

Aufbauarbeit trotz Wirtschaftsflaute

FÖRDERSTRATEGIE. Lohnen sich Führungsnachwuchsprogramme auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten? Einsparungen sind nötig, in der Personalentwicklung sind sie kurzfristig möglich. Argumente für und gegen die Investition in die systematische Entwicklung von Führungskräften. Von Dr. Tobias Büser und Dr. Barbara Gülpen

Führungsnachwuchsprogramme dienen der langfristigen und nachhaltigen Entwicklung junger Führungskräfte beziehungsweise derer, die das noch werden sollen. Bei guter Konjunktur und dem damit verbundenen „War for Talents“ waren Führungsnachwuchsprogramme als Teil der betrieblichen Förderprogramme ein beliebtes Mittel, um die begehrten Nachwuchsführungskräfte für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Nun steuert die deutsche Wirtschaft auf die Rezession zu. Ausgaben für Weiterbildung gehören zu den bevorzugten Einsparpotenzialen und selbst Hochschulabsolventen mit

guten Zeugnissen suchen oft erfolglos einen Arbeitgeber. Da klingt die Forderung vieler Geschäftsführer, aus Kostengründen die Führungsnachwuchsprogramme gänzlich zu streichen, zunächst plausibel.

Was soll erreicht werden?

Die Ziele von Führungsnachwuchsprogrammen können generell drei Bereichen zugeordnet werden. In erster Linie wird damit die persönliche Förderung der Nachwuchsführungskräfte verfolgt: ihre Kompetenzerhöhung zur Vorbereitung auf Funktionen oder der Verbesserung von

Defiziten. Gleichzeitig werden die zu Fördernden durch geplante Kontakte innerhalb des Unternehmens bekannt gemacht und entsprechend eingeführt. Als systematische Veränderungsprozesse unterstützen sie den kulturellen Wandel im Unternehmen und seine Verbreitung. Schließlich und in nicht zu vernachlässigendem Maße erhöht sich sowohl für die Mitarbeiter als auch in der Außenwirkung die Attraktivität des Unternehmens.

Spezialausbildung zu Unternehmenszwecken

Die Intentionen der Führungsnachwuchsprogramme orientieren sich an der Unternehmensstrategie. Es werden Kompetenzen gefördert, die Führungskräfte in der Zukunft haben müssen, um die Herausforderungen an das Unternehmen durch den Markt bewältigen zu können. Zudem wird davon ausgegangen, dass Führungskräfte langfristig nur gute Arbeitsleistungen erbringen können, wenn ihre Work-Life-Balance ausgewogen ist. Führungsnachwuchsprogramme beziehen sich daher gleichermaßen auf persönliche, soziale, methodische und fachliche Kompetenzen.

Förderungsnachwuchsprogramme bestehen aus zwei Teilen: Erstens allgemeine Kenntnisse und Kompetenzen, die von jedem Teilnehmer beherrscht werden müssen, zweitens werden je nach individuellem Bedarf spezielle Fördermaßnahmen zusammengestellt. Die Kombination umfasst das Selbststudium mit Fachliteratur, organisierte Lernveranstaltungen, Lernbeziehungen und Lernen in der Praxis. Die Veranstaltungen finden größtenteils berufsbegleitend im Unternehmen statt, werden jedoch gegebenenfalls durch externe Veranstaltungen ergänzt.

Die ergänzenden Bestandteile der Führungsnachwuchsprogramme – auf den Bedarf des Unternehmens abgestimmt – sind vielfältig. In Betracht kommen: Kick-Off-Workshops, Entwicklungspläne, Seminare, Development-Assessment-Center, Selbstlernmaterialien, Supervisionen, Transferinstrumente sowie Zwischen- und Abschlussbilanzen für den erreichten Lernerfolg. Es ist für die Glaubwürdigkeit entscheidend, dass die Gestaltung des Programms und die Ziele selbst eine realistische Chance haben, im Unternehmen gelebt zu werden.



WER ERNTEN WILL, muss auch säen. Die gezielte Ausbildung von Führungsnachwuchs ist teuer, doch ohne diese Investition ist die Zukunftsfähigkeit fraglich.

Projektarbeit als Chance

Besonderer Wert wird auf Projektarbeit gelegt. Projekte bieten Nachwuchskräften eine hervorragende Chance, mit allen Führungsaufgaben wie Planung, Organisation, Kontrolle, Fachproblematik, Personalführung konfrontiert zu werden. Zudem können Teams von Führungsnachwachskräften in Projekten mit wichtigen Aufgaben für das Unternehmen betraut werden, die von den etablierten Führungskräften aufgrund von Zeitmangel oder wichtigeren Aufgaben nicht bewältigt werden können. Gut gewählte Projekte, beispielsweise die Verbesserung der Kundenorientierung des gesamten Unternehmens, helfen, den Erfolg des Unternehmens zu steigern. Durch die Unvoreingenommenheit der Nachwuchskräfte werden vielleicht sogar Lösungen generiert, die etablierte Mitarbeiter allein nicht hervorgebracht hätten.

Um alle oben genannten Ziele erreichen zu können, sind Führungsnachwuchsprogramme auf einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren berufsbegleitend angelegt. Dieser längere Zeitraum ist sinnvoll, denn es werden nicht nur in klassischen Seminaren fachliche Inhalte gelehrt, sondern darüber hinaus geht es um die Entwicklung der gesamten Persönlichkeit. Wirkliche Handlungsfähigkeit, gerade in persönlichen Bereichen wie Konfliktfähigkeit und Personalführung, erwirbt nur, wer Inhalte aus Seminaren und Workshops in der Praxis ausprobieren und reflektieren kann. Neue Sichtweisen und Einstellungen müssen sich festigen, mit neuem Verhalten muss experimentiert werden. Bevor der Lernende mit neuen Lerninhalten konfrontiert wird, sollte sich das bisher Gelernte mit den eigenen Erfahrungen verbinden und setzen. Persönliche Entwicklung braucht Zeit.

Was spricht gegen die Nachwuchsprogramme?

Nachdem in groben Zügen die Intentionen und Inhalte von Führungsnachwuchsprogrammen beschrieben wurden, ist eine Grundlage gegeben, um der Frage nachzugehen, ob Führungsnachwuchsprogramme in Krisenzeiten überhaupt sinnvoll sind. In allererster Linie wird das Kostenargument gegen die Führungsnachwuchsentwicklung angeführt werden:

Nachwuchsprogramme sind teuer. In Zeiten ökonomischen Abschwungs wird im Zusammenhang mit Weiter- und Höherbildung im Allgemeinen nur von Kostensenkung gesprochen. Durch den Wegfall von Weiterbildungsmaßnahmen wie Führungsnachwuchsprogrammen werden die zentralen Wertschöpfungsprozesse von Unternehmen nicht unmittelbar beeinflusst. Hier wird demnach oft ein Kostenpotenzial gesehen, das zumindest ohne kurzfristig erkennbare Folgen gestrichen werden kann. Auch die Akzeptanz im Unternehmen spricht gegen die Aufrechterhaltung oder gar Neueinführung von Nachwuchsprogrammen in der heutigen Zeit.

Geraten die Unternehmen wirtschaftlich unter Druck, sind alle Bereiche von Einsparungen betroffen, Ausgaben müssen gut begründet werden. Gerade bei Weiterbildungsmaßnahmen ist der Nutzen häufig unklar, da er selten gemessen wird, obwohl dies prinzipiell möglich und auch zu empfehlen ist. Es ist leichter, Argumente für Ausgaben zu finden, denen ein ausgewiesener Gegenwert gegenübersteht.

Mangelnde Akzeptanz bei anderen

Ein weiteres Argument gegen die Etablierung oder Weiterführung spezieller Förderprogramme für Führungsnachwachskräfte ist die Gefahr, diejenigen Mitarbeiter, denen keine derartigen Entwicklungsprogramme zugute kommen, zu demotivieren. Generelles Unverständnis für die angebliche Bevorzugung des Führungsnachwuchses wird sich in den Hierarchieebenen unterhalb der Führungskräfte insbesondere dann massiv auswirken, wenn die Weiterbildungs- und Personalentwicklungskosten im Unternehmen massiv gesenkt werden, die Führungsprogramme davon aber ausgenommen sind. Schnell kommt dann der Verdacht auf, dass nur „unten“ gespart wird, während es sich die Führungskräfte weiterhin ohne sachlichen Grund „gut gehen lassen.“

Diese Gefahr besteht insbesondere bei Unternehmen mit einer allgemein schlechten Lernkultur und mangelnder Transparenz der Gründe für eine solche Entscheidung. Wichtig ist hier, das Verständnis für den Gedanken zu wecken, dass Führungskräfte als Vordenker mehr auf ständige Weiterbildung und neuem Input angewiesen

sind als operational arbeitende Mitarbeiter, was diesen letztendlich aber zugute kommt. Wird Lernen im Unternehmen nicht als wichtig angesehen, fehlt die generelle Einsicht, dass Weiterbildung, insbesondere von Führungskräften, in Zeiten dynamischer Entwicklung von Märkten für den langfristigen Erhalt des Unternehmens dringend notwendig ist.

Plädoyer für Investitionen in die Führungsentwicklung

Langfristiger Unternehmenserfolg wird sich nur durch Innovationen sichern lassen. In schlechten Zeiten könnten Unternehmen ihre Rentabilität durch Kostensenkung und attraktive Produktinnovationen

➔ ARGUMENTE

Pro und Contra

Die Entscheidung, ob sich die Investition in Führungsprogramme weiterhin lohnt, kann nur individuell getroffen werden. Argumente für eine genaue Abwägung der Vor- und Nachteile bietet die nachfolgende Übersicht.

Die Argumente gegen Führungsnachwuchsprogramme

- Die Einstellung der Programme ermöglicht, ohne kurzfristige Folgen sofort Kosten zu senken.
- Akzeptanzprobleme innerhalb des Unternehmens, insbesondere bei den nichtgeförderten Mitarbeitern
- Verdacht der einseitigen Vorteilsnahme von Führungskräften

Die Argumente für Führungsnachwuchsprogramme

- Nur für das Unternehmen speziell ausgebildete Führungskräfte garantieren Innovationen und damit langfristigen Unternehmenserfolg.
- Zukunftssicherung: Imageaufbau für bessere Zeiten
- Bindung der Potenzialträger
- Netzwerkbildung und höhere Kundenorientierung
- Positives Unternehmensklima
- Höhere Führungsqualität
- Authentische Unternehmenskultur

nen am Markt steigern. Die kurzfristige Strategie aus der Krise ist Kostensenkung. Langfristigen Erfolg erzielen Unternehmen hingegen nur mit neuen, attraktiven Produkten oder Dienstleistungen. Diese können jedoch nur entwickelt werden, wenn die Führungskräfte im Unternehmen in der Lage sind, Innovationen hervorzu- bringen und zu fördern. Die verschiedenen Seminar- und Trainingsformen von Führungsnachwuchsprogrammen bilden eine kontinuierliche Quelle von Anstößen zu nachhaltigen Innovationen und zur Entwicklung des Unternehmens, insbesondere wenn etablierte Führungskräfte und Mitarbeiter als Mentoren, Coaches und Fachleute integriert sind.

Kurzfristige Sparmaßnahmen verkennen darüber hinaus die zukünftige Entwicklung der Wirtschaft: Auf die Darstellung als attraktiver Arbeitgeber kann – auch zeitweise – nicht verzichtet werden. Nach Flaute kommen üblicherweise Konjunkturaufschwünge. Doch in naher Zukunft erwartet die deutsche Wirtschaft ein demographisches Problem. Mitte der 60er Jahre wurden in Deutschland knapp 700.000 Kinder jährlich geboren, Mitte der 70er Jahre nur noch etwa 450.000, Tendenz rückläufig. Daraus folgt, dass aktuell mehr als ein Drittel weniger Führungsnachwuchskräfte von Mitte 20 bis 30 Jahren auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen als noch vor zehn Jahren.

Wenn zudem die Nachfrage nach guten Führungskräften durch einen Konjunkturaufschwung wieder ansteigt, dann fängt der „War for Talents“ wieder an. Unternehmen sind gut beraten, frühzeitig Konzepte vorzubereiten und kompetent umzusetzen, um sich als attraktive Arbeitgeber präsentieren zu können. Werden Förderprogramme kurzfristig mit heißer Nadel gestrickt, so werden sie die Potenzialträger kaum überzeugen. Besser ist es, die Qualität durch rechtzeitige Konzeption und kontinuierliche Anwendung zu sichern.

Weitere Argumente: Bindung von Mitarbeitern und Kunden

In Zeiten der Wirtschaftsflaute schrumpfen Unternehmen. Die verbleibenden Arbeitnehmer sollen langfristig das Rückgrat des Unternehmens bilden. Gerade Potenzialträger haben den Anspruch, sich kon-

tinuierlich weiterentwickeln zu wollen. Systematische Förderprogramme gehen neben der Anbindung an die Unternehmensstrategie auch auf die individuellen Entwicklungsbedürfnisse dieser Mitarbeitergruppe ein und schaffen dadurch eine erhöhte Bindung von High Potentials an das Unternehmen.

Gleichzeitig wirkt das positiv auf das Unternehmensklima. Führungsnachwuchsprogramme sind aufwändiger und umfassender als Einzelseminare ohne erkennbaren Zusammenhang. Führungsnachwuchskräften wird dadurch mehr Wertschätzung durch das Unternehmen signalisiert und sie werden positiver dem Unternehmen gegenüber gestimmt. In der Regel sind Führungskräfte und somit auch Nachwuchsführungskräfte Multiplikatoren im Unternehmen. Deren höhere Zufriedenheit und höhere Loyalität zum Unternehmen hat folglich auch positive Auswirkungen auf andere Mitarbeiter im Unternehmen, die nicht am Programm teilnehmen.

Ein Unternehmen, das seine Führungskräfte auf dem Markt zusammenkauft, anstatt sie aus den eigenen Reihen zu entwickeln, wird selten eine authentische, positive Unternehmenskultur haben. Lernen im Unternehmen und der langfristige Verbleib von Nachwuchsführungskräften ist hingegen ein Ausdruck der bewussten Pflege der Führungskultur, der Attraktivität und Arbeitsfreude am Arbeitsplatz.

Vorteil Networking

Auf die Vorteile der Netzwerkbildung durch eine Absage an Förderprogramme zu verzichten, hieße am falschen Ende sparen. In einem Förderprogramm lernt sich eine überschaubare Anzahl von Nachwuchskräften bereichsübergreifend kennen. Die Folge ist eine verstärkte Netzwerkbildung im Unternehmen, die wiederum bewirkt, dass Konflikte und Sonderwünsche auf „dem kleinen Dienstweg“ geregelt werden können.

Dies führt zu Vereinfachung, Flexibilität und Schnelligkeit des Unternehmens – Grundvoraussetzungen für eine höhere Kundenorientierung. Ein zentraler Bestandteil in Führungsnachwuchsprogrammen ist das Thema Führung in all seinen vielfältigen Facetten, das heißt, die Teilnehmer beschäftigen sich damit, wie bes-

ser, adäquater und motivierender geführt werden kann. Die Anwendung des Gelernten führt in zweierlei Hinsicht zu einer höheren Führungsqualität im Unternehmen: erstens durch die Anwendung des Gelernten durch die Teilnehmer selbst, zweitens durch die Auseinandersetzung der etablierten Führungskräfte mit diesem Thema, wenn sie als Vorgesetzte, Mentoren, Referenten oder interne Coaches im Führungsnachwuchsprogramm integriert sind. Auch erfahrene Führungskräfte profitieren davon, ihr Verhalten immer wieder zu reflektieren und aufgrund dieser Erkenntnisse systematisch weiterzuentwickeln. Wie die Erfolge der Nachwuchsprogramme sich auf den wirtschaftlichen Stand des Unternehmens auswirken, entnehmen Sie dem nebenstehenden Schaubild.

Das Fazit: Individuelle Entscheidung nach den Unternehmensbedürfnissen

Die hier angeführten Pro- und Contra-Argumente zur Investition in Führungsnachwuchsprogramme müssen im Unternehmen individuell gewichtet werden. Eine pauschale Entscheidung für oder gegen die Entwicklungsprogramme ist trotz des durch die Wirtschaftslage bedingten Kostenbewusstseins nicht möglich. Sinn und Zweck dieses Beitrags ist lediglich, Argumente für die Entscheidungsträger zusammenzutragen beziehungsweise die Hintergründe der im Unternehmen auftretenden Einstellungen zu beleuchten. ●

➔ AUTOREN




DR. TOBIAS BÜSER ist Professor für Wirtschaftspädagogik, Fachbereich für Wirtschaftswissenschaften an der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt.

DR. BARBARA GÜLPFEN ist Geschäftsführerin von flow. management concept, Dreieich. **Weitere Informationen unter: www.flowmanagementconcept.de.**

WIRKUNGSZUSAMMENHÄNGE

Erfolg durch Investition

Die Konsequenzen, die sich aus den Führungsnachwuchsprogrammen entwickeln, wirken sich nicht nur direkt auf den Unternehmenserfolg aus. Vielmehr verstärken sich die einzelnen Entwicklungsvorteile gegenseitig und bilden Synergien. Netzwerke dienen nicht nur denen, die an ihnen beteiligt sind, sondern sie wirken sich auf das gesamte Unternehmensklima sowie das Image des Betriebs aus. Die hohe Kompetenz der ausgebildeten Führungskräfte garantiert professionelle Mitarbeiterführung, sorgt dadurch für höhere Motivation, mehr Leistung, mehr Innovation und letztendlich für den Erfolg des Unternehmens.

Quelle: Büser/Gülpen



Ordnung
Flexibilität
Prozesse

PERSIS SQL

Besuchen Sie uns:
CeBIT in Hannover
12. - 19. März 2003
Halle 9, Stand A34

PROBECT Computersysteme GmbH
Friedrichstr. 12
89522 Heidenheim
Tel. 0 71 31 19 88 4-0
Fax 0 71 31 19 88 4-36

Modernstes eHR • Integration zu L&G
modularer Aufbau • HR-Portal-Lösung

- PERSIS BM** • Bewerbungsmangement, E-Recruitment
- PERSIS MARSIV** • Personalmanagement, Stellenplanung, Workflowmanagement
- PERSIS WB** • Weiterbildung, Seminarorganisation, Bildungscantralling
- PERSIS MD** • Personalentwicklung, Mitarbeiterförderung, Gesprächs- und Prozessunterstützung
- PERSIS AB** • Ausbildungsmanager, Versetzungsgenerator
- PERSIS BWV** • Ideenmanager, dezentrales Vorschlagsmanagement, Ideenbörse, KVP

Hamburg • Oßesdorf • Rüsselsheim • Stuttgart

www.persis.de

Ihr Softwarepartner für das Personalwesen