

Führungskräfteentwicklung

Autoren: Dr. Tobias Büser und Dr. Barbara Gülpen

Kompaktwissen

1 Blitzlicht

- 1.1 Zielsetzung des Beitrags
- 1.2 Definition
- 1.3 Einstieg in das Thema
- 1.4 Schaubild: Bestandteile der Führungskräfteentwicklung

2 Fakten (Das sollten Sie wissen!)

- 2.1 Ziele der Führungskräfteentwicklung
- 2.2 Themen der Führungskräfteentwicklung

3 Handeln (So gehen Sie vor)

Sechs Schritte von der Unternehmensstrategie zu Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte

4 Beratung (Infos für Personaler)

- 4.1 Rolle der Personalabteilung
- 4.2 Anwendungs- und Einsatzmöglichkeiten
- 4.3 Einsatz externer Dienstleister
- 4.4 Rechtsaspekte

Arbeitshilfen

5 Umsetzung: Arbeitshilfen und Präsentationsvorlagen

Arbeitshilfe 1: Übersicht: Methoden der Führungskräfteentwicklung

Arbeitshilfe 2: Merkblatt: Marketing der Führungskräfteentwicklung

Service

Literaturtipps

Kompaktwissen

1 Blitzlicht

1.1 Zielsetzung des Beitrags

1.2 Definition

Führungskräfteentwicklung umfasst die Summe aller Maßnahmen, die das Denken und Handeln von Führungskräften verbessern. Die Führungskräfteentwicklung orientiert sich an der strategischen Entwicklung des Unternehmens und berücksichtigt dabei die persönlichen Anlagen und Interessen der lernenden Führungskräfte.

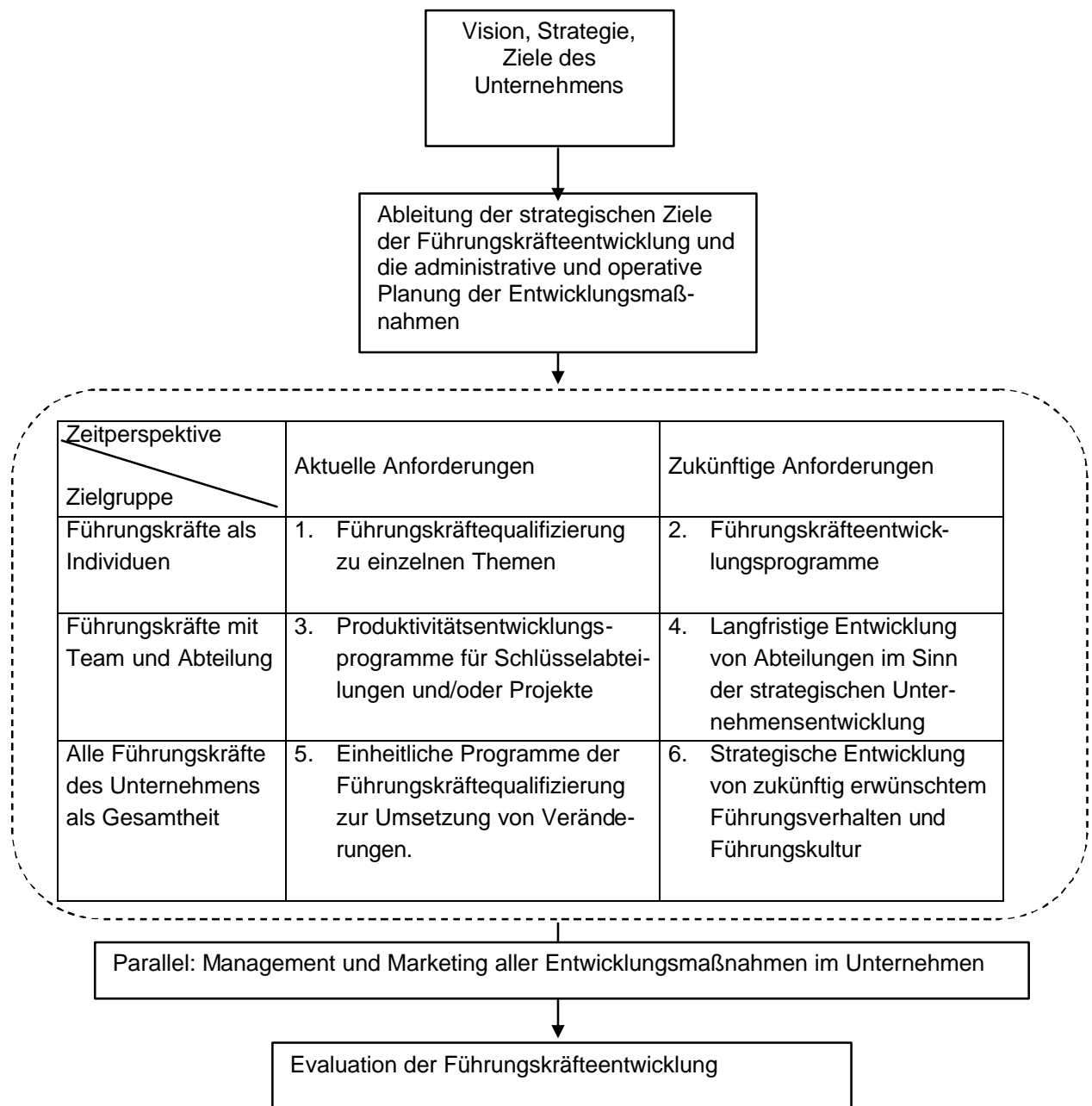
1.3 Einstieg in das Thema

Führungskräfte sind Mitarbeiter im Unternehmen, die Funktionen wie Planung, Organisation, Koordination, Personaleinsatz und -entwicklung, Führung und Kontrolle wahrnehmen. Diese Funktionen bündeln sich zum Gesamtzweck von Führung im Sinn einer verantwortungsbewussten und an Chancen orientierten Entwicklung von Unternehmen. Die Führungskräfteentwicklung steht in vielen Unternehmen im Zentrum der Personalentwicklung und das zu Recht. Führungskräfte sind für die Entwicklung von Unternehmen von besonderer Bedeutung, da ihr Verhalten das Verhalten vieler Mitarbeiter unmittelbar beeinflusst. Bei Investitionen in die Entwicklung von Führungskräften entsteht somit ein Multiplikatoreffekt. Wenn zudem das Einkommen einzelner Mitarbeiter einen Indikator für ihren jeweiligen Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen darstellt, dann sind Investitionen in Entwicklungsmaßnahmen umso rentabler, je höher die hierarchische Position und die damit verbundenen Bezüge sind. Es ist aus betriebswirtschaftlicher (nicht aus humanitärer) Sicht daher sinnvoll, einen überproportionalen Anteil des Weiterbildungsbudgets eines Unternehmens in die Führungskräfteentwicklung zu investieren.

Die Entwicklung von Führungskräften muss sich an der strategischen Entwicklung des Unternehmens orientieren. Maßstab für die Ziele der Führungskräfteentwicklung sind somit die Ziele des Unternehmens und die erlernten Kompetenzen von Führungskräften müssen zu den künftigen Anforderungen im Unternehmen passen. Führungskräfteentwicklung sollte dabei nicht nur unter ökonomischen Gesichtspunkten mit den Unternehmenszielen verknüpft werden, denn Führungsaufgaben sind stets auch mit sozialen und psychischen Anforderungen verbunden. Führungskräfteentwicklung ist somit immer auch Persönlichkeitsentwicklung und knüpft an die Anlagen, Bedürfnisse, Werte, Erwartungen und Interessen der Führungskräfte an. Um diese umfassende Entwicklung von Führungskräften verwirklichen zu können, ist ein abgestimmtes Set an Maßnahmen notwendig, das sich in drei Phasen vollzieht:

- **Die Planungsphase:** Sie wird nochmals unterteilt in die Abschnitte der strategischen Planung, der administrativen Planung und der operativen Planung.
- **Die Durchführungsphase:** Je nach Zielgruppe und Zeithorizont werden verschiedene Entwicklungsmaßnahmen zusammengestellt und durchgeführt.
- **Die Evaluationsphase:** Effektivität, Effizienz, Transfer und Nutzen der durchgeführten Maßnahmen werden regelmäßig überprüft.

1.4 Schaubild: Bestandteile der Führungskräfteentwicklung



2. Fakten (Das sollten Sie wissen!)

2.1 Ziele der Führungskräfteentwicklung

Die Ziele der Führungskräfteentwicklung (FKE) richten sich generell nach den jeweiligen Entwicklungszielen der Unternehmen beziehungsweise nach der Unternehmenskultur. Folgende Ziele werden jedoch üblicherweise mit der Führungskräfteentwicklung verfolgt:

Ziel 1: Unternehmensentwicklung in turbulenten Umwelten – den Wandel gestalten können.

Ziel 2: Kompetenzentwicklung – Fertigkeiten und Persönlichkeit

Ziel 3: Verbesserung der Führungsqualität – ökonomischer Erfolg und gute Unternehmenskultur

Ziel 1: Unternehmensentwicklung in turbulenten Umwelten – den Wandel gestalten

Führung hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten radikal verändert und wird heute bestimmt durch den permanenten Wandel des Unternehmens. Während früher der Wandel die Ausnahme von ansonsten stabilen Strukturen und Prozessen im Unternehmen war, ist heute die kontinuierliche Entwicklung in allen Bereichen zur Normalität geworden. Die Ursache hierfür liegt in der Notwendigkeit begründet, Unternehmen ständig an instabile Umweltbedingungen anzupassen, d. h. an politisch und rechtliche Veränderungen (z. B. Osterweiterung der Europäischen Union, Abbau von Subventionen), ökonomische Entwicklungen (Einführung des Euro, Globalisierung), technologische Trends (Digitalisierung, Biotechnologie) und soziokulturelle Veränderungen (neue gesellschaftliche Werte, demographische Entwicklung). Die damit verbundene Zunahme an Komplexität kann nur bewältigt werden, wenn alle Mitarbeiter im Unternehmen mehr Verantwortung und mehr Selbstmanagement übernehmen. Vor einigen Jahrzehnten konnte beispielsweise ein Abteilungsleiter im Rechnungswesen bei Bedarf (z. B. bei Urlaub, Krankheit von Mitarbeitern) noch alle Funktionen in seiner Abteilung operativ ausüben, während heute an vielen Stellen nur noch Spezialisten die Software dieses Bereichs beherrschen. Die Aufgaben von Führung, das Führungsleitbild und die Führungsstile haben sich dementsprechend gewandelt: vom ursprünglich oftmals autoritären Aufgabenzuteiler hin zum Visionär, Ressourcenbeschaffer, Moderator und Motivator. Dabei darf die Führungskraft jedoch nie aus den Augen verlieren, dass der Wandel im Unternehmen an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sein muss, um die Kräfte der Organisation zu einer starken Position am Markt zu bündeln.

Angesichts dieser Vielzahl von teilweise widersprüchlichen Einflussfaktoren wird Führung ein täglich neu zu bewältigender Drahtseilakt: Einerseits müssen Führungskräfte Spielräume für selbst organisierte Entwicklungen lassen, andererseits Orientierung vermitteln und Grenzen setzen, um Chaos zu vermeiden. Es gilt, größtmögliche Kostenreduktion zu verwirklichen, aber gleichzeitig Investitionen in Innovationen zu fördern, klare Ziel- und Ergebnisorientierung vorzugeben, ohne die Kreativität zu beeinträchtigen, vertrauensvoll und sozialkompetent auf die Mitarbeiter zuzugehen, ohne die Leistungsorientierung und -verpflichtung zu vernachlässigen etc.

Die Ziele der Führungskräfteentwicklung wird durch diese widersprüchlichen Anforderungen bestimmt. Es ist nicht ausreichend, Führungskräften eine Toolbox an Fähigkeiten anzutrainieren, die anschließend eine Garantie für erfolgreiche Führung darstellen. „Tools“ wie Gesprächsführung, Zeitmanagement, Präsentation, Kalkulationen etc. sind unverzichtbar, sie müssen jedoch durch entwickelte Führungspersönlichkeiten angewendet werden, die in der Lage sind, in komplexen und widersprüchlichen Situationen eigenständig und verantwortungsvoll die richtige Balance zu finden.

Ziel 2: Kompetenzentwicklung – Fertigkeiten und Persönlichkeit

Führungskräfteentwicklung als Kompetenzentwicklung besteht somit aus dem Training von Kenntnissen und Fähigkeiten zur Bewältigung von Führungsaufgaben, die durch die Art und Weise ihrer Vermittlung immer gleichzeitig einen Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung leisten sollten. So kann das Tool „Zeitmanagement“ beispielsweise in der Vermittlung von Techniken zur übersichtlichen Visualisierung und sinnvollen Planung von Terminen bestehen – die Grundlage effektiver Arbeitsgestaltung. Der Schritt zur Persönlichkeitsentwicklung besteht hingegen darin, die wichtigen Dinge im eigenen Leben, in der Gestaltung von Führung und in der Unternehmensentwicklung von den unwichtigen unterscheiden zu lernen und den wichtigen Dingen ausreichend Zeit einzuräumen. Aus der bloßen Technik Zeitmanagement wird Zeitmanagement nach persönlichen Grundbedürfnissen, Werten und Interessen. Anschließend muss das persönliche Zeitmanagement nach reflektierten Präferenzen mit dem unternehmerischen Zeitmanagement nach den Präferenzen der Unternehmensentwicklung abgestimmt werden (strategieumsetzende Unternehmensentwicklung), d. h., den wichtigen Dingen für die Unternehmensentwicklung wird ausreichend Zeit zugestanden – unter Einhaltung einer gesunden Work-Life-Balance. Auf der Grundlage der Kompetenzentwicklung als Persönlichkeitsentwicklung können die weiteren Ziele der Führungskräfteentwicklung verwirklicht werden: die Verbesserung der Führungsqualität und die Förderung der Unternehmenskultur.

Ziel 3: Verbesserung der Führungsqualität – ökonomischer Erfolg und gute Unternehmenskultur

Führungsqualität orientiert sich an ökonomischen und sozialhumanistischen Maßstäben. Einerseits müssen Führungskräfte betriebswirtschaftlich möglichst optimale Ergebnisse erzielen, denn Unternehmen sind gesellschaftliche Institutionen mit dem Zweck, ökonomisch wertvolle Produkte und Dienstleistungen hervorzubringen. Dazu sind die Prozesse im Unternehmen durch professionelle Führung effektiv, effizient, ziel- und ergebnisorientiert zu gestalten. Andererseits sind ökonomische Ergebnisse kein Selbstzweck, sondern stehen im Dienst der Verwirklichung von Humanität, d. h. Arbeitsverhältnisse, Produkte und Dienstleistungen, die Menschen und Natur zerstören, sind sinnlos. Hohe Führungsqualität zeichnet sich demnach durch eine effektive und ausgewogene Gestaltung der Funktionen Planung, Organisation, Koordination, Personaleinsatz und -entwicklung sowie Führung und Kontrolle aus, die ökonomisch und sozialhumanistisch zu guten Ergebnissen führen. Zudem ist durch die Motivationsforschung hinreichend belegt, dass Mitarbeiter unter menschengerechter Führung auf Dauer bessere Leistungen erbringen als solche, die nur als ökonomischer Einsatzfaktor behandelt werden. Mitarbeiter

können von sich aus immer mehr Leistung einbringen, als Führungskräfte ihnen durch Zwang und Anweisungen abverlangen können, insbesondere in den ökonomisch wertvollen Bereichen Kreativität und Selbstorganisation. Ein Ziel von Führung ist somit immer auch die Verbesserung der Unternehmenskultur, die Gestaltung des täglichen Umgangs im Unternehmen nach den Werten, Bedürfnissen, Interessen und Erwartungen der Mitarbeiter (Büser 1999).

2.2 Inhalte und Themen der Führungskräfteentwicklung

Die Inhalte der Führungskräfteentwicklung orientieren sich grundsätzlich an der strategischen Unternehmensentwicklung. Wird die Perspektive jedoch ausschließlich auf das eigene Unternehmen begrenzt, so droht „Betriebsblindheit“. Daher werden hier kurz allgemeine Trends der Führungskräfteentwicklung aufgeführt und durch eine aktuelle Untersuchung untermauert. Das neue Verständnis von Führung in turbulenten Umwelten spiegelt sich auch in Umfragen zu den bevorzugten Inhalten entsprechender Maßnahmen wider. Das zeigt sich u. a. darin, dass Change Management mit Abstand als wichtigstes Thema angegeben wird. In einer Studie mit 297 beteiligten Unternehmen (vgl. Voss/Häring/Welge 2000, S. 19) wurde folgende Rangfolge von Inhalten ermittelt (Mittelwerte auf der Basis einer fünfstufigen Skala von 1 = Bedarf sinkt bis 5 = Bedarf steigt):

Thema 1: Change Management (4,52)

Thema 2: Strategisches Management (4,21)

Thema 3: Internationalisierung/Globalisierung (4,11)

Thema 4: Innovationsmanagement (4,09)

Thema 5: Projektmanagement (4,01)

Thema 6: Mitarbeiterführung (4,01)

Thema 7: Marketing/Sales Management (3,93)

Thema 8: Persönlichkeitsmanagement (3,87)

Thema 9: Interkulturelles Management (3,82)

Thema 10: Personalmanagement (3,79)

Thema 11: General Management (3,61)

Thema 12: Kommunikation für Führungskräfte (3,56)

Thema 13: Qualitätsmanagement (3,48)

Thema 14: Controlling (3,42)

Thema 15: Beschaffungs-/Logistikmanagement (3,30)

Thema 16: Öffentlichkeitsarbeit/Investor Relations (3,30)

Thema 17: Finanzmanagement (3,26)

Thema 18: Betriebswirtschaft (3,15)

Die Bedeutung der Themen ist jedoch nicht für alle Führungskräfte gleich. Zu berücksichtigen ist, dass sich Führungskräftetrainings an verschiedene Zielgruppen richten können und dass jedes Unternehmen individuelle Besonderheiten aufweist, die unterschiedliche Führung verlangen. Im Allgemeinen wird nach den vier folgenden Zielgruppen differenziert: Topmanagement, mittlerer Führungsebene, Projektleiter und Führungsnachwuchs. In diesem Fall ergeben sich – verkürzt – folgende Rangordnungen der wichtigsten und unwichtigsten Inhalte von Führungskräfteentwicklung (vgl. Voss/Häring/Welge 2000, S. 20):

<p>Topmanagement und obere Ebenen</p> <p>1.) Strategisches Management 2.) Change Management 3.) Mitarbeiterführung ... 16.) Finanzmanagement 17.) Beschaffungs-/Logistikmanagement 18.) Betriebswirtschaft</p>	<p>Mittlere Führungsebene</p> <p>1.) Change Management 2.) Innovationsmanagement 3.) Internationalisierung/Globalisierung ... 16.) General Management 17.) Beschaffungs-/Logistikmanagement 18.) Finanzmanagement</p>
<p>Projektleiter/Prozessmanager</p> <p>1.) Change Management 2.) Projektmanagement 3.) Innovationsmanagement ... 16.) Finanzmanagement 17.) Öffentlichkeitsarbeit/Investor Relations 18.) Betriebswirtschaft</p>	<p>High Potentials/Führungsnachwuchs</p> <p>1.) Change Management 2.) Strategisches Management 3.) Internationalisierung/Globalisierung ... 16.) Finanzmanagement 17.) Beschaffungs-/Logistikmanagement 18.) Betriebswirtschaft</p>

Abbildung 1: Rangliste der Inhalte von Führungskräfteentwicklung differenziert nach Zielgruppen, sortiert nach Mittelwerten (Voss/Häring/Welge 2000, S. 20)

Die allgemeinen Tendenzen geben eine gute Orientierung, welche Inhalte von Führungskräften in unterschiedlichen Positionen in der Gegenwart beherrscht werden müssen. Für die praktische Entwicklungsarbeit im Unternehmen ist es allerdings notwendig, die Inhalte individuell an die Strategie, die Kultur und die Situation der jeweiligen Organisation anzupassen. In jedem Unternehmen muss beispielsweise Change Management von Führungskräften beherrscht werden, die Frage ist nur, in welcher typischen Art und Weise, d. h. mit welchen typischen Kompe-

tenzen Change Management in verschiedenen Unternehmen von Führungskräften umgesetzt wird. Die typischen Kompetenzen können in Kompetenzmodellen anschaulich zusammengestellt werden. Die Erstellung von Kompetenzmodellen wird in Kap. 3 (Handeln, so gehen Sie vor) erläutert.

Quellen:

Büser, T.: Wirtschaftspädagogik und Unternehmenskultur, Markt Schwaben 1999

Voss, A./Häring, K./Welge, M. K.: Der Wettlauf mit dem Wandel: Management-Entwicklung im Umbruch. In: Voss, A./Häring, K./Welge, M. K. (Hrsg.): Management Development – Praxis, Trends und Perspektiven, Stuttgart 2000, S. 3 – 23.

3 Handeln (So gehen Sie vor)

Sechs Schritte von der Unternehmensstrategie zu Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte

Zentraler Faktor für die Akzeptanz und professionelle Gestaltung von Führungskräfteentwicklung ist die schlüssige Übersetzung der Unternehmensstrategie in die Trainingspraxis. Dies geschieht durch ein Set von sechs Schritten abgestimmter Aktivitäten, die in folgender Tabelle aufgeführt sind

Entscheidungsinhalt	Entscheidungen für die Führungskräfte-Entwicklung	Management und Marketing der Führungskräfte-Entwicklung
Entscheidungsebene		
Strategische Ebene (Zeithorizont: > 3 Jahre)	1. Schritt: <ul style="list-style-type: none"> Leitbild einer strategieumsetzenden FKE entwickeln Kompetenzmodell erstellen 	2. Schritt <ul style="list-style-type: none"> Marketing des Leitbildes und des Kompetenzmodells
Administrative Ebene (Zeithorizont: 12 - 18 Monate)	3. Schritt <ul style="list-style-type: none"> Aktionsprogramm der FKE beschließen 	4. Schritt <ul style="list-style-type: none"> Marketing des Aktionsprogramms Ressourcensteuerung
Operative Ebene (Zeithorizont: Tage bis einige Wochen)	5. Schritt <ul style="list-style-type: none"> Potential ermitteln Projekte/Maßnahmen der FKE aussuchen 	6. Schritt <ul style="list-style-type: none"> Durchführung und Evaluation der strategieumsetzenden FKE-Maßnahmen Marketing der Maßnahmen und des Wandels

Sechs Schritte von der Unternehmensstrategie zu Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte in Anlehnung an Stiefel, 1995, S. 13 ff.

Schritt 1: Voraussetzungen schaffen, Leitbild und Kompetenzmodell erstellen

Eine sinnvolle Entwicklung von Führungskräften ist nur dann möglich, wenn im Unternehmen die passenden langfristigen Voraussetzungen dafür bestehen. Empfehlenswert ist die Bildung eines Konzeptionsgremiums, das aus Entscheidungsträgern für die Führungskräfteentwicklung besteht. Folgende Punkte sind bei der Förderung positiver Voraussetzungen zu beachten:

- Es muss sichergestellt werden, dass die Unternehmensleitung die Führungskräfteentwicklung als ein wichtiges Geschäftsfeld anerkennt und entsprechenden Maßnahmen als Mittel und Beitrag zur strategieorientierten Unternehmensentwicklung positiv gegenübersteht. Daher ist mit der Unternehmensleitung oder zumindest mit den von ihr eingesetzten zuständi-

gen Entscheidungsträgern ein ständiger Kommunikationsprozess zu etablieren. Zu den Ansprechpartnern gehört gegebenenfalls auch der Betriebsrat.

- Es sollte dafür gesorgt werden, dass sich die Mitglieder der Unternehmensleitung schriftlich verpflichten, im Rahmen der Führungskräfteentwicklung geeignete Funktionen zu übernehmen, beispielsweise in Veranstaltungen aufzutreten, um Nachwuchsführungskräften ihr Geschäftsfeld zu erläutern, als Beobachter in Assessmentcentern zur Verfügung zu stehen, Kaminabende zu veranstalten etc.
- Die Grundsätze der Führungskräfteentwicklung sollten in einem Leitbild niedergeschrieben werden, um die Transparenz und Verbindlichkeit zu erhöhen. Wenn kein Mitglied der Unternehmensleitung im Konzeptionsgremium vertreten ist, dann muss das Leitbild dieser anschließend präsentiert und mit ihr abgestimmt werden. Das langfristige Ziel ist die Schaffung einer positiven Lernkultur im Unternehmen.
- Die Abteilungen Personal- beziehungsweise Führungskräfteentwicklung sollte als Vorbild für Modernität und Wandel auftreten, denn nichts ist so überzeugend, wie ein anschauliches Beispiel. Neue Strömungen und Tendenzen im Management sollten daher in die Diskussion eingebracht und moderne Führung im Alltag der eigenen Abteilung demonstriert werden.

Um das Leitbild und die Unternehmensstrategie langfristig in eine einheitliche Praxis überführen zu können, sollte ein Kompetenzmodell entwickelt und etabliert werden, das die auf längere Sicht und generell erwünschten Kompetenzen von Mitarbeitern und Führungskräften beinhaltet. Diese Modelle bestehen aus einem Katalog von Kompetenzen, der die aktuellen und vor allem die zukünftig benötigten Kenntnisse und Fähigkeiten von Führungskräften umfasst. Wenn das Unternehmen beispielsweise in den nächsten Jahren flexibler auf Kundenwünsche reagieren muss, dann sollten Kompetenzen wie Flexibilität und Kundenorientierung in der langfristigen Planung und Durchführung der Mitarbeiterentwicklung eine zentrale Rolle spielen. Je nach Branche, wirtschaftlicher Situation, Unternehmenskultur und Strategie werden unternehmensspezifische Kompetenzen zusammengestellt, die als Leitlinie für die Personalentwicklung dienen. Die Kriterien in den Kompetenzmodellen zeigen, mit welchen typischen inhaltlichen Schwerpunkten und Bezügen die Führungskräfteentwicklung im jeweiligen Unternehmen durchgeführt wird. Das Thema „Change Management“ beispielsweise kann auf sehr unterschiedliche Art und Weise und mit stark abweichenden Schwerpunkten vermittelt werden, je nachdem, ob Change-Prozesse hierarchisch oder dezentral, kunden- oder prozessorientiert umgesetzt werden. In der nachfolgenden Tabelle sind Kompetenzmodelle von drei bekannten Firmen dargestellt.

ABB	IBM	KPMG
Innovation/Creativity	Customer Insight	Client Responsiveness
Teamworking Skills	Breakthrough Thinking	Business Skills
Customer Focus	Drive to achieve	Management
Communication Skills	Team Leadership	Personal Effectiveness
Flexibility	Straight Talk	Social Skills
Quality of Work	Teamwork	Thinking Skills
Development of Others	Decisiveness and Decision	People Development
Professional Knowledge	Making	
Leadership	Building organisational Capa-	

Accepting Responsibility	bility A Passion for the Business	
--------------------------	--------------------------------------	--

Abbildung 2: Kompetenzmodelle von drei bekannten Unternehmen (Sarges 2002, S. 293)

Bei Betrachtung der Modelle wird deutlich, dass die aufgeführten Kompetenzen allgemein und teilweise sehr abstrakt formuliert sind. Zu allen hier genannten Kompetenzen müssen daher Unterkategorien gebildet werden, die zu eindeutigen und messbaren Kriterien führen. So können beispielsweise Sozialkompetenzen beziehungsweise „Social Skills“ in die drei Unterkategorien Kommunikations-, Kooperations- und Koordinationsfähigkeit unterteilt werden.

Die Kommunikationsfähigkeit wiederum kann im Trainingsalltag handhabbar und bewertbar gemacht werden durch beobachtbare Kriterien wie z. B.:

- hört anderen zu/lässt andere ausreden,
- moderiert den Gesprächsfluss,
- hält Blickkontakt,
- kommuniziert mit angemessener Körpersprache etc.

Die Erstellung von Kompetenzmodellen ist mit einigem Aufwand verbunden. Haben Unternehmen diese jedoch erst einmal entwickelt so besteht die Möglichkeit, Führungskräfte nach einheitlichen Gesichtspunkten auszuwählen sowie ihre Kompetenzen zu beurteilen und zu fördern. Kompetenzmodelle schaffen im Rahmen der Führungskräfteentwicklung eine langfristige Grundlage, mit der Orientierung vermittelt und eine Zersplitterung von einzelnen Maßnahmen vermieden wird.

Schritt 2: Marketing des Leitbilds und des Kompetenzmodells, passende Instrumente entwickeln

Leitbild und Kompetenzmodell sollten im Unternehmen bekannt gemacht und allen Mitarbeitern positiv erläutert werden. Auch über die Führungskräfteentwicklung selbst sollte angemessen informiert werden. Insbesondere das interne Marketing von aufwändigen Entwicklungsmaßnahmen wird oft vernachlässigt, was zu Missverständnissen bezüglich deren Ziele und Inhalte führt und den Fortbestand erschwert. Als Informationswege dienen beispielsweise regelmäßige Berichte im Intranet, Informationsblätter der Hauspost, Informationstafeln, Firmenzeitung, Informationsveranstaltungen, Kurzinformationen und Vorträge bei Versammlungen und Konferenzen sowie informelle Gespräche mit „Cultural Heroes“. Dabei sollten nicht nur Sinn und Zweck der Führungskräfteentwicklung erläutert werden, sondern vielmehr auch über Erfolge berichtet und die Karrierewege und Nachwuchsplanung erklärt werden.

Führungsinstrumente wie Führungsleitlinien, Mitarbeitergespräche, Leistungs- und Vergütungssysteme, Nachwuchs- und Laufbahnplanung können zudem auf das Kompetenzmodell und das Leitbild abgestimmt werden, so dass Unternehmen im Lauf der Zeit ein einheitliches und objektiv bewertbares Führungsverhalten erreichen, das wiederum zu einer einheitlichen Führungskultur führt.

Schritt 3: Aktionsprogramm der Führungskräfteentwicklung erstellen

Für einen Zeitraum von zwölf bis achtzehn Monaten ist ein mittelfristiges Aktionsprogramm für die Führungskräfteentwicklung zu erstellen, das die einzelnen Bedarfsfelder der Entwicklungsinvestitionen abdeckt. Dazu sollte mindestens einmal im Jahr ein strategischer Bedarfsidentifizierungs- beziehungsweise Bedarfsklärungs-Workshop mit den zuständigen Entscheidungsträgern stattfinden. Bei diesem Workshop sollte von der Unternehmensführung nochmals mit Nachdruck eine einheitliche Strategie eingefordert werden, um eine angepasste, strategieumsetzende Führungskräfteentwicklung realisieren zu können. Denn so lange in der Unternehmensleitung unterschiedliche Unternehmensstrategien kommuniziert werden, droht die Gefahr fehlender Unterstützung von der einen oder anderen Seite. Und ohne klare strategische Orientierung und mikropolitischen Rückhalt ist es auf Dauer nicht möglich, eine hohe Qualität der Führungskräfteentwicklung zu verwirklichen. Es muss zudem festgelegt werden, welche Rollen, Verantwortungen und Zuständigkeiten den Beteiligten jeweils zukommen. Das Resultat des Bedarfsklärungs-Workshops ist ein Aktionsprogramm, das ein Portfolio von Seminaren, Dienstleistungen und unterstützenden Instrumenten der Führungskräfteentwicklung umfasst, die sich auf deren verschiedenen Bereiche beziehungsweise Geschäftsfelder beziehen Grundsätzlich kann die Führungskräfteentwicklung in mehrere verschiedenen Arten von Maßnahmen unterteilt werden, die nach den Kriterien Zeitperspektive und Zielgruppe unterschieden werden können: (siehe Schaubild „Bestandteile der Führungskräfteentwicklung“ Kap. 1.4).

Kriterium 1: Zeitperspektive

Hinsichtlich der Zeitperspektive muss differenziert werden, ob die Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung auf die Bewältigung aktueller oder zukünftiger Anforderungen abzielen. Bei Trainings zur besseren Bewältigung aktueller Anforderungen können die Lerninhalte eindeutig ermittelt werden, d. h., das Anforderungsprofil für eine entsprechende Position im Unternehmen ist bekannt und wird mit dem bestehenden Kompetenzprofil einer Führungskraft abgeglichen. Bestehen Abweichungen zwischen Anforderungen und Kompetenzen, ergibt sich daraus ein Entwicklungsbedarf, der in Trainingsmaßnahmen mündet. Soll eine Führungskraft beispielsweise eine neue Abteilung übernehmen, so wird gegebenenfalls die Schulung einer dort verwendeten Spezialsoftware notwendig. Diese Art von Führungskräfte-Training hat somit tendenziell den Charakter von anpassenden Qualifizierungsmaßnahmen.

Eine grundsätzlich andere Ausrichtung haben Entwicklungsmaßnahmen, die auf zukünftige Anforderungen im Unternehmen zielen. Für zukünftige Anforderungen kann es kein eindeutiges Profil geben, da die Unternehmensentwicklung nicht exakt über Jahre prognostiziert werden kann und auch die jeweiligen Karriereentwicklungen der Führungskräfte nicht genau vorhersehbar sind. Daher können nur Kompetenzen entwickelt werden, die eine variable Anpassung der Führung an verschiedene zukünftige Anforderungen ermöglichen. Entwicklungsmaßnahmen für zukünftige Anforderungen legen den Schwerpunkt somit auf die Ausbildung von Schlüsselqualifikationen. Schlüsselqualifikationen zielen auf die allgemeine Handlungsfähigkeit von Personen. Handlungsfähig ist eine Person, wenn sie über vier Grundkompetenzen verfügt:

- Persönlichkeitskompetenz (Umgang mit sich selbst),
- Sozialkompetenz (Umgang mit anderen),
- Fachkompetenz (Kenntnisse und Fertigkeiten),
- Methodenkompetenz (effektive Anwendung von Methoden in der Praxis).

Die Intention von Maßnahmen zur Ausbildung von Schlüsselqualifikationen liegt somit in der mittel- bis langfristigen Potenzialentwicklung von Personen (Fleps/Büser 2002).

Kriterium 2: Zielgruppe

Führungskräfteentwicklung unterscheidet sich darüber hinaus hinsichtlich der Zielgruppen. Üblicherweise denkt man bei Führungskräfteentwicklung zunächst an Führungskräfte als Individuen. Dabei wird jedoch übersehen, dass Führungskräfte immer in soziale Systeme eingebunden sind und sich ihre Wirkung nur im Zusammenspiel mit anderen Personen ergibt. Für den Wandel von Unternehmen ist es daher sinnvoll, wenn Führungskräfte gemeinsam mit den sozialen Systemen weiterentwickelt werden, in die sie eingegliedert sind. Sonst droht das häufig zu beobachtende Phänomen, dass Führungskräfte mit neuen Einsichten und Absichten von Trainingsmaßnahmen zurückkommen und die Neuerungen am Widerstand ihrer sozialen Umgebung scheitern. Um dies zu vermeiden, können umfassende Programme aufgesetzt werden, in denen alle vom Wandel Betroffenen oder zumindest eine ausreichende Anzahl von Mitarbeitern („kritische Masse“ der Veränderung) aktiv in den Entwicklungsprozess eingebunden wird. Das kann durch Gruppentrainings, regelmäßige Treffen wie Qualitätszirkel oder Kaminabende, Open-Space-Veranstaltungen etc. geschehen. Zwei soziale Systeme sind für Führungskräfte und damit für Führungskräfteentwicklung von besonderer Bedeutung: einerseits die Abteilungen beziehungsweise die unmittelbaren Mitarbeiter, die von einer Führungskraft geleitet werden, andererseits die Gesamtheit der Führungskräfte im Unternehmen.

Aus der Kombination von Zeitperspektive und Zielgruppe ergeben sich die sechs Bereiche der Führungskräfteentwicklung (siehe Schaubild Kap. 1.4: Bestandteile des Führungskraftetrainings), die nachfolgend kurz erläutert werden:

Bereich 1: Kurzfristige Qualifizierung von einzelnen Führungskräften zu ausgesuchten Themen

Beispiel: Eine Führungskraft absolviert ein Seminar zur Verbesserung ihrer Fähigkeit, Kalkulationen zu erstellen. Für den Aufbau einer Lernenden Organisation ist es sinnvoll, die Eigenverantwortung und das Engagement für die eigene Kompetenzentwicklung und das eigene Lernen zu stärken, indem Führungskräfte gerade in diesem Bereich – zumindest teilweise – selbst über ihre Qualifizierungsmaßnahmen bestimmen können.

Bereich 2: Führungskräfteentwicklungsprogramme

In ein- bis zweijährigen Förder- und Entwicklungsprogrammen werden alle wichtigen Kenntnisse und Fertigkeiten für effektive und effiziente Führung trainiert, z. B. Kommunikation, Teambildung, Konferenzführung, Budgetplanung, Konfliktmanagement, Präsentation, Projektmanagement, Personalführung etc. Zielgruppe dieser Programme sind Führungsnachwuchskräfte oder Führungskräfte mit Potenzial für weiterführende Aufgaben im Unternehmen.

Bereich 3: Produktivitätsentwicklungsprogramme für Schlüsselabteilungen und/oder Projekte

Sie betreffen die kurzfristige Verbesserung von Prozessen in Abteilungen bei gleich bleibenden Zielen und Rahmenbedingungen. Ein Beispiel sind Qualitätszirkel, in denen sich Führungskraft und Mitarbeiter regelmäßig treffen, um über Probleme und mögliche Verbesserungen in der Abteilung zu sprechen.

Bereich 4: Langfristige Entwicklung von Abteilungen im Sinn der strategischen Unternehmensentwicklung

Hier werden langfristig die Schlüsselabteilungen im Unternehmen umfassend aufgebaut und verbessert, die in Zukunft maßgeblich dessen Wertschöpfung tragen sollen. Alle wichtigen Komponenten werden aufeinander abgestimmt – von der Zielsetzung, der Rekrutierung des Personals, dem Aufbau bis zu den Ablaufprozessen. Die Führung ist Bestandteil dieser Maßnahmen, die Kenntnisse und Fertigkeiten der Führungskraft wachsen mit der Abteilungsentwicklung.

Bereich 5: Einheitliche Programme der Führungskräftequalifizierung

Diese werden häufig eingesetzt, um die Umsetzung von Veränderungen wie z. B. die Einführung neuer Führungsrichtlinien oder erwünschter Führungsstile zu ermöglichen. Sie gleichen den kurzfristigen Maßnahmen im Bereich 1, allerdings werden hierbei einzelnen Gruppen oder allen Führungskräften einheitliche Kenntnisse vermittelt.

Bereich 6: Strategische Entwicklung von zukünftig erwünschtem Führungsverhalten und Führungskultur

Darunter werden Entwicklungsmaßnahme oder -programm für die Gesamtheit aller Führungskräfte eines Unternehmens verstanden. Die Abgrenzung zu Bereich 5 ist hier mitunter schwierig, da zukünftig notwendiges Führungsverhalten häufig auch schon in der Gegenwart gefördert wird. Eine strategische Entwicklung liegt vor, wenn Maßnahmen durchgeführt werden, deren unmittelbarer Nutzen für die Teilnehmer nicht sofort erkennbar ist.

Voraussetzung für die Durchführung des Aktionsprogramms ist die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen. Die Ressourcen umfassen in dieser Phase hauptsächlich die finanziellen Budgets, die genehmigt und gemanagt werden müssen. Sinnvoll ist, 10 - 30% des Budgets zu Beginn einer 12 bis 18-monatigen Planungsperiode flexibel zu halten, um Kurskorrekturen auch kurzfristig vornehmen zu können.

Schritt 4: Marketing des Aktionsprogramms und Ressourcensteuerung

Ähnlich wie das Leitbild muss auch das Aktionsprogramm selbst durch internes Marketing im Unternehmen gefördert werden. Die Führungskräfte sollten durch das Intranet stets die Möglichkeit haben, sich Informationen über Hintergründe, Ziele und Planungen der Führungskräfteentwicklung sowie anderer Dienstleistungen wie Coaching, Mentoring, Mediation etc. zu beschaffen. Eine weitere Möglichkeit sind Info-Märkte im Unternehmen oder „Tag der offenen Tür“-Termine. Die Personalentwicklung sollte zudem die Trainingsveranstaltungen nutzen, um den Teilnehmern einen Überblick über geplante Entwicklungsmaßnahmen zu geben und Neuigkeiten zu kommunizieren.

Schritt 5: Potenzial ermitteln und Projekte/Maßnahmen aussuchen

Um sinnvolle individuelle Entwicklungsmaßnahmen aussuchen und einleiten zu können, müssen zunächst der vorhandene Wissensstand und das mögliche Potenzial von einzelnen Füh-

rungskräften festgestellt werden. Die bestehenden und potenziellen Fach-, Methoden-, Personal- und Sozialkompetenzen können in ihren impliziten (unbewussten) und expliziten (bewussten) Wissensformen auf vier verschiedene Arten ermittelt werden, für die eine große Menge von Einzelmethoden und Instrumenten existieren:

- **Dokumentenanalyse:** Alle schriftlichen Dokumente der Führungskraft werden auf mögliche Kompetenzen hin analysiert. Aus schriftlichen Dokumenten können auf Grund von Ausbildung und dokumentierter Fortbildung in erster Linie Fachkompetenzen ermittelt werden. Methoden-, Personal- und Sozialkompetenzen gehen daraus nicht hervor, sondern müssen in Simulationen (Rollenspiele, Tests) oder im täglichen Arbeitsablauf beobachtet werden. Die Dokumentenanalyse ist im Kontext der Kompetenzentwicklung für Führungskräfte in der Regel von untergeordneter Bedeutung, da die Kandidaten zumeist bereits so lange im Unternehmen sind, dass aussagekräftigere Methoden zur Verfügung stehen, die nachfolgend beschrieben werden.
- **Beobachtung durch andere Mitarbeiter oder Vorgesetzte:** Diese Methode führt zu guten Ergebnissen bei der Bewertung aller Kompetenzbereiche. Die Bewertung durch Beobachtung hat jedoch zwei Nachteile: Erster Nachteil ist, dass vorhandene Kompetenzen von Führungskräften gegebenenfalls nicht erkannt werden können, da in den bisherigen Tätigkeiten noch nie die Gelegenheit bestand, sie zu zeigen. Zweiter Nachteil ist, dass das gezeigte Verhalten des Beobachteten gegebenenfalls nicht seinem eigentlich gewünschten Verhalten entspricht, da die Führungskraft auf Grund der vorliegenden Situation (Machtkonstellationen, Aufgabenzuschnitt, ausdrückliche Vorgaben) zu einer Verhaltensweise gezwungen wird, die ohne die verzerrenden Effekte anders wäre.
- **Interview:** Diese Vorgehensweise kann die Schwächen der Beobachtung ausgleichen, da der Interviewte die Fremdbeurteilung aus seiner eigenen Perspektive kommentieren und erklären kann. Das Fremdbild der Beobachtung wird also durch das Selbstbild des Interviewten ergänzt. Als besonders wirksame Methode zur Ermittlung von Kompetenzen kann das Behaviour-Event-Interview (BEI) gelten (Peters 2000). In einem Behaviour-Event-Interview wird der Interviewte aufgefordert, aus seiner näheren beruflichen Vergangenheit drei erfolgreiche und drei problematische Situationen zu schildern. Anhand der Schilderung kann man im Zusammenhang erkennen, auf welche Kompetenzen die Führungskraft in der Vergangenheit zurückgegriffen hat, wenn sie unter Druck stand oder besonders gute Ergebnisse geliefert hat. Es ist beispielsweise ein Unterschied, ob die Führungskraft versucht, Probleme durch erhöhten Arbeitseinsatz „rund um die Uhr“ zu lösen (Einsatz von Fachkompetenz, Personalkompetenz), oder dazu neigt, Probleme durch soziale Koordination anzugehen, etwa indem die Problematik gemeinsam mit mehreren Mitarbeitern analysiert und gelöst wird (Sozialkompetenz).
- **Assessmentcenter (AC):** Bei dieser Methode werden die relevanten Kompetenzen zukünftiger Führungstätigkeiten anhand von passenden Rollenspielen, Aufgaben, Interviews, Fallbeispielen etc. analysiert (Gülpen 1995). Mehrere Beobachter bewerten das Verhalten des Kandidaten anhand vorher festgelegter Anforderungskriterien. Das Assessmentcenter weist von allen hier genannten Verfahren die höchste Treffsicherheit bezüglich der Aussagequalität auf. Der Nachteil ist der hohe Aufwand, der durch die Personalintensität und den Zeitaufwand entsteht.

Nach der Potenzialanalyse kann der Bildungsbedarf abgeleitet werden, der mit geeigneten Entwicklungsmaßnahmen gedeckt werden soll. Die Potenzialanalyse zeigt nicht nur das Kom-

petenzniveau einzelner Führungskräfte, sondern auch deren Struktur (Fachkompetenz, Persönlichkeitskompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz). Der Bildungsbedarf ergibt sich aus dem aktuellen Kompetenzprofil der Führungskräfte im Vergleich mit den aktuellen und zukünftigen Anforderungen. Letztere ergeben sich aus der zukünftigen Unternehmensentwicklung und der individuellen Karriereplanung der jeweiligen Führungskräfte. Im Rahmen des beschlossenen Aktionsprogramms können nun konkrete Entwicklungsmaßnahmen für einzelne Führungskräfte ausgewählt beziehungsweise zusammengestellt werden. Zu unterscheiden sind dabei Maßnahmen, an denen alle Führungskräfte teilnehmen sollen (um einen einheitlichen Mindeststandard zu sichern), und individuelle Einzelmaßnahmen, die speziell auf das Stärken-Schwächen-Profil einzelner Führungskräfte zugeschnitten sind. Eine standardisierte Lösung zur Auswahl der richtigen Qualifizierungsmethoden kann es nicht geben, da die vielfältigen individuellen Kompetenzprofile der Führungskräfte den mannigfaltigen Anforderungsprofilen auf Unternehmensseite gegenüberstehen. Auf der Suche nach den geeigneten Schulungsmethoden stehen jedoch folgende Alternativen zur Verfügung, die je nach vorliegender Situation (Qualifizierungsbedarf, Kompetenzprofil, Lernkultur, Unternehmensstrategie etc.) zusammengestellt werden können:

- Seminare und Vorlesungen, d. h. alle Arten von organisierten Trainingsmaßnahmen, bei denen Führungskräfte off-the-job überwiegend kognitiv geschult werden.
- Workshops und Handlungstrainings, bei denen Führungskräfte im Rahmen von Planspielen, Rollenspielen, Outdoor-Trainings u. Ä. aktiv neue Verhaltensformen üben und ausprobieren.
- Selbstlernmaterial und E-Learning, mit Hilfe dessen sich Führungskräfte selbst auf kognitiver Ebene weiterbilden können.
- Reflexionsmaßnahmen wie Coaching, Mentoring oder Führen eines Lern- und Entwicklungstagebuchs, die eine Steuerung und bewusste Teilnahme an der eigenen Entwicklung ermöglichen.
- Geeignete Projekt- und Praxisaufgaben, die je nach Art, Komplexität und Umfang die Entwicklung von Führungskräften fördern. Dazu gehören auch Maßnahmen wie Job Rotation, Job Enlargement und Hospitationen.
- Die Unterstützung der sozialen Integration von neuen und Nachwuchsführungskräften in den Kreis der etablierten Führungskräfte durch Kaminabende, Diskussionsrunden, Erläuterung der Unternehmensstrategie in Seminaren etc.

Es bietet sich an, die hier genannten Möglichkeiten zu kombinieren. Wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Durchführung eines kombinierten Programms ist jedoch eine positive Lernkultur im Unternehmen, da der Einsatz von Mentoren, die Organisation von geeigneten Projekt- und Praxisaufgaben und die wirksame Integration der Unternehmensführung von vielen Personen einen freiwilligen Beitrag zu den Qualifikationsprozessen fordert.

Schritt 6: Durchführung und Evaluation

Im sechsten und letzten Schritt einer erfolgreichen Führungskräfteentwicklung werden die konkreten Maßnahmen durchgeführt und evaluiert. Dabei müssen elementare Prozesse gemanagt werden, z. B. Absprachen mit den durchführenden Trainern, Hotelorganisation etc. Das Marke-

ting und die Kommunikation sind bei diesem Schritt ebenfalls wichtige Aspekte. Bereits die Qualität und Aussagekraft von Einladungen zu Führungskräftetrainings können weit reichende Folgen haben. Besonders gravierend sind diese Folgen bei organisatorischen Pannen, die von negativer Mund-zu-Mund-Propaganda begleitet werden. Ein möglichst reibungsloser Ablauf ist daher empfehlenswert. Damit die Maßnahmen im Unternehmen die beabsichtigten positiven Wellen schlagen können, ist es gut, wenn zunächst die Positivdenker beziehungsweise die weniger konfliktbehafteten Abteilungen und Führungskräfte geschult werden. Dadurch wird eine positive Stimmung gegenüber der geplanten Entwicklungsmaßnahme im Unternehmen gefördert, die später durch Kritiker oder einzuführenden Veränderungen nicht mehr so einfach zu nichte gemacht werden kann.

Angesichts der notwendigen finanziellen Ressourcen und der hohen Bedeutung erfolgreicher Veränderungsprozesse in Unternehmen ist es erstaunlich, wie wenig Wert und Energie letztlich für die Evaluation der durchgeführten Maßnahmen aufgebracht werden. Rechtzeitig geplante und begleitend durchgeführte Evaluationsprozesse können entscheidende Informationen liefern über den Erfolg und die Effektivität eines Projekts. Diese Informationen dienen der Steuerung und Optimierung der Ressourcen. Insbesondere bei umfassenden Veränderungsprojekten ist bekannt, dass ein großer Teil der Maßnahmen für die Praxis letztlich keinen oder nur sehr wenige der beabsichtigten Effekte bringt. Um dieses Phänomen für das eigene Unternehmen zu vermeiden, sollten bei allen aufwändigen Projekten der Führungskräfteentwicklung entsprechende Evaluationsbegleitungen vorgesehen werden (siehe auch Personal-Box-Thema „Bildungsevaluation“).

Quellen:

Fleps, G./Büser, T.: Kompetenzen von Führungskräften Teil 1: Anforderungen und Kompetenzen von Führungskräften. In: Handbuch Human Resource Management, Losebl.-Ausg., 37. Erg.-Lfg., Köln September 2002

Gülpen, B.: Evaluation von Assessment-Center und alternativen Personalauswahlverfahren, 1995

Sarges, W.: Competencies statt Anforderungen – nur alter Wein in neuen Schläuchen? In: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung, 5. Aufl. Wiesbaden 2002, S. 285-300

Stiefel, R. T.: Strategieumsetzende Personalentwicklung. St. Gallen 1995

4 Beratung (Infos für Personaler)

4.1 Rolle der Personalabteilung

In kleinen und mittelständischen Unternehmen ist die Personalabteilung mangels eigener Personalentwicklungs- oder gar Führungskräfteentwicklungsabteilung in der Regel voll mitverantwortlich für die Führungskräfteentwicklung. Die Initiative entsprechender Projekte oder Maßnahmen geht in diesen Fällen von der Personalabteilung selbst oder der Geschäftsführung aus. In großen Unternehmen ist die Personalentwicklung in die Personalabteilung eingegliedert. In beiden Fällen ist wichtig, dass der jeweilige Personalverantwortliche in engem Kontakt zur Geschäftsführung steht, da diese im Bereich Führungskräfteentwicklung als Sponsor beziehungsweise Auftraggeber fungiert. Werden die Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte direkt durch die Geschäftsführung initiiert, wird die Personalabteilung in der Regel trotzdem die operative Planung und Durchführung begleiten. Dies ist empfehlenswert, da sich das Personalwesen auch zu strategischen Themen sichtbar positionieren sollte, um als wichtiger Partner wahrgenommen zu werden.

4.2 Anwendungs- und Einsatzmöglichkeiten

Führungskräfteentwicklung sollte in allen Unternehmen betrieben werden.. Selbst wenn nur einige Führungskräfte in einem Unternehmen tätig sind, müssen sie sich am Puls der Zeit und insbesondere an der Zukunft orientieren. Gerade bei einer dünnen Personaldecke, wie sie heute in den meisten Unternehmen oder Unternehmensbereichen vorherrscht, gewinnt die systematische Nutzung vorhandener personeller Ressourcen an Bedeutung. Neben der humanistischen Verpflichtung zur Mitarbeiterförderung sollte ein Unternehmen auch aus Eigennutz die Kompetenzen der wichtigsten Entscheidungs- und Verantwortungsträger auf dem aktuellen Stand halten beziehungsweise aufrüsten, um notwendige Veränderungsmaßnahmen unternehmensweit schnell und effektiv umsetzen zu können.

Führungskräfteentwicklung ist prinzipiell ein Geschäftsbereich mit einer großen Gestaltungsbandbreite. Aus diesem Grund ist die strategische Anbindung der Führungskräfteentwicklung so wichtig: Mit möglichst geringen finanziellen Mitteln soll ein möglichst großer strategischer Nutzen für das Unternehmen generiert werden.

4.3 Einsatz externer Dienstleister

Um den Einsatz externer Dienstleister werden die meisten Unternehmen bei großen oder spezifischen Projekten der Führungskräfteentwicklung nicht herumkommen, da die Durchführung in aller Regel ein großes Spezialwissen erfordert. Das Heranziehen externer Dienstleister verhindert zudem mögliche Vorbehalte der teilnehmenden Führungskräfte einerseits und demonstriert eine hohe Wertschätzung und Bedeutung gegenüber der betroffenen Zielgruppe andererseits. Anstatt mit handgestrickten Eigenmethoden zu arbeiten, wird in Qualität und Menschen inves-

tiert. Häufig fällt es Führungskräften gegenüber externen Dienstleistern auch leichter, sich zu heiklen, aber wichtigen Problemen des Unternehmens zu äußern. Externe Berater können – in enger Abstimmung mit den Unternehmensvertretern – von der Konzeption über die Durchführung bis zur Evaluation in Projekte der Führungskräfteentwicklung einbezogen werden.

4.4 Rechtsaspekte

Der Betriebsrat hat bezüglich der Führungskräfteentwicklung leitender Angestellte kein Mitspracherecht. Bei Maßnahmen, die Mitarbeiter im außertariflichen Bereich betreffen, hat der Betriebsrat in der Regel ebenfalls kein Mitspracherecht. Gemäß § 96 BetrVG ist der Betriebsrat jedoch bei der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen einzubeziehen, wenn sie Führungskräfte im Tarifbereich betreffen.