verfolgt mit ihren Interventionen als Ziele die Befähigung zur Selbsterneuerung, aber auch Effektivitäts- und Humanisierungsziele sowie das Ziel der Authentizität – das Umgehen mit Spannungen und Widersprüchen (siehe Glasl/Sassen 1983).

Diese Fähigkeiten eines Systems basieren auf Fähigkeiten einzelner Menschen, die im Zuge von Lern- und Veränderungsprozessen eingebracht oder entwickelt wurden. OE muss um erfolgreich zu sein, Lernprozesse im engeren Sinn in den gesamten Veränderungsprozess integrieren. Sie braucht also PE. Andererseits braucht PE eine Ausrichtung ihrer Aktivitäten, die sich aus den Organisationszielen, und -strategien, etc. ableiten lässt. Solche Orientierungen kommen häufig aus OE-Prozessen.

OE und PE bedingen einander, bilden eine Schicksalsgemeinschaft. Jede Konkurrenzierung ist aus rein sachlicher Sicht unbegründet.

OE und PE als interne Dienstleister

Die eigentliche Legitimation bekommen PE und OE von ihren Kunden: Führungskräfte haben u.a. zwei wesentliche Aufgaben, 1. die Organisation (das Teilsystem), für die (das) sie verantwortlich sind, gesund zu erhalten; 2. die Human Ressourcen der MitarbeiterInnen fürs Unternehmen nutzbar werden zu lassen und weiter zu entwickeln.

Bei der ersten Aufgabe (die Führungskraft als Change ManagerIn) werden sie durch die OE, bei der zweiten Aufgabe (die Führungskraft als PersonalentwicklerIn) durch PE unterstützt.

Aus dem bisher Gesagten geht hervor, dass PE und OE im Entwicklungsverständnis eine starke gemeinsame Basis haben und sich durch den jeweiligen Fokus auf Gesamtsystem bzw. auf Human Ressourcen exzellent ergänzen. Sie sind für den Erfolg ihrer Arbeit aufeinander angewiesen und unterstützen als interne Dienstleister die Führungskräfte.

Die Aktivitätsbereiche überlappen sich, lassen sich nicht genau trennen, dennoch ist die Differenzierung in OE- und PE-Funktionen (Vordergrund – Hintergrund) sinnvoll, aber mit der Notwendigkeit enger Kooperation. Im Folgenden werden zwei Beispiele angeführt, die einen möglichen Weg von PE zur OE und von OE zur PE skizzieren.

Beispiel 1: Von der PE zur OE

In einem großen Industriebetrieb wurden Qualifizierungsmaßnahmen für den Bereich Einkauf geplant und durchgeführt. Im Sinne eines transferorientierten Trainings mit den inhaltlichen Schwerpunkten: Be-

triebswirtschaft, Recht und Verhandlungstechnik. Es wurden auch sogenannte Kamingespräche mit der Unternehmensleitung sowie eigene Transfertreffen mit Führungskräften vereinbart.

Die strikte Problem- und Umsetzungsorientierung des Trainings warf bald verschiedene organisationale Fragen auf, zum Beispiel:

- Welche betriebswirtschaftlichen Ziele (Rentabilität, Liquidität, etc.) soll der Einkauf verfolgen?
- Wie wollen wir die Beziehung zu Lieferanten gestalten, etc. (*Wir brauchen ein Einkaufsleitbild*)?
- Wie werden sich laufende IT-Projekte auf die Einkaufsfunktion auswirken?
- Wie werden sich die Geschäftsprozesse ändern?

Zur Klärung dieser und ähnlicher Fragen wurden die Kamingespräche und die Transfertreffen genutzt. Der Dialog mit dem Top-Management und der mittleren Führungsebene führte zu einer Vernetzung des Trainings mit laufender Projekt- und Strategiearbeit, zum Beispiel:

- der Leiter des IT-Projektes informierte die TeilnehmerInnen und nutzte die Trainingsgruppe zur kritischen Resonanz;
- Die Einkaufsleitung ließ den schon vor längerer Zeit initiierten – aber inzwischen eingeschlafenen – Prozess *Einkaufsleitbild* fortsetzen.
- Für die bei den Umsetzungsbemühungen aufgetauchten bereichsübergreifenden Fragen wurden Projektvorschläge erarbeitet und Projekte gestartet, die sich wiederum auf das IT-Projekt auswirkten.

Mit all diesen Aktivitäten kam die – unzureichend erfüllte – Führungsaufgabe *Change Management* in Diskussion. Als Folge wurden 2-tägige sogenannte *Abteilungsklausuren* durchgeführt, mit denen ein umfassenderer OE-Prozess gestartet wurde.

In diesem Beispiel war wesentlich, dass die PE einen Raum für organisationale Fragen öffnete, um diese mit dem Management zu diskutieren und verbindliche Vereinbarungen zu erreichen.

Beispiel 2: Von der OE zur PE

Dieser Weg scheint der üblichere zu sein. In einem mittleren Stahlbauunternehmen (150 MA) startete die Geschäftsleitung (3 Personen) einen Strategieprozess, der bald strukturelle Änderungen als notwendig erscheinen ließ. Im Zuge dieses Change-Prozesses wurden Funktionen der zweiten Ebene (Projektleiter, Werkstättenleiter, etc.) neu definiert.

Die Aktivitäten überlappen sich, lassen sich nicht genau trennen – und doch ist die Differenzierung in OE und PE sinnvoll

Das gemeinsame Entwicklungsverständnis und die Kooperation von PE und OE sind ein Erfolgsfaktor für Change-Prozesse

Es wurde im Prozess aber auch deutlich, dass auf die zweite Ebene neue Anforderungen zukommen und dass von dieser Ebene bisher kaum Führungsaufgaben erfüllt wurden.

Hier setzten nun gezielte PE-Maßnahmen ein:

- Definition von Anforderungen an verschiedene Funktionen der zweiten Ebene
- Definition von Führungsleitsätzen und Führungsaufgaben
- zum Teil Neubesetzung der zweiten Ebene
- gezielte Qualifizierung (vor allem Führungstraining) für die zweite Ebene

Das Trainingsprogramm sah einen laufenden Dialog mit der Geschäftsleitung vor, um strategische Fragen zu bearbeiten und um Orientierung für die Qualifi-

zierung zu bekommen – ein Ankoppeln der PE-Maßnahmen an die Gesamtorganisation wurde erreicht.

Die Beispiele zeigen, dass OE und PE sich ergänzen, vermischen und letztlich gemeinsam zu einem gesunden Gesamtprozess führen. Das gemeinsame Entwicklungsverständnis und das kooperative Zusammenwirken von PE mit dem Fokus *Human Resources* und OE mit dem Fokus *Gesamtorganisation* ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Change-Prozesse. ▲

Literatur

Capra, F. (1996): *Lebensnetz*. Bern, München, Wien.

Glasl, F. und Sassen, H. v. (1983): Standortklärung der Organisationsentwicklung. In: Glasl, F. (Hrsg.): *Verwaltungsreform durch Organisationsentwicklung*. Bern, Stuttgart 1983, S. 27.

Entwicklung von Führungskräften zählt zu den Kernaufgaben der Personalentwicklung. Die Rolle und Anforderungen der Führungskräfte änderten sich – und so auch das Management Development. Einige Entwicklungsrichtungen sind schon klar erkennbar.

FRANZ BIEHAL

Trends im Management Development

Empowerment, Prozessorganisation, Netzwerkbildung, Internationalisierung und Dezentralisierung von Verantwortung blieben nicht ohne Auswirkung auf die Rolle und Anforderungen der Führungskräfte. Damit unterliegt auch das Management Development (MD) einem Wandel. Einige Entwicklungsrichtungen seien hier beschrieben.

Strategische Personalentwicklung

Im Sinn der strategischen Personalentwicklung werden Lernziele und Inhalte konsequenter als bisher von den Erfolgsfaktoren des Gesamtunternehmens abgeleitet. Die Definition von Schlüsselqualifikationen gehört dazu. Damit werden MD-Programme tendenziell schlanker, weil sie punktgenauer bei diesen zukünftigen Anforderungen ansetzen und unnötiger Ballast im Sinne des *nice to know* weggelassen werden kann.

MD-Programme werden schlanker. Unnötiger Ballast im Sinne des nice to know wird weggelassen.

So wird zum Beispiel persönliche Arbeitstechnik als nicht strategisch relevant erkannt, ChangeManagement hingegen schon. Voraussetzung dafür ist eine klar kommunizierte strategische Ausrichtung.

Verknüpfung mit anderen Instrumenten

Management Development wird zunehmend mit anderen Instrumenten der Personalentwicklung verknüpft: Zielvereinbarungen, Beurteilungssysteme, 360°-Feedback, Förder-Assessments, Anforderungsprofile, Job Rotation, etc. werden häufig integrierter Bestandteil von Entwicklungsprogrammen oder werden mit diesen zumindest inhaltlich und prozessual verbunden.

Am Beginn eines zeitgemäßen MD-Programms steht ein transparenter Auswahlprozess der TeilnehmerInnen. SelfAssessments ermöglichen InteressentInnen schon im Vorfeld eine persönliche Standortbestim-

mung, die Ergebnisse eines Management-Audits können Grundlage für die TeilnehmerInnen-Selektion bilden. Ein Förder-Assessment am Beginn eines Programms bietet eine individuelle Stärken-Schwächen-Analyse, Lernzielplanung und ein Feedback-Gespräch. Bei solchen Verfahren werden auch andere Führungskräfte mit mehr Erfahrung gut einbezogen. Sie wirken als AssessorInnen, betreuen Lern- und Umsetzungsprojekte der TeilnehmerInnen, stehen als Coach, MentorIn oder interne TrainerIn zur Verfügung. Sie beteiligen sich an Kamingesprächen und werden im Idealfall auch in die Entwurfs- und Planungsprozesse von MD-Programmen einbezogen. Damit kann ihre Erfahrung genutzt werden und sie lernen selbst in verschiedenen neuen Rollen etwas dazu.

Prozessnahes und hierarchie- übergreifendes Lernen

Ein Trend geht auch dahin, erfahrene, jüngere und Nachwuchsführungskräfte gemeinsam in Lernsituationen arbeiten zu lassen. Hierarchieübergreifende Lerngruppen reduzieren gegenseitige Feindbilder und Schuldzuschreibungen, schaffen im Regelfall ein offeneres, weniger hierarchiebetontes Arbeitsklima und erlauben im Sinn einer prozessnahen Weiterbildung gemeinsam an konkreten und aktuellen Situationen aus der Arbeitswelt zu arbeiten.

Beispiele aus der eigenen Praxis sind ohnehin Standard geworden. Die klassische vom Trainer vorbereitete Fallstudie oder das vordefinierte Rollenspiel gehören zunehmend der Vergangenheit an.

Dem gleichen Trend entspricht die Einbeziehung von Lern- und Umsetzungsprojekten in MD-Programme. Sie geben Gelegenheit, einen konkreten Nutzen für das Unternehmen mit einer strukturierten und supervidierten Lernchance in kleinen Teams zu verbinden.

Hierarchieübergreifendes Lernen löst allerdings auch Ängste aus, sich vor jüngeren KollegInnen zu blamieren oder die eigene Autorität zu gefährden. In solchen Fällen gilt es, an einem gewandelten Rollenverständnis und einer neuen Unternehmenskultur zu arbeiten. Ein MD-Programm kann dazu einen wirkungsvollen Beitrag leisten.

Prozessnahes Lernen erfordert naturgemäß auch neue Methoden und Lernformen. So ist in international tätigen Unternehmen der Aspekt des *cross-cultural learning* ein wichtiger Teil der Programmgestaltung geworden. Das kann auch als firmenübergreifendes Lernen unter Einbeziehung von Kunden, Lieferanten und Kooperationspartnern verstanden werden.

Austauschprozesse entlang der Wertschöpfungskette schließen auch ein, das dadurch gebildete virtuelle Unternehmen als *lernende Organisation* zu verstehen. Auch Wissensmanagement ist zunehmend mit MD-Konzepten verbunden, etwa durch die Nutzung von Datenbanken, die Einrichtung von Foren für TeilnehmerInnen am Programm, die Integration aller Möglichkeiten von *e-learning* bzw. *web-based training*.

Development-Programme werden mehr und mehr multimedial unterstützt: zur Einzelvorbereitung werden häufig elektronisch gestützte Selbstlernprogramme offeriert, um ein gleiches Einstiegsniveau aller TeilnehmerInnen sicherzustellen.

Das Nutzen von Telekonferenzen, von Firmennetzwerken oder dem Internet für Zusammenarbeit und Austausch zwischen den TeilnehmerInnen ist ebenso selbstverständlich geworden wie Coaching durch die TrainerIn per Telefon oder e-mail. Wird dabei sorgfältig auf die begrenzten Möglichkeiten des nichtpersönlichen Kontakts geachtet, können diese Formen gute Unterstützung für das Lernen *face-to-face* bilden.

Anforderungen an TrainerInnen

Die Anforderungen an TrainerInnen in MD-Programmen sind eindeutig gestiegen. Neben der Fach-, Methoden und Prozesskompetenz wird in der Regel erwartet, mit dem aktuellen Arbeitsumfeld der TeilnehmerInnen gut vertraut zu sein. Oft gehört zur Vorbereitung, ins System zu gehen, teilnehmend zu beobachten oder für begrenzte Zeit mitzuarbeiten. Fremdsprachenkompetenz und die Fähigkeit in kulturübergreifendem Kontext zu arbeiten, werden auch zunehmend zur Selbstverständlichkeit.

Methodisch ein wenig aus der Mode gekommen sind hingegen Outdoor-Trainings. Durch genaue Prüfung, was die Entwicklung der Schlüsselkompetenzen wirklich fördert, hat es eine Bereinigung bei vielen erlebnisorientierten Methoden gegeben. Der Einsatz erfolgt gezielter und sorgfältiger auf die jeweiligen Lernziele abgestimmt.

Selbstorganisiertes Lernen

Im Trend von Empowerment und der Förderung von Eigenverantwortung liegen alle Tendenzen zu selbstorganisiertem Lernen.

TeilnehmerInnen planen im Extremfall Inhalte, Methoden und Struktur ihres Curriculums selbst, nur noch die strategische Ausrichtung und der finanzielle und zeitliche Rahmen sind vorgegeben. Open Space als ein Element in MD-Programmen erlaubt,

Hierarchie-
übergreifendes
Lernen reduziert
Feindbilder und
Schuldzuschrei-
bungen.

TeilnehmerInnen
planen Inhalte und
Methoden selbst.
Nur der Rahmen ist
vorgegeben.

Kreative Spielwiesen ohne Ergebnisdruck weichen erhöhter Eigenverantwortung mit klaren Zielen.

Selbstorganisation und autonome Steuerung von Lernprozessen zu üben. Einer offenen Lernarchitektur entsprechen auch alle Cafeteria-Systeme, bei denen TeilnehmerInnen aus einem Angebotskatalog interner und externer Lernformen ihr individuelles Programm zusammenstellen. Verbunden mit persönlicher Laufbahnberatung können auf diese Art maßgeschneiderte und jeder Person gerecht werdende Pfade vereinbart werden.

Solch individualisiertes Lernen ist vor allem im Top-Management Development verbreitet, wo externe MBA-Programme, Research-Aufträge, Stages (Job Rotation in ein anderes Unternehmen), Übernahme von Projektaufgaben zum Normalfall gehören.

Die Vorteile gemeinsam absolvierter Curricula im MD liegen aber ebenso auf der Hand: es entstehen Netzwerke zwischen den Teilnehmern, ein gemeinsames Führungsverständnis und eine von allen getragene Unternehmenskultur werden gefördert – und ökonomischer ist gemeinsames Lernen auch.

Ein wahrnehmbarer Trend ist die halbstandardisierte Gestaltung solcher MD-Curricula. An einen gemeinsamen Pflichtteil schließt sich eine individuelle Kür, oft auf Basis eines 360°-Feedbacks und/oder Förder-Assessments, die in individuell verschiedene Entwicklungsempfehlungen münden.

Die transferorientierte Verknüpfung mit der aktuellen Arbeitssituation soll mit BackHome-Übungen, Umsetzungsaufgaben, anwendungsnahen Instrumenten und Checklisten und der intensiven Einbindung der Führungskraft der TeilnehmerIn erreicht werden. Ein Bemühen, dass durchgängig vorhanden, aber nicht überall sehr erfolgreich ist. Umsetzungsorientierung erfordert eine Vielzahl von sorgfältig abgestimmten Maßnahmen, Werkzeugen und Aktivitäten, um auch die Vorgesetzten zu ihrer neuen Rolle zu befähigen und ihnen Instrumente in die Hand zu geben, um diese Aufgabe gut zu erfüllen.

Bildungscontrolling

Ein klarer Trend ist in verstärktem Bildungscontrolling auszumachen. Das Input-Output-Verhältnis und die tatsächlichen Auswirkungen von MD-Programmen werden konsequenter evaluiert. Das setzt zuvor definierte Kriterien und Messpunkte voraus. Der Zeitökonomie wird mehr Beachtung geschenkt. Eine praktische Auswirkung davon sind straffer designte, kurze, prägnante und fordernde Lernsituationen. Stundenlange Gruppenarbeiten mit extensiver Aufarbeitung im Plenum sind Geschichte. Im Management Development ist es besonders wichtig, alle Aktivitäten sorgfältig zu dokumentieren.

Themen und Inhalte müssen strategierelevant, arbeits- und umsetzungsbezogen sein.

Das reicht von einer aussagekräftigen Datenbank über alle extern besuchten Veranstaltungen inklusive Evaluation bis zum individuellen elektronischen Bildungspass im Personal-Informationssystem, das auf Knopfdruck spezielle Qualifikationsprofile, die im Unternehmen gebraucht werden, liefern kann.

Fazit

Insgesamt sind wirtschaftlich rauere Zeiten auch im Management Development zu verspüren. Programme werden schlanker, sorgfältiger an Strategie und Wirkung ausgerichtet. Kreative Spielwiesen ohne Ergebnisdruck weichen erhöhter Eigenverantwortung mit klaren Zielvorgaben.

Auf der Suche nach Leadership statt Management wird der Persönlichkeit hoher Stellenwert eingeräumt, allerdings wird eher über Auswahlprozesse nach solchen Persönlichkeiten gesucht, als ihnen noch viel Zeit und Raum für die Entwicklung im Unternehmen einzuräumen. Vieles, was vor Jahren noch aufwändig vermittelt wurde, wird heute als selbstverständlich vorausgesetzt. Beispiele sind IT-Kompetenz, Projektmanagement, Sprachen und Arbeitstechnik. Und dieser Trend wird sich noch verstärken.

Damit findet ein stilles Outsourcing vieler Bildungsaktivitäten statt: vor allem Führungskräfte müssen sich im Sinn ihrer Employability um die Erhaltung ihrer Basisqualifikationen selbst kümmern. Unternehmen und Organisationen werden zunehmend nur mehr jene Dinge vermitteln, die für sie strategisch relevant und erfolgsentscheidend sind.

Trigon begleitet seit fast 20 Jahren die Konzeption von Management Development-Programmen und setzt sie mit eigenen TrainerInnen auch bei zahlreichen Unternehmen um. Als Teil eines Personalentwicklungs-Audits führen wir auch die Evaluation bestehender Programme durch.

Wir unterstützen im Wesentlichen die hier beschriebenen Trends durch zeitgemäße Konzeptionen und Methoden. Wo der Druck zur Ökonomisierung und damit Verkürzung von Trainings zu groß wird, steuern wir dagegen.

Denn Lernen braucht Zeit. Und das integrative und kulturbildende Element gemeinsamen Lernens sollte auch nicht unterschätzt werden. Themen und Inhalte müssen allerdings in jeder Phase strategierelevant, arbeits- und umsetzungsbezogen sein. Daher verknüpfen wir Management Development-Programme konsequent mit Strategien, zukünftigen Anforderungen und den Schlüsselfaktoren des unternehmerischen Erfolgs. 

Potenzialeinschätzung von Führungskräften ist ein unverzichtbarer Bestandteil für strategisch ausgerichtete Management Development-Programme. In unterschiedlichsten Unternehmen und Prozessen erlebten wir Kraft und Nutzen verschiedener Instrumente der Potenzialanalyse.

MARTINA SCHEINECKER

Potenzialanalyse als Element von Management Development

Das Potenzial eines Menschen kann man als die Gesamtheit der ihm zur Verfügung stehenden Leistungsmöglichkeiten verstehen. Es umfasst aktuelle Fähigkeiten und solche, über die er erst ansatzweise verfügt, die er aber in Zukunft entwickeln kann. Strategisches Management Development (MD) fokussiert auf die Entwicklung von unternehmensstrategisch besonders wichtigen Qualifikationen.

Damit wird die professionelle Einschätzung des Potenzials von Führungskräften, den zukünftigen strategischen Anforderungen gewachsen zu sein, notwendig: Zu Beginn, um überhaupt Klarheit zu gewinnen, wer besonders förderungswürdig ist. Während des Verlaufs und danach, um den Lernfortschritt zu evaluieren und weitere Entwicklungsschwerpunkte bestimmen zu können.

Methodenvielfalt ist notwendig

Wie lässt sich das Potenzial eines Menschen erkennen? Die psychologische Eignungsdiagnostik empfiehlt, mit einer Vielfalt an Methoden an die Potenzialanalyse heranzugehen. Gute Persönlichkeitstests sind geeignet, Menschen bei ihrer Selbsteinschätzung, hinsichtlich einiger grundlegender Persönlichkeitsmerkmale und Orientierungen, zu unterstützen.

Mit Simulationsmethoden (z.B. Assessment Center) können zukünftige Anforderungen simuliert und damit die Fähigkeiten prognostiziert werden, diesen Anforderungen gewachsen zu sein.

Feedback-Methoden oder Leistungsbeurteilung ermöglichen, Schlüsse von vergangenem auf zukünftiges Verhalten zu ziehen.

Ein wichtiger Grundsatz ist: Kein wichtiges Merkmal beruflicher Eignung ist mit einer einzelnen diagnostischen Methode zu ermitteln. Wir haben uns mit einer empirischen Untersuchung in österreichischen Unternehmen (siehe Kasten) einen Überblick

verschafft, wie verbreitet jene Instrumente eingesetzt werden, von deren Nutzen auch wir überzeugt sind und die wir schon für viele unserer Kunden entwickelt und implementiert haben.

Methoden in der Praxis

Die Ergebnisse unserer Untersuchung zeigen:

- Das Mitarbeitergespräch wird von 86% der Unternehmen zur Potenzialeinschätzung von Führungskräften genutzt.
- Ca. 30 % der Unternehmen setzen Förder-Assessment-Centers ein.
- Tests zur Potenzialanalyse und Self-Assessments werden jeweils in ca. 27% der Unternehmen verwendet.
- Das 360°-Feedback wird im Vergleich zu den anderen Instrumenten am seltensten – in nur ca. 21% der Unternehmen – genutzt.

Daraus kann der Schluss gezogen werden: Das Mitarbeitergespräch ist als Instrument zur Potenzialeinschätzung weitgehend etabliert. Der Nutzen der übrigen Instrumente wird noch unterschätzt.

Unzweifelhaft ist die Einschätzung des Entwicklungspotenzials einer Führungskraft eine der wesentlichsten und nicht delegierbaren Aufgaben des/der unmittelbaren Vorgesetzten.

Mitarbeitergespräche sind etabliert. Der Nutzen der übrigen Instrumente wird noch unterschätzt.

Die Untersuchung *Methoden der Potenzialanalyse in österreichischen Unternehmen* finden Sie als pdf-Datei auf unserer Homepage www.trigon.at

Befragt wurden 135 österreichische Unternehmen mittels elektronischem Fragebogen – repräsentativ aus den Betriebsgrößen 0-500 / 501-5.000 / größer als 5.000 MitarbeiterInnen. Der Rücklauf betrug 38%.

Wem es gelingt, sich mit Neugier den simulierten Situationen zu stellen, wird Gewinn daraus ziehen.

Üblicher Weise wird dazu ein spezielles Mitarbeitergespräch geführt – vielfach *Potenzialdialog* genannt. Die Einschätzung des/der Vorgesetzten und die Selbsteinschätzung der Führungskraft – strukturiert entlang spezieller Anforderungskriterien – werden dabei gegenübergestellt. Es wird ein Dialog über mögliche Weiterentwicklung geführt. Die Qualität des Ergebnisses hängt ab

- Von der Qualität der Beziehung zwischen den beiden PartnerInnen: Wird auf Stärken, Wachstum und Entwicklung fokussiert? Oder steht der Blick auf die Schwächen im Vordergrund?
- Von der Qualität der Einschätzung der Potenziale durch die/den Vorgesetzte/n
- Von der Qualität der Selbsteinschätzung der Führungskraft.

Für die beiden letzteren Faktoren bieten professionelle Methoden der Potenzialeinschätzung eine wertvolle Ergänzung und Unterstützung.

Der Nutzen verschiedener Instrumente

Der besondere Nutzen von **Förder-Assessment-Centers** liegt darin, dass sich die TeilnehmerInnen ungewohnten, aber zukünftig geforderten Anforderungen stellen. Dies gibt Hinweise auf Fähigkeiten, die in der täglichen Arbeitssituation noch nicht gefordert werden und die damit auch prinzipiell nicht durch andere Diagnose- oder Feedbackverfahren einschätzbar sind.

Damit der Förder-Charakter für die Teilnehmenden glaubwürdig erlebbar wird, braucht es vor allem:

- klare Aussagen der Unternehmensleitung hinsichtlich der Konsequenzen
- exzellent qualifizierte, neutrale AssessorInnen
- enge Verknüpfung mit Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung: Nutzung der Feedbackgespräche zur Beratung für die weitere Entwicklung, Anregung konkreter Entwicklungs-Maßnahmen, die seitens des Unternehmens verbindlich unterstützt werden
- klare Regelungen des Unternehmens, für welchen Zeitraum die Ergebnisse als gültig betrachtet werden und nach welcher Phase eine Weiterentwicklung angenommen wird (*Entwicklung statt Etikettierung*)

Self Assessment Instrumente und **Persönlichkeitstests** unterstützen die persönliche Selbsteinschätzung. Je klarer diese Instrumente auf die strategischen Anforderungen des Unternehmens zugeschnitten sind, desto präziser kann sich die Führungskraft hinsicht-

lich der für das Unternehmen relevanten Fähigkeiten einschätzen. Trigon Self-Assessments enthalten neben standardisierten Tests überwiegend – d.h. in einem Ausmaß von mehr als 50% – Selbsttests und Reflexionsleitfäden, die aus den strategischen Anforderungen des Unternehmens abgeleitet sind. Der Nutzer kann sein Self-Assessment selbst auswerten. Damit hat er ein Instrument in der Hand, das er selbstständig und flexibel verwenden kann – für Entscheidungen, wo er persönliche Entwicklungsschwerpunkte setzen will, zur Evaluation des eigenen Lernens und zur generellen persönlichen Standortbestimmung.

Lernen eines Menschen wird besonders angeregt, wenn er erkennt, wo sein Selbstbild vom Fremdbild mehrerer wichtiger Personen in seinem Umfeld abweicht. Das beste Instrument, das diese umfassende Fremdeinschätzung bieten kann, ist das **360°-Feedback**. Es gibt differenzierte Rückmeldungen, bezogen auf klare Anforderungskriterien, von Menschen, mit denen man permanent zusammenarbeitet. Da solche Feedbackdaten eine kraftvolle Wirkung haben, sind an die Entwicklung und Handhabung des Instruments höchste Qualitätsanforderungen zu stellen.

Für das Lernen ist optimal, wenn nur die Feedbackempfängerin selbst die Ergebnisse erhält und keine Selektionsziele verfolgt werden. Sondern es sollte Unterstützung angeboten werden, das Feedback zu verarbeiten – sei es durch ein Entwicklungsgespräch mit der/dem Vorgesetzten, durch Coaching oder Begleitung des anschließenden Dialogs mit den Feedback-GeberInnen.

Der Trend zu zunehmender strategischer Ausrichtung der Führungskräfteentwicklung und steigenden Anforderungen an ihre Effizienz ist unübersehbar. Durch den Einsatz moderner Instrumente der Potenzialanalyse können Potenziale besser eingeschätzt und Lernprozesse von Führungskräften gezielter gefördert und gesteuert werden.

Es ist zu erwarten, dass sich in immer mehr Unternehmen die Überzeugung vom Nutzen dieser Instrumente durchsetzen wird. ▲

Literatur

- Biehal, F. Vom Self-AC zum Development Center.
In: Geißler, Kh. A./ Laske, S./ Orthey, A. (Hrsg.) (2002) Handbuch Personalentwicklung, Köln.
- Rosenstiel, L. v./ Lang-von Wins, Th.(Hrsg.) (2000) Perspektiven der Potentialbeurteilung, Göttingen.

Der Bedarf an guten Potenzialanalyseinstrumenten wird auch in Zukunft steigen.

Im folgenden Artikel beschreiben Ute Brinkhoff und Brigitte Huemer wie bei einem Geschäftsbereich der Fraport AG Frankfurt Management Development-Programme für verschiedene Zielgruppen sowie Funktionsentwicklung in einander greifen können.

UTE BRINKHOFF UND BRIGITTE HUEMER

Führungskräfte-Entwicklung durch vernetzte PE- und OE-Arbeit

Fraport AG – Verkehrs- und Terminalmanagement

Ute Brinkhoff ist bei der Fraport AG im Bereich Verkehrs- und Terminalmanagement (VTM) für die PE-/OE-Arbeit verantwortlich. Brigitte Huemer (Trigon) begleitet den beschriebenen Prozess. Die Fraport AG betreibt mit dem Flughafen Frankfurt den größten Flughafen der Bundesrepublik Deutschland. Daneben ist die Fraport AG auch der erste deutsche Flughafenbetreiber, der an die Börse gegangen ist.

Der Geschäftsbereich Verkehrs- und Terminalmanagement

Die Kernaufgaben dieses Strategischen Geschäftsbereichs bestehen darin, den Airlines und den Passagieren von der Ankunft bis zum Abflug Service aus einer Hand zu bieten. Bei Fraport im Bereich Verkehrs- und Terminalmanagement ist die luft- und landseitige Prozessverantwortung vereint.

Das beschriebene Projekt betrifft den größten Bereich von VTM, den Bereich Aviation/Luftsicherheit/Parkraummanagement (VTM-P), der wiederum aus fünf operativen Unterbereichen besteht. Beim Bereich VTM-P handelt es sich um einen personalintensiven Bereich mit 2.750 MitarbeiterInnen, der 365 Tage im Jahr einen 24-Stunden-Betrieb aufrecht hält. Zu den Hauptaufgaben zählen:

- Gewährleistung der sicheren und ordnungsgemäßen Abläufe auf dem Vorfeld
- die Prozesse im Terminal; Kundenbetreuung
- Sicherheit und Brandschutz am Flughafen
- Passagier- und Gepäckkontrollen
- Parkraummanagement und Verkehrsanbindung

Herausforderungen

Der Frankfurter Flughafen ist bestrebt, sich als einer der weltgrößten Airportkonzerne zu etablieren. Dies bedeutet vor allem auch, eine hervorragende Leis-

tung am Standort Frankfurt zu bieten. Doch die gesamte Luftverkehrsbranche hat, unter anderem durch Ereignisse wie den 11. September 2001 und den Irak-Krieg, Einbrüche zu verzeichnen. Das heißt auch für den Bereich VTM-P, sehr sparsam und effizient mit Ressourcen umzugehen: Personal ist knapp. Doch auch die Struktur des Bereiches bringt einige Herausforderungen mit sich:

- zu Beginn des Projekts gab es Bereiche mit enormen Führungsspannen in der disziplinarischen Verantwortung – bis zu 1:500
- Der 24-Stunden-Betrieb bedeutet Schichtbetrieb
- Die Einsatzleiter hatten die fachliche jedoch nicht die disziplinarische Verantwortung für die operativen MitarbeiterInnen.
- In einigen Bereichen gibt es bisher keine fest zugeordneten Mitarbeitergruppen.

Diagnose / PE-Konzept / Ableitung der Handlungsfelder

Vor ca. 2½ Jahren begannen wir im Bereich VTM-P mit einer Stärken-/Schwächen-Analyse der PE-Arbeit. Betrachtet wurden die aktuellen Herausforderungen des Bereiches und die strategische Entwicklungsrichtung. In Interviews mit Führungskräften und Personalern wurde deutlich, dass systematische Personalentwicklungsarbeit in den operativen Bereichen noch in den Kinderschuhen steckte. Ziel sollte es daher zunächst sein, Personalentwicklungsarbeit umfassend zu strukturieren, als strategischen Erfolgsfaktor der Unternehmensentwicklung zu etablieren und anhand eines PE-Konzeptes/Living-Papers für alle transparent zu gestalten.

Die Arbeit die im administrativen Bereich in verschiedenen Fach- und Führungskräfteentwicklungs-

Der Flughafen ist eine eigene Stadt. Mit Konferenz-, Unterhaltungs- und Shoppingmöglichkeiten.

Ziel ist die Personalentwicklung als strategischen Erfolgsfaktor der Unternehmensentwicklung zu etablieren.

Ein Diagnoseergebnis war, dass sich Mitarbeiter Feedback von Vorgesetzten wünschen, es aber zu wenig erhalten.

programmen begonnen wurde, sollte auch auf den operativen Bereich erweitert werden. Als weitere Ziele wurden drei Handlungsfelder abgeleitet:

- Die Stärkung der Rolle und Verantwortung der Einsatzleiter, da diese enges Bindeglied zu den operativen Mitarbeitern ist und damit eine wichtige Multiplikatorenfunktion einnimmt. Erreicht wird dieses zum einen durch Weiterqualifizierung im Operativen Führungskräfte Forum (OFF) und zum anderen in einem begleitenden Organisationsentwicklungsprozess.
- Das Mitarbeitergespräch für die MitarbeiterInnen, die bisher noch nicht die Möglichkeit hatten, mit ihrer Führungskraft ein direktes Gespräch zu führen.
- Die Weiterqualifizierung der Personalentwickler in den einzelnen VTM-P Bereichen durch die VTM-PE-Werkstatt.

Verzahnte PE- und OE-Arbeit in mehreren Ebenen war die Antwort; geschäftsnah und ressourcenschonend schlank die zusätzlichen Prämissen.

Personal- und Organisationsentwicklung

In der Übersicht (siehe Grafik 1) sind die einzelnen Programme und Ansatzpunkte dargestellt und werden im Folgenden näher beschrieben.

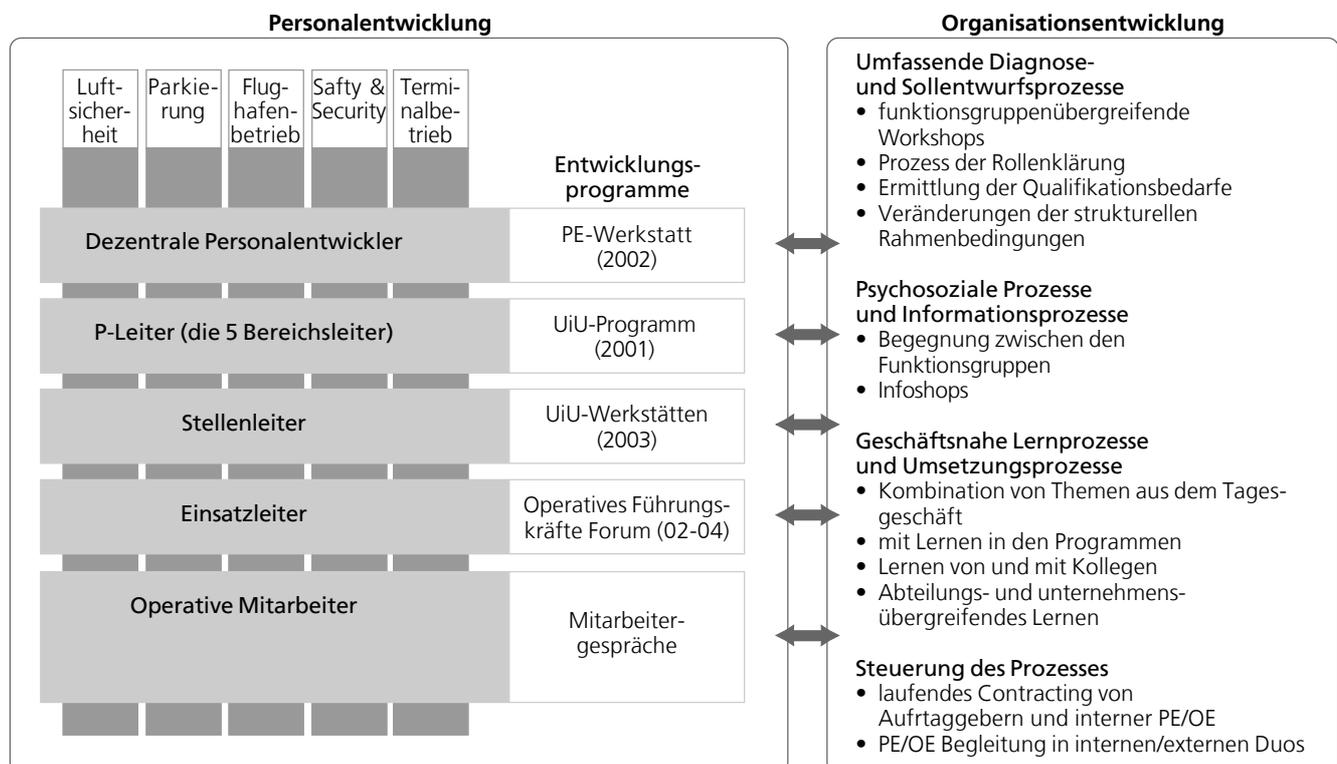
Die VTM PE-Werkstatt

Gerade der operative Schichtbetrieb braucht eine PE, die ganz nah am Kerngeschäft angesiedelt ist. So wurde in jedem einzelnen der Bereiche eine/n PersonalentwicklerIn etabliert. Die VTM PE-Werkstatt wurde in einer Kombination aus interner und externer Leitung konzipiert und durchgeführt. In 6 x 2 Tagen wurden Basisqualifikationen vermittelt, an der Rolle der dezentralen Personalentwickler und an Umsetzungsprojekten gearbeitet – siehe Mitarbeitergespräch und Operatives Führungskräfte Forum.

Mitarbeitergespräch

Ein deutliches Diagnoseergebnis war, dass die MitarbeiterInnen sich von ihren Vorgesetzten Feedback wünschen, es aber zu wenig erhalten. Was bei der aktuellen Führungsstruktur wenig überraschend war. MitarbeiterInnen und Führungskräfte sollen im Gespräch näher aneinander rücken. So wurde als mittelfristiges Ziel für den gesamten Bereich formuliert, dass jede/r MitarbeiterIn mindestens einmal pro Jahr die Möglichkeit eines Entwicklungsgesprächs mit seinem/ihrer direkten Vorgesetzten hat. Freiwilligkeit steht im Vordergrund, um die Hürden so gering wie möglich zu halten. Mitarbeitergespräche gehören im operativen Schichtbetrieb eben noch nicht zur Tagesordnung.

Grafik 1: Programme und Ansatzpunkt der vernetzten Personal- und Organisationsentwicklung



Operatives Führungskräfte Forum (OFF)

Klar war, dass das Thema *Optimierung der Führung im operativen Bereich* Rollenklärungen zwischen den Führungsebenen bedeutete. Und so wurde in vier Monaten eine funktionsgruppenübergreifende Workshop-Reihe durchgeführt. Das Ziel war, eine zukünftige Rolle der Einsatzleiter zu konkretisieren und den dafür benötigten Qualifizierungsbedarf zu ermitteln.

Dieses neue Rollenbild, in dem die Einsatzleiter die disziplinarische Führung übernehmen, sollte eine Verbindlichkeit über alle VTM P-Bereiche erlangen. Zu den Inhalten siehe Kasten.

Das OFF als Herzstück der Führungskräfte-Entwicklung im operativen Bereich

Setting

180 Einsatzleiter in konstanten Gruppen zu ca. 20 Personen werden in 5 x 2 Tagen (off the job) auf ihre neue Rolle vorbereitet. Es dauert ca. 1,5 Jahre, bis die gesamte Zielgruppe die Module absolviert hat.

Inhalte und Methoden

Die Inhalte sind *klassisch*, doch durch die Art der Vorbereitung und Einbindung *maßgeschneidert*. Eine Vernetzung dieser Zielgruppe über die Bereiche soll erreicht werden.

Die Themen sind: Rolle und Aufgaben, Kommunikation, Präsentation und Moderation, Führung und Konflikt. Aktuelle Themen aus dem Tagesgeschäft kommen durch Kamingsgespräche in den Dialog.

Die TeilnehmerInnen arbeiten an konkreten Fällen und Fragestellungen aus ihrer operativen Führungsarbeit. Und sie werden immer wieder mit der Frage konfrontiert: *Was kann und muss ich tun, wenn ich auch die disziplinarische Verantwortung für die MitarbeiterInnen übernehmen werde?*

Leitung

Moderiert werden die Module von einem durchgängigen Duo, von *jemandem, der das Geschäft kennt* und von einer *Moderations- und PE-Spezialistin*.

Bunt, praxisnah und fordernd bescheinigen die Rückmeldungen und die Menschen kommen gerne und bringen sich ein – was bei dieser Zielgruppe nicht selbstverständlich ist. Sie reden darüber im Bereich und es ist spürbar, dass die Rollenbilder in Bewegung kommen.

UiU-Werkstätten

Ziel dieses Programms ist die Weiterentwicklung der Stellenleiter hinsichtlich des unternehmerischen Denken und Handelns. Dabei stehen wieder Praxisnähe, die eigene veränderte Rolle und vor allem auch die Unterstützung der Einsatzleiter in ihrer neuen Rolle der disziplinarischen Führung im Vordergrund.

Erfolgsfaktoren / Hürden

Bei der Größe des Bereiches und der Komplexität der Themenstellung ist klar, dass eine nachhaltige Entwicklung einiges an Aufwand und Zeit bedeutet. Bestimmte Voraussetzungen fördern die Umsetzung, manche hemmen:

- Die betroffenen Führungskräfte entwickeln viel Energie für dieses Thema.
- Die Auftraggeber haben großes KnowHow für die anstehenden Entwicklungsprozesse
- PE- und OE-Arbeit wird konsequent vernetzt
- Die einzelnen Programme und Maßnahmen sind aufeinander abgestimmt, Themen und Basisbilder multiplizieren sich konsequent
- Qualifizierung und konkrete Umsetzung wird verbunden
- Alle betroffenen Ebenen und der Betriebsrat sind eingebunden
- Die Arbeit von externen/internen Beraterduos erhält durch eine Kombination aus Distanz und Bereichsnähe gute Resonanz
- Der 24-Stunden-Betrieb bei schlanker Personalstruktur geht vor. Damit ist es schwierig, die vielen Teilnehmer in kurzer Zeit zu qualifizieren
- Klärung der Rahmenbedingungen wird von den Bereichen unterschiedlich bearbeitet
- Kommunikationsprozesse der Regelmunikation bezüglich der Abklärung der Rahmenbedingungen laufen in den Bereichen zum Teil noch unzulänglich

Ausblick

Bis die neuen Rollen der operativen Führungskräfte umfassend gelebt werden, wird natürlich noch einige Zeit vergehen. Doch schon heute lässt sich gut beobachten, dass wir auf einem passenden Weg sind und die Einsatzleiter nach und nach mehr Verantwortung übernehmen.

Sechs OFFs laufen, drei werden noch starten. Im Herbst 2003 beginnen die UiU-Werkstätten. Und zwar zu einem Zeitpunkt, der ganz entscheidend sein wird, um die Stellenleiter in ihrer Rolle als Unterstützer der Einsatzleiter (in deren neuer Rolle) zu sensibilisieren.

Im Herbst beginnt ein mehrstufiger Prozess der Auswahl, in dem entschieden wird, welche Einsatzleiter auch disziplinarische Verantwortung übernehmen werden. Bis Anfang 2004 sollen Dienstpläne so umgestellt werden, dass fest zugeordnete Mitarbeitergruppen entstehen.

Klar ist: Es ist noch viel zu tun, doch die erste Phase stimmt sehr zuversichtlich. 

Bunt, praxisnah und fordernd, so das Feedback. Die Menschen kommen gerne und bringen sich ein.

Klar ist: Es ist noch viel zu tun, doch die erste Phase stimmt zuversichtlich.

Buchtipp

Marktwirksame Prozessorganisation

- Organisationen marktwirksam gestalten
- An der Begegnungsqualität mit Kunden und Stakeholder arbeiten
- Leistungsprozesse managen

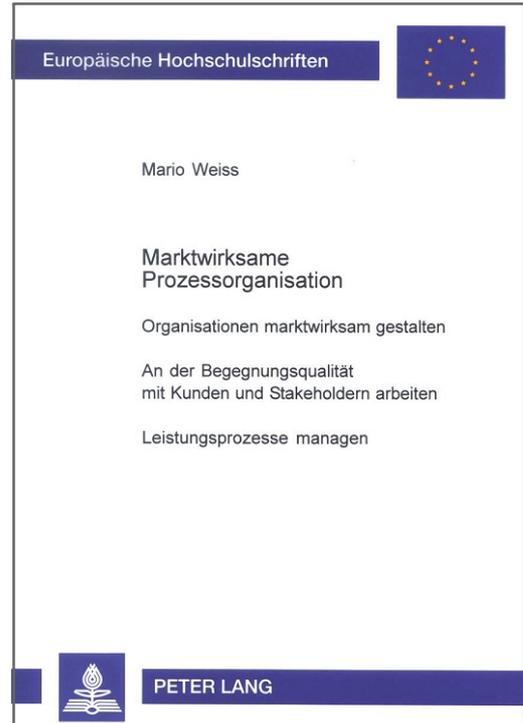
Die Gestaltung einer Organisation ist niemals Selbstzweck. Die Wirkung verschiedener Organisationsformen auf Markt und Kunden wird in diesem Buch ausführlich beschrieben und diskutiert.

Ein in der Praxis erprobtes Modell einer Prozessorganisation wird vorgestellt. Dieses Modell beschreibt, wie Unternehmen marktwirksam diagnostiziert und gestaltet werden können.

Neben den wissenschaftlichen Grundlagen werden aktuelle Methoden und Instrumente der Organisationsentwicklung bearbeitet um die marktnahen Bereiche konsequent auf Märkte und Kunden auszurichten.

In mehreren aktuellen Fallbeispielen wird ein Einblick in aktuelle Veränderungsprozesse von Unternehmen gegeben. Das Buch ist die aktualisierte Dissertation des Autors

Beispiele aus dem Inhalt: Unternehmen als Prozesse sehen. Unterschiede von Leistungsprozessen und Entwicklungsprozessen verstehen. Organisationen auf Basis von Prozessen strukturieren. Begegnungspunkte mit Kunden bewusst gestalten. Prozesse managen und optimieren.



Der Autor Mario Weiss ist geschäftsführender Gesellschafter der Trigon Entwicklungsberatung in Klagenfurt und seit 16 Jahren als Berater für Unternehmensentwicklung in mehreren Ländern Europas tätig.

Weiss, M. (2003):
Marktwirksame Prozessorganisation.
Peter Lang Verlag, Frankfurt.
ISBN 3-631-51111-6

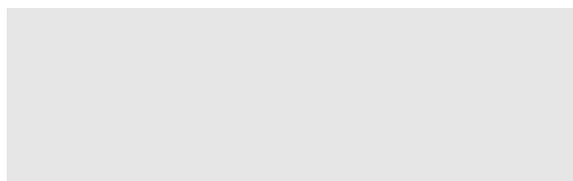
Informationen zu unseren Seminaren finden Sie im beigelegten Seminarprogramm 2003/2004 oder online: www.trigon.at.

Trigon Graz
A-8020 Graz
Entenplatz 1a
T: +43/ 316/ 40 32 51
F: +43/ 316/ 40 36 10
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt
A-9020 Klagenfurt
Radetzkystraße 2
T: +43/ 463/ 51 66 76
F: +43/ 463/ 51 66 78
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München
D-80333 München
Hartmannstraße 8
T: +49/ 89/ 242 089 90
F: +49/ 89/ 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.at

Trigon Wien
A-1070 Wien
Kaiserstraße 8/9
T: +43/ 1/ 505 88 61
F: +43/ 1/ 505 55 97
trigon.wien@trigon.at



BUREAU DE POSTE
A-8010 GRAZ

(AUTRICHE)
TAXE PERCUE

Bei Unzustellbarkeit retour an: Trigon, Entenplatz 1a, A-8020 Graz

POSTENTGELT BARBEZAHLT

Impressum

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Mettigweg 6, A-5023 Salzburg
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung;
Redaktion: Friedrich Glasl, Trude Kalcher;
Satz: Michael Rath; **Druck:** Druckerei Khil, Graz

