

2 Bildungscontrolling durch ganzheitliche Führungssysteme Peter Pächnatz

- 2.1 Ausgangslage: Mangelnde Übertragbarkeit herkömmlicher Controllingverfahren auf die Bildungsarbeit
 - 2.1.2 Die aktuelle Entwicklung führt zu einer Veränderung der Personalführung
 - 2.1.3 Aufbau und Struktur ganzheitlicher Führungssysteme
- 2.2 Beurteilungssysteme als Steuerungs- und Führungsinstrumente der Bildungsarbeit
- 2.3 Praxisbeispiel zur inhaltlichen Übereinstimmung von Leitlinien und personalwirtschaftlichen Konzepten
- 2.4 Schnittstellenbestimmung zwischen Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung als hinreichende Voraussetzung des Bildungscontrollings

Wer neue Ansätze und Lösungen zum Bildungscontrolling sucht, muß sich von der Vorstellung lösen, daß Bildungsarbeit meßbar ist, und nur was man messen, wiegen oder zählen kann, objektiv sei. Und schließlich Objektivität nicht mehr zu hinterfragen.

Wenn in der personalwirtschaftlichen Praxis von der Subjektivität die Rede ist, meint man unausgesprochen die berechtigte Vermeidung von Willkür. Kein ausgeklügeltes Rechenwerk verhindert jedoch die Durchsetzung von willkürlichen Einzelinteressen oder -vorlieben.

Seit Heisenberg die Unschärferelationstheorie entwickelt hat, wissen wir von der Unmöglichkeit oder Paradoxie der exakten Messung. Je genauer ein Meßinstrument oder der Meßvorgang ist, um so schwieriger ist die Trennung der Meßergebnisse von der Veränderung am Gegenstand, die durch die Messung hervorgerufen wurde. Will man mit einem hochempfindlichen Thermometer die Wassertemperatur in einem Wasserbecken messen, so mißt das Thermometer die Temperaturveränderung des Wassers mit,

die durch die Eintauchbewegung des Thermometers im Wasser hervorgerufen wurde. In der Sozialwissenschaft kennt man dieses Phänomen ebenfalls. Es ist die Antworttendenz der sozialen Erwünschtheit. Das Antwortverhalten der Befragten ändert sich durch die Befragung. Fragt man die Menschen, ob sie auf der Autobahn anhalten würden, wenn sie ein Mensch um Hilfe bittet, werden die meisten Menschen mit Ja antworten, weil dieses Verhalten sozial erwünscht ist. In der Praxis fahren sie weiter. Das meßüberschüssige Bewußtsein der Befragten läßt sich durch den Meßvorgang nicht eliminieren oder vollständig kontrollieren.

Übertragen auf die Messung der Bildungsarbeit bedeutet dies, daß Mitarbeiter bei einer Befragung schon deshalb die innerbetriebliche Bildung bejahen, weil sie sozial erwünscht ist, und daß Mitarbeiter ihren Vorgesetzten nicht kritisieren, weil sie Konsequenzen befürchten müssen. Jede Führungsstilanalyse, die auf Faktoren oder Meßzahlen aufbaut und damit eine Objektivität vorgibt, kann das dahinterliegende subjektive Mißtrauensverhältnis nicht eliminieren, das in der Antworttendenz eingefroren ist.

Der nachfolgende Versuch, dem Leser eine inhaltlich-qualitative Controllingarbeit vorzustellen, setzt die Abkehr vom numerischen Meßparadigma voraus. Erst dann wird der Blick frei für den Prozeßcharakter der Bildungsarbeit, der im Wechselspiel professioneller Führungsarbeit mit den dafür zu entwickelnden Diagnoseinstrumenten der Beurteilung entsteht, und indem Bildungscontrolling ein integrativer Bestandteil von Führung und Zusammenarbeit ist, zu dessen Durchführung keine Controller eingestellt oder ausgebildet werden müssen, sondern die von den Führungskräften und Mitarbeitern im Rahmen des Qualitätsmanagement eigenständig erbracht werden kann.

2.1 Ausgangslage: Mangelnde Übertragbarkeit herkömmlicher Controllingverfahren auf die Bildungsarbeit

Nicht erst in Zeiten der »schlanken Aufbau- und Ablauforganisation« ist die Bildungsarbeit unter Rechtfertigungszwang und damit unter Kostendruck gekommen. Es liegt in der prozeßhaften Eigenart und der vermittelten Wirkungsweise von Bildungsmaßnahmen, daß ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Aufwand und dem Nutzen für das Unternehmen nicht gegeben ist.

In diesem Kulturkontext legitimieren sich Mitarbeiter der Personalentwicklungsabteilungen über die operative Personalarbeit, und nicht allein über ihre Seminar- oder Weiterbildungstätigkeiten. Wer in der Lage ist, konkrete Probleme und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu lösen, erarbeitet sich schon eher die Akzeptanz im Unternehmen. Dennoch fehlt häufig der letzte Akzeptanzdurchbruch, weil nicht nur die Weiterbildungsarbeit das Unternehmen Geld kostet, ohne daß ein unmittelbarer Nutzen objektiv, d. h. in der Regel durch Zahlen, nachgewiesen werden kann. Die Personalentwicklungsarbeit läßt sich nur schwer zählen, messen oder wiegen. Der Versuch, mit sogenannten Kennziffern den Nutzen der Bildungsarbeit für den Erfolg des Unternehmens meßbar und damit sichtbar zu machen, führt gewöhnlich zu keinem Ergebnis. Denn das Festhalten an Kennziffersystemen in der Bildungsarbeit ist nichts weiter als der Versuch, mit einem Hammer Suppe zu löfeln, einschließlich der Hoffnung, daß man nur den Hammer verbessern müßte, damit man die Suppe auslöfeln kann.

Die Frage nach der Meßbarkeit von Bildungsarbeit für den Unternehmenserfolg setzt eine Monokausalität zwischen der Aktivität Bildungsarbeit und Unternehmenserfolg voraus. Selbst in Produktionsbetrieben lassen sich nur wenige, konstante monokausale Beziehungen herstellen. Im Dienstleistungsbereich ist ein Ursache-Wirkung-Zusammenhang zwischen einzelnen Aktivitäten und dem Gesamterfolg des Unternehmens noch schwieriger herzustellen. Der Erfolg eines Unternehmens ist immer multifaktoriell und erfahrungsgemäß nicht vollständig durch Beeinflussung einzelner Kausalbeziehungen steuerbar.

Allerdings geht ein aufgeklärtes Unternehmen nicht mehr davon aus, daß Bildungsmaßnahmen und ihre Auswirkung auf den unternehmerischen Erfolg durch Kennziffern meßbar wären. Dennoch ist es ein reizvoller Gedanke, wenn der Beitrag der Bildungsarbeit am Unternehmenserfolg erkennbar wäre. Richtig und wichtig ist nämlich der Gedanke, daß innerbetriebliche Bildungsarbeit kein Selbstzweck sein kann, sondern dazu dienen muß, die Mitarbeiter beim Erreichen der Unternehmensziele zu unterstützen und damit indirekt am Erfolg des Unternehmens mitzuwirken. Es sollte auch im Interesse der Personalentwickler sein, die Qualität und den Nutzen ihrer Arbeit im Unternehmen sichtbar und nachvollziehbar zu machen. Nur, wie kann man dies erreichen, wenn

sich der Gegenstand Bildungsarbeit einer stochastischen Empirie verschließt und damit die Zahlengläubigkeit des Homo oeconomicus nicht in Anschlag gebracht werden kann, sich somit also eine Marketingstrategie erster Klasse nicht realisieren läßt?

Im folgenden wird daher ein Lösungsansatz skizziert, der einen qualitativen Zugang zur Erfassung des Bildungsprozesses bietet und ganzheitliche Führungssysteme mit Aspekten des Qualitätsmanagements verzahnt.

2.1.2 Die aktuelle Entwicklung führt zu einer Veränderung der Personalführung

Es ist fast schon eine Binsenweisheit: Wir befinden uns in Zeiten tiefgreifender gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen. Aus dem Ost-West-Konflikt wird zunehmend ein interner Wettbewerb zweier volkswirtschaftlicher Konfigurationen im Kapitalismus: Der Systemwettbewerb zwischen Sozialer Marktwirtschaft und dem Manchester-Kapitalismus ist auch in Deutschland aktuell. Er wird im politischen Alltagsgeschäft sichtbar im Zusammenhang mit den Fragen der Finanzierbarkeit des Sozialsystems, der Standortfrage und den überall spürbaren Privatisierungsbestrebungen der öffentlichen Hand.

Der Erhalt qualifizierter Arbeitsplätze in Europa steht aktuell unter dem Eindruck des internationalen Wettbewerbs der Arbeitskräfte. Gleiche Qualität kann mit geringeren Lohnkosten in den Billiglohnländern produziert werden, wie z. B. die Softwareprogrammierung zunehmend nach Indien verlagert wird.

Dagegen steigen in Europa die Ansprüche an die Unternehmen, die Umwelt und den sozialen Frieden zu erhalten. Der Wohlstand der letzten dreißig Jahre hat die Gesellschaft nachträglich in irreversibler Art und Weise verändert. Der damit einhergehende postmaterielle Wertewandel bleibt trotz der o. g. ökonomischen Entwicklungen erhalten. Denn die wirtschaftliche Stagnation findet auf einem außerordentlich hohen Niveau des Wohlstands statt. Die Verbesserung der Servicequalität, der Kundenzufriedenheit und die Gebrauchsqualität der Produkte oder Erlebnisqualität der Dienstleistungen bei gleichzeitiger Kostensenkung bestimmen den Wettbewerb in Europa.

Vor diesem sozio-kulturellen und ökonomischen Hintergrund werden die noch verbleibenden Arbeitsplätze in den Unternehmen immer wichtiger. Von den Mitarbeitern wird unternehmerisches Denken, Eigenverantwortlichkeit und ein hohes Qualitätsbewußtsein erwartet. Der skizzierte Wertewandel und Paradigmawechsel in der Gebrauchswertphilosophie der Kunden erfordert von der Unternehmensleitung in bezug auf ihre Mitarbeiter ein Umdenken hin zu einem neuen, veränderten Menschenbild. Die Veränderung der Unternehmens- und Führungskulturen ist überfällig. Chancen zur individuellen Mitbestimmung in den Arbeitsvollzügen und bei der Gestaltung der Arbeitsorganisation müssen zunehmend geboten werden, wenn die o.g. Ansprüche an die Mitarbeiter umgesetzt werden sollen.

Es geht darum, den Mitarbeitern in ihrer beruflichen Arbeit individuellen Sinn zu vermitteln, ihnen Ansatzpunkte zur Identifikation zu bieten, die nicht nur die materiellen, sondern vor allem die veränderten psychosozialen Bedürfnisse ansprechen – also: nicht mehr Geld, Prestige etc., sondern interessante, motivierende Tätigkeiten, die den persönlichen Erwartungen und Ansprüchen nach Abwechslung, nach ganzheitlicher Tätigkeit, nach Entspannung, aber auch nach Zusammengehörigkeit und sozialer Unterstützung Rechnung tragen und in die sie ihre eigenen Vorstellungen und Vorschläge einbringen können.

Dies hat zwangsläufig Konsequenzen für das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und damit auch für die Anforderungen, denen Führungskräfte jetzt und künftig gerecht werden müssen: Gefragt ist heute nicht mehr ausschließlich die Fachkompetenz, sondern vor allem die soziale Kompetenz der Führungskräfte. Die Führungskraft bewegt sich damit in einem Handlungsraum, der über eine mechanistische, rein weisungsgebundene Betrachtungsweise, die kraft Amtes oder Position wahrgenommen wird, hinausgeht und einer gehobenen Soziabilität aller Beteiligten gerecht wird. Ihr Handeln ist viel stärker als in der Vergangenheit eingebettet in das weitverzweigte innerorganisatorische Informations-, Motivations- und Prozeßsystem. Nicht mehr ergebnisorientierte, sondern prozeßorientierte Führung von sich selbststeuernden Systemen steht im Vordergrund.

Mitarbeiterführung bekommt in diesem Zusammenhang einen ganzheitlichen Ansatz, der die zum Teil heterogenen Interessen

von Mitarbeitern mit den Unternehmenszielen zusammenbringen muß. Führung ist Kommunikation. Führung selbst wird damit zu einem Interaktionsphänomen, das darauf abzielt, durch Kommunikationsprozesse gemeinsam vereinbarte Ziele zu erreichen.

Neben den geschilderten innerbetrieblichen Anforderungen durch die Mitarbeiter gibt es noch ein wesentliches externes Moment, welches die Entwicklung ganzheitlicher Führungssysteme begünstigt: Die schnelle und reibungslose Umsetzung von Marktstrategien in innerbetriebliche Ablaufprozesse wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Nur so können die Unternehmen dem Veränderungsdruck am Markt standhalten. Wandel ist heute die einzig konstante Größe. Stückwerk in der Personalarbeit gehört dort der Vergangenheit an, wo Unternehmen durch die wirtschaftliche Entwicklung und den Konkurrenzdruck zur Professionalisierung ihrer Personalarbeit gezwungen werden. Der große Nachteil eklektizistischer Personalansätze ist nämlich, daß sich ihre Instrumente konterkarieren und damit ihre Anpassungsfähigkeit bei der o. g. Umsetzung von Marktstrategien verlieren. Dies führt dann zu innerbetrieblichen Reibungsverlusten, die eine schnelle Umsetzung der neu gesteckten Unternehmensziele verhindern, weil Mitarbeiter sich mit unterschiedlichen und sich zum Teil widersprechenden Führungsbotschaften auseinandersetzen müssen. Wenn die Führungskräfte Wasser predigen, aber Wein trinken, werden sie gegenüber ihren Mitarbeitern unglaubwürdig. Unternehmen, die zwar Kooperation predigen, aber beispielsweise durch die monetären Anreizsysteme Einzelkämpfertum fördern, behindern die schnelle innerbetriebliche Umsetzung ihrer eigenen Strategien. Daher ist die inhaltliche Konsistenz von Führungsinstrumenten eine wichtige Voraussetzung, Vorgesetzten die Möglichkeit zu einem durchgängigen Verhalten zu bieten.

Damit sind die wichtigen Rahmenbedingungen skizziert, warum ganzheitliche Führungssysteme heute wichtig sind. Was sind nun ganzheitliche Führungssysteme? Wie sind sie aufgebaut? Aus welchen Elementen bestehen sie und worin liegt ihr Nutzen für das Bildungscontrolling?

2.1.3 Aufbau und Struktur ganzheitlicher Führungssysteme¹

Ganzheitliche Führungssysteme bestehen gewöhnlich aus einem gemeinsamen Grundverständnis über die wesentlichen Ziele eines Unternehmens, seinem Selbstverständnis sie zu erfüllen und dafür zusammenzuarbeiten, einschließlich der Art und Weise, wie die Führung für ihr Erreichen ausgerichtet sein soll. Kurz gesagt, besteht ein ganzheitliches Führungssystem aus folgenden, inhaltlich aufeinander abgestimmten Elementen:

1. Das Leitbild
2. Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit
3. Auf das Leitbild und den Leitlinien abgestimmte Personalentwicklungs-Konzeption (PE-Konzeption)

Abbildung 1 Grundelemente eines ganzheitlichen Führungssystems

¹ Die im folgenden dargelegte Konzeption wurde von Prof. Linneweh, Institut für systematische Innovation, Hannover, entwickelt.

Der Kreis soll eine in das Führungskonzept integrierte Controllingfunktion darstellen, die über einen Soll-Ist-Abgleich überprüft, ob die gewünschten Ziele erreicht worden sind oder nicht.

Das eigentliche Bindungselement aller ganzheitlichen Führungsansätze ist die Glaubwürdigkeit. Hier liegen die größten Risiken bei der Einführung ganzheitlicher Führungssysteme. Der Verlust an Glaubwürdigkeit durch nicht eingelöste Erwartungen, die beispielsweise durch attraktiv formulierte Unternehmensgrundsätze oder Leitlinien (s. u.) geweckt werden, löst Frustration und Desillusionierung bei den Mitarbeitern aus, die unter der Hand zu einer Abkehr der Mitarbeitermotivation und -identifikation von den Unternehmenszielen führt. Die innere Kündigung oder die »freizeitorientierte Schonhaltung« sind allerdings nicht nur ein Ergebnis enttäuschter Führungserwartungen. Dennoch kann die Motivation der Mitarbeiter maßgeblich durch das Führungsverhalten im Sinne des Unternehmens ausgerichtet werden.

Die Einführung ganzheitlicher Führungssysteme muß unbedingt als Prozeß verstanden werden, der möglicherweise einen Zeitraum von fünf bis sechs Jahren in Anspruch nehmen kann. Menschen ändern ihr Verhalten nicht sofort, sondern nur sehr langsam oder vielleicht gar nicht. Daher sind Kontinuität und ein ausgewiesenes Bildungscontrolling die wichtigsten Bedingungen für die erfolgreiche Einführung und Fortschreibung ganzheitlicher Führungssysteme. Jeder Vorstand oder jede Geschäftsleitung sollte am Anfang prüfen, ob der einmal eingeschlagene Weg mit der gebotenen Kontinuität verfolgt werden kann und welche Konsequenzen aus den durch das Bildungscontrolling gezeigten Schwachstellen zu ziehen sind. Ganzheitliche Führungsansätze sollten nur mit einem regelmäßigen Berichtssystem und einem abgestuften System der Sanktionen oder Belohnung eingeführt werden.

Das Unternehmensleitbild

Voraussetzung und Basis für ein ganzheitliches Führungssystem ist das Unternehmensleitbild. Das Unternehmensleitbild faßt Vorstellungen des Unternehmens von sich selbst, seinen Ansprüchen und Zielsetzungen in verbindlicher Form zusammen. Es gibt in allgemeiner Form Antworten auf die Fragen:

- Wer sind wir?
- Was unterscheidet uns von den anderen?
- Was tun wir?
- Wo wollen wir hin?
- Was ist unsere gemeinsame Vision?

Das Unternehmensleitbild ist quasi das Dach, unter dem alle künftigen Aktivitäten des Unternehmens ihren Platz und Stellenwert finden sollen. Dies hat zur Folge, daß die in ihm festgeschriebenen Aussagen notwendigerweise relativ abstrakt und allgemein erscheinen, gelegentlich wie Leerformeln wirken. Leben gewinnen sie erst dann, wenn es gelingt, in der alltäglichen Unternehmenspraxis Konkretisierungen und Instrumente zur Überprüfung der Übereinstimmung des tatsächlichen Handelns mit den allgemeinen Leitlinien zu etablieren. Es reicht nicht aus, die im Unternehmensleitbild formulierten Ziele und Absichten anschließend in einer Hochglanzbroschüre abzudrucken. Sie können nur dann relevant für den Erfolg des Unternehmens werden, wenn es gelingt, sie im Alltag mit Leben zu erfüllen. Das Dach muß von einem stabilen Gebälk getragen werden!

Ein Leitbild ist die gedankliche Bündelung unternehmensspezifischer Handlungs- und Entscheidungsprinzipien. Das Leitbild setzt den Rahmen für die Zusammenarbeit untereinander und gegenüber den Kunden. Es ist ein Dauerauftrag an alle Mitarbeiter. Der Nutzen des Leitbildes liegt darin, daß es

- die Wertvorstellungen und Entscheidungsgrundlagen des Unternehmens auf einen Nenner bringt,
- die Gemeinsamkeiten konkretisieren hilft,
- den Kurs für die Zukunft konzeptionell festlegt, ohne zu schematisieren,
- die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Mitarbeitern, Funktions- und Abteilungsbereichen verdeutlicht,
- geschäftspolitische Ziele nach innen und nach außen deutlicher und verständlicher macht und
- die Verantwortung des Unternehmens gegenüber den Kunden und der Gesellschaft herausstellt.

Ein Leitbild ist schriftlich formuliert und jedem Mitarbeiter zugänglich. Im wesentlichen besteht es aus drei Elementen. Das erste

Element beschreibt das Selbstverständnis eines Unternehmens oder seine Verortung innerhalb einer Gesamtorganisation oder eines übergeordneten Rahmens. Dieses **Orientierungselement** vermittelt die gelebte oder noch zu entwickelnde Unternehmenskultur.

Das zweite Element beschreibt die grundsätzlichen Unternehmensziele und die Entwicklungsrichtung für die Zukunft. Dieser Dauerauftrag an die Mitarbeiter kann als **Zielelement** umschrieben werden.

Die Erfüllung langfristiger Ziele erfordert Regeln der Zusammenarbeit, die in den Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit definiert sind und sich aus dem Leitbild ergeben. Aus dem Leitbild werden über die Leitlinien langfristige Handlungsanweisungen an die Mitarbeiter formuliert, die als Richtlinien für das tägliche Entscheiden gedacht sind. Dieses dritte und letzte Element eines Leitbildes kann daher als **Handlungselement** bezeichnet werden.

Wichtig für die Akzeptanz eines Leitbildes ist, daß es durch das Verhalten und durch die Entscheidungen der obersten Führungsebene aktuell und lebendig gehalten wird. Erst durch die Vorbildfunktion der Führungskräfte werden Leitbilder zur Richtschnur des Verhaltens aller Mitarbeiter und zur festen Grundlage einer gelebten Unternehmenskultur.

Die Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit stehen im engen Zusammenhang mit dem Leitbild. Sie schaffen den Rahmen für eine zielgerichtete und konstruktive Zusammenarbeit und für ein kooperatives Führungsverhalten, zu dem sich heute ein Unternehmen im Leitbild bekennt.

Mit der Einführung der Leitlinien, die unter Beteiligung der Mitarbeiter entwickelt werden sollten, ist eine wichtige Grundlage für selbständiges Mitdenken und selbstbewußtes Mitwirken beim Gestalten der Unternehmensziele gegeben. Die Praxis zeigt, daß sich diese Führungskonzeption für jeden positiv auswirkt und zu einer besseren Zusammenarbeit führt. Auf dieser Basis kann sich ein Unternehmen den zukünftigen Herausforderungen des Marktes wirkungsvoll stellen. Dabei sollte man sich im klaren darüber sein, daß kooperatives Verhalten nicht verordnet werden kann. Es kann aber erlernt und verbessert werden, wenn jeder Mitarbeiter sein eigenes Verhalten überprüft und die Führungskräfte sich in persönlicher und fachlicher Hinsicht verantwortlich für ihre Mitarbeiter fühlen.

Die Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit

Die Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit gelten für alle Mitarbeiter einschließlich der Mitglieder der Geschäftsleitung oder des Vorstandes. Einige Leitlinien regeln spezifische Führungsfunktionen zwischen den betroffenen Führungsebenen; andere Leitlinien beziehen sich auf alle Mitarbeiter unabhängig von ihren Führungsaufgaben.

Im Zusammenhang mit der Personalentwicklung und dem Bildungscontrolling sind die Leitlinien ein Maßstab zum Erkennen von Stärken und Schwächen im Führungsverhalten sowie in der Zusammenarbeit. Im Rahmen eines Personalentwicklungssystems kann mit Hilfe eines Führungsbarometers oder der Vorgesetztenbeurteilung ein Soll-Ist-Vergleich im Führungsverhalten vorgenommen werden, um so den Fortbildungsbedarf für Führungskräfte hinsichtlich der Unternehmensziele zu erkennen.

Darüber hinaus stehen die Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit inhaltlich im engen Zusammenhang mit den Anforderungen und Kriterien der Leistungsbeurteilung. Vor diesem Hintergrund wird ein Beurteilungsverfahren zum Führungsinstrument, das die gesteckten Ziele überprüft, Schwächen aufdeckt und Entwicklungsmaßnahmen einleitet. Das in den Leitlinien festgelegte Führungsverhalten ist zugleich Definitionsgrundlage für die Kriterien zur Leistungsbeurteilung der Führungskräfte. Damit sind die Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit eine konzeptionelle Basis für alle Führungs- und Personalentwicklungsinstrumente und die Meßlatte für das Bildungscontrolling. Jedes zukünftige personalwirtschaftliche Instrument und jede Maßnahme muß sich in den Inhalten und der Philosophie an diesen Leitlinien ausrichten.

Allgemeiner Aufbau und Konzeption von Leitlinien nach dem Modell des Führungskreislaufs

Das Wort »Führung« hat in der betrieblichen Praxis eine außerordentlich vielseitige Bedeutung angenommen. Neben den heute geläufigen Führungsdefinitionen sprechen wir beispielsweise von Führungskräften, Führungsqualifikationen, Führungsstilen und Führungsmethoden. Im Produktionssektor kann Führung etwas ganz anderes bedeuten als im Dienstleistungsbereich. Jeder Mensch kann etwas anderes unter Führung verstehen. Daher

bedarf der Begriff »Führung« einer ausführlichen und präzisen Definition, um ein einheitliches Führungsverständnis sicherzustellen, nach dem sich alle richten sollen.

Die Aufgabe der Führung besteht darin, Unternehmensziele so umzusetzen, daß sie von allen Teilbereichen des Unternehmens mitgetragen werden, sowie Maßnahmen festzulegen und zu organisieren, welche zur Erreichung dieser Ziele geeignet oder erforderlich sind. Die Führungskräfte übernehmen demnach Personalverantwortung, um mit ihren Mitarbeitern die vereinbarten Unternehmensziele erfolgreich zu realisieren. Dabei müssen sie dafür sorgen, daß den Mitarbeitern die materiellen und methodischen Mittel zur Zielerreichung zur Verfügung stehen. Führungskräfte haben also eine Prozeß- und Ergebnisverantwortung.

Diese Verantwortung ist nur über eine aktive Steuerung der Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erreichbar, die nicht nur den engeren Begriff der Personalführung umfaßt, sondern heute die Modulation selbststeuernder Systeme erfordert. In den Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit sind neben der Führungsfunktion und dem Führungsverhalten auch Verhaltensregeln inhaltlich definiert, die den o. g. Prozeß der Selbststeuerung erst ermöglichen.

Unter Führungsfunktion wird in den Leitlinien die

- Zielsetzung,
- Planung,
- Entscheidung,
- Delegation und
- prozeßorientiertes Überprüfen der Arbeit

verstanden.

Die prozeßhafte Überprüfung der Arbeitsabläufe stellt insbesondere kommunikative Anforderungen an das Führungsverhalten, die die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter über sachgerechte und rechtzeitige Information fördert. Führung ist Kommunikation. Deswegen steht die Kommunikation im Zentrum der Leitlinien. Demnach sind Leitlinien nach dem Modell des Führungskreislaufs mit seinen einzelnen Funktionen aufgebaut:

Abbildung 2 Führungskreislauf

Die fünf Funktionen des Außenkreises treten grundsätzlich in der vorgegebenen Reihenfolge auf, sind aber in der Praxis häufig nicht voneinander zu trennen. Sie gehen vielmehr ineinander über.

Basis für den gesamten Führungskreislauf ist das kooperative Führungsverhalten. Damit soll jedem Mitarbeiter möglichst viel Spielraum zur Einbringung seiner Vorstellungen, Fähigkeiten und Ideen zur Verfügung stehen. Nur so erhöht sich die Bereitschaft der Mitarbeiter, bei der Umsetzung vereinbarter Ziele mitzuwirken.

Zu Abbildung 2:

① Ziele vereinbaren

Voraussetzung für die effektive Arbeit eines Mitarbeiters und der

Soll-Vorgabe für das Bildungscontrolling sind Ziele. Die Zielfindung und Zielvereinbarung sind daher wesentliche Führungsaufgaben. Oberster Grundsatz ist dabei, möglichst viele Teilziele auf übergeordnete Ziele auszurichten. Die Ziele sollen nach Möglichkeit quantifizierte, terminierte und realistische Vereinbarungen mit den Mitarbeitern sein. Dadurch wird folgendes erreicht:

- Ziele werden für alle Mitarbeiter transparent,
- alle Beteiligten wissen, wonach sie ihr Handeln ausrichten sollen,
- Führungsentscheidungen werden von den Mitarbeitern akzeptiert,
- die Beteiligung an der Zielsetzung erhöht die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter, zur Zielerreichung beizutragen und schließlich
- ist ein so vereinbartes Ziel eine Basisvorgabe für das Bildungscontrolling.

② Planen und organisieren

Die Planung baut auf den Zielen auf. Der Plan enthält alle Maßnahmen, die innerhalb eines gewissen Zeitraumes durchgeführt werden müssen, wenn Ziele erreicht werden sollen. Im einzelnen bedeutet dies:

- Festlegung einzelner Stufen als Leitplan,
- Festlegung der hierfür benötigten Mittel oder Fortbildungsmaßnahmen,
- Planung des Zeitbudgets und die ergebnisorientierte Überprüfung,
- Organisation und Bereitstellung der Mittel.

Dieser Plan gilt genauso für vereinbarte Ziele, die durch Maßnahmen der Personalentwicklung realisiert werden. Damit ist die Übertragbarkeit des Soll-Zustandes auf das Bildungscontrolling gegeben, das dann über bestimmte Follow-up-Studien die Effekte für die Erreichung der angestrebten Ziele überprüft.

③ Entscheiden

Die Entscheidung, welche Ziele mit welchen Mitteln bis wann zu erfüllen sind, kann nicht delegiert werden, denn die Aufgabe der Führungskraft ist es, Entscheidungen im Rahmen ihrer Kompetenzen zu treffen. Diese erstrecken sich auf folgende Bereiche:

- Entscheidung über Einsatz der Mittel oder Seminarteilnahme,
- Entscheidung über aktive und reaktive Aufgabenerledigung,
- Entscheidung über delegierbare und nicht delegierbare Aufgaben.

④ Realisieren

Die ersten drei Schritte sind analytische Aufgaben der Führungskraft und des Mitarbeiters und gleichzeitig die Soll-Vorgabe für das Bildungscontrolling. Die so entschiedenen Maßnahmen müssen nun in die Praxis umgesetzt werden. Die wesentliche Frage ist hier, ob die Aufgaben von der Führungskraft selbst durchgeführt oder an den Mitarbeiter delegiert werden können. Neben der Delegation ist daher die Motivation der Mitarbeiter, die Aufgabe zu erfüllen, eine wesentliche Anforderung an die Führungskraft. Delegieren und Durchführen bedeutet im einzelnen:

- Koordination der Teilaktivitäten in ihrem Abteilungsbereich,
- Motivation und Leistungssteigerung der Mitarbeiter unterstützen,
- Übertragung von Kompetenzen und Verantwortungen und
- prozeßhafte Unterstützung der Mitarbeiter mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung.

Die letzte Aussage verlangt ein prozeßorientiertes anstatt ein ergebnisorientiertes Führungsmodell. Untersuchungen im Rahmen des Qualitätsmanagements haben gezeigt, daß ca. 80% der Fehler schon bei der Definition, Entwicklung und Planung von Produkten stattfindet und daß eine – gemessen am Herstellungsverlauf – relativ späte Fehlerkorrektur teurer ist als eine Fehlervermeidung in den o. g. vorgelagerten Arbeiten.

⑤ Prozeßorientierte Überprüfung

Im dynamischen oder prozeßhaften Führungsmodell kommt der Überprüfungsphase innerhalb des Führungskreislaufs eine besondere Bedeutung zu. Überprüfen heißt, zielorientierter Soll-Ist-Vergleich mit Auswertung. Die durch diese Rückkopplung gemachten Erfahrungen bilden die Grundlage für das weitere Vorgehen und führen zu neuen Zielsetzungen in der nächsten Planphase oder Prozeßkette (siehe Qualitätsaudits in Abbildung 2 auf Seite 53). Diese Neuerungen oder Verbesserungen sind Voraussetzung, um langfristig die Servicequalität, Kundenzufriedenheit und Effektivität zu erhöhen. Prozeßorientierte Überprüfung bedeutet demnach:

- Fehlervermeidung in der Entwicklung des Designs,
- die Richtigkeit der Teilschritte in der Prozeßkette zu überprüfen,
- dem Mitarbeiter Hilfestellungen zur Lösung des Problems zu geben,
- die Zielrichtigkeit der Entscheidungen zu sichern und
- die Zielrichtigkeit der eingesetzten Mittel und Maßnahmen zu gewährleisten.

Eine so verstandene prozeßhafte Überprüfung der Ergebnisse ist integraler Bestandteil des Bildungscontrolling, soweit sich dieser Prozeß auf die Entwicklung und Durchführung von Bildungsaktivitäten bezieht, entweder als Lieferant oder als Kunde/Seminar Teilnehmer.

Eine apodiktische Führungsentscheidung ist aus Gesichtspunkten des Qualitätsmanagements und der Komplexität der Praxis heute nicht mehr opportun. Im Gegenteil, heute ist ein offenes, kommunikatives Führungsverhalten dringend notwendig. Schließlich kann es bei der Überprüfung von Bildungsaktivitäten im Prinzip drei Gründe geben, warum ein Seminarziel nicht erreicht wurde:

nachträgliche Fehlerkorrektur

Möglichkeiten der Fehlervermeidung

Analyse der Kundenbedürfnisse	Definition des Seminarziels	Entwicklung des Seminarskonzepts	Pretest intern/extern	Planung und Organisation	Seminar-durchführung
1 vergleichende Untersuchungen nutzen	2 internes Audit durch Kollegen (face-to-face)	3 externes Audit durch Dozenten oder Kunden	4 follow-up ggf. zurück zu Schritt 2	5 follow-up beim Kunden	a) just-in-time b) 1 Monat später

Qualitätsaudits des Bildungscontrollings:

Dokumentation des Entwicklungs- und Durchführungsprozesses durch Arbeits- und Verfahrensweisungen (Inhalt eines Qualitätshandbuchs)
= Qualitätsstandards = Soll-Vorgaben des Bildungscontrollings

Abbildung 3 Vorbereitende Maßnahmen zur Produktneuerstellung

keine spürbaren Impulse
durch das Seminar!

Lernziel

Seminar als
Mittel falsch

Person

Abbildung 4 Grundsätzliches Analyseschema für das Bildungscontrolling zur Fehlerkorrektur

Ausgangspunkt für die Überprüfung der Seminararbeit im Rahmen einer ganzheitlichen Führungskonzeption ist ein follow-up über das Mitarbeitergespräch oder einen Fragebogen, der den Mitarbeiter über den Nutzen des Seminars für die Praxis befragt. An dieser Stelle ist vorausgesetzt, daß die Führungskraft den Mitarbeiter aufgrund einer vorherigen Analyse im Fördergespräch zum Seminar geschickt hat. Wie diese Analyse als wichtigste Maßnahme des Bildungscontrolling erfolgen kann, wird auf Seite 65 ff. beschrieben, wo die Schnittstelle zwischen Personalentwicklung und der Leistungsbeurteilung genau definiert ist, damit das Beurteilungsverfahren als Instrument zur Erhebung des Personalentwicklungsbedarfs genutzt werden kann.

Das erste Prüfkriterium für die Effizienz von Bildungsmaßnahmen muß in der Lernzielbestimmung liegen. Dabei steht insbesondere bei Verhaltensseminaren die Frage im Vordergrund, ob die angestrebte Verhaltensänderung allein durch ein Seminar erreicht werden kann. Ein anderer Grund des Defizits kann in der Ziel-Mittel-Relation liegen. Die Arbeit konnte aufgrund zusätzlicher Aufgaben oder nicht vorhandener Mittel nicht geleistet werden. Und schließlich kann die Person wegen ihrer Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft nicht in der Lage sein, das gewünschte Ziel zu erreichen. Eine Ursachenzuweisung des Problems auf den Mitarbeiter kann erst dann erfolgen, wenn ausgeschlossen werden kann, daß die Zielvereinbarung und die Mittel nicht die Gründe für eine mangelnde Zielerreichung waren.

Soweit über unbürokratische Verfahrensanweisungen die wichtigsten Schrittfolgen für die Festlegung und Durchführung von Bildungsmaßnahmen eingehalten werden und allen Beteiligten eine Orientierungshilfe sind, dürfte die Zielverfehlung durch eine falsche Ziel-Mittel-Relation nicht auftreten. Die o. g. Schrittfolge ist durch interne Audits im Rahmen des Bildungscontrollings abzufragen. Voraussetzung ist allerdings, daß diese Audits über Arbeits- und Verfahrensanweisungen im Qualitätshandbuch dokumentiert sind. Dann wird eine nachträgliche Überprüfung unproblematisch sein.

Prozeßsteuerung durch Information und Kommunikation

Weder ein Qualitätsmanagement noch ein daran angelehntes Bildungscontrolling kann alle Schritte zur Sicherung der Qualität und des Erfolgs von Bildungsmaßnahmen detailliert festschreiben. Dies würde zu schwerfälligen Arbeitsabläufen führen und die positiven Effekte der Qualitätsverbesserung mindern. Eine gut funktionierende Kommunikation und ein ständiger Informationsaustausch nach innen und außen sind das Bindeglied und der Kern des prozeßorientierten Führungskreislaufs. Dies erfordert eine neue Form des Umgangs aller an diesem Prozeß Beteiligten. Im ständigen engen Kontakt arbeiten Mitarbeiter an der gemeinsamen Zielerfüllung. Information und Kommunikation münden in die zwingende Notwendigkeit zur Kooperation, wenn die Information folgendermaßen gesteuert wird:

- Vertrauensvolle und kooperative Unterstützung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte, in der aus Fehlern gelernt und nicht der Schuldige gesucht wird.
- Bewußte zielgerichtete Steuerung des Informationsflusses zum Vermeiden von Fehlern.
- Selektion des Informationsflusses nach Prioritäten.
- Beachtung der Informationsrückkopplung und
- abteilungsübergreifender Informationsaustausch.

Insgesamt verändern die Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit die Führungsaufgaben und stellen zugleich die Rahmenbedingungen für die inhaltlich-qualitative Zielvorgabe des Bildungscontrollings dar. Das aktive Beschäftigen mit der Zukunft des Unternehmens und die permanente Qualitätsverbesserung treten

in den Vordergrund. Dies ist nur dann realisierbar, wenn die Führungskräfte nicht durch das Tagesgeschäft und unvorhersehbare Ereignisse überlastet sind und Sacharbeit weiterhin das unausgesprochene Führungsparadigma ist.

Selbstverständlich sollte man sich bei der Einführung solcher Systeme der Akzeptanz der Führungskräfte und Mitarbeiter versichern. Dies kann dadurch geschehen, daß man einen repräsentativen Querschnitt der Mitarbeiter bei der Erstellung des Leitbildes, der Leitlinien und der Führungsinstrumente beteiligt. Die Ergebnisse sollten von allen Führungsebenen auf Akzeptanz und Realisierbarkeit geprüft werden. Nur diese Maßnahmen reichen erfahrungsgemäß nicht aus, weil der Führungsalltag immer wieder genügend Schlupflöcher läßt, sich der proklamierten Führungsverantwortung zu entziehen. Deswegen muß ein abgestuftes System der Sanktionen und Belohnungen mit der Einführung ganzheitlicher Führungssysteme einhergehen, weil die Führungskräfte sonst nicht geneigt sind, die Konzeption zu realisieren.

Damit sind die notwendigen Voraussetzungen für ein qualitatives Bildungscontrolling skizziert. Die hinreichenden Voraussetzungen für ein Bildungscontrolling sind erst gegeben, wenn ein auf die Leitlinien inhaltlich abgestimmtes Beurteilungsverfahren mit einer verfahrenstechnisch sauberen Schnittstelle zur Personalentwicklung existiert. Dieser Verfahrensschritt soll im folgenden beschrieben werden, wobei die Verfahrensschritte für die Schnittstelle zwischen Leistungsbeurteilung und Personalentwicklungsmaßnahmen genauer dargestellt werden. Dieser Aspekt ist für das Bildungscontrolling von entscheidender Bedeutung, weil ohne eine fundierte Analyse der Bildungsbedarfe die Effizienz- oder Erfolgsmessung ohne Basis ist.

2.2 Beurteilungssysteme als Steuerungs- und Führungsinstrumente der Bildungsarbeit

Eine enge inhaltliche Verzahnung zwischen Leitlinien und dem Beurteilungssystem bietet sich aus verschiedenen Gründen an:

- Beurteilung ist Führungsaufgabe. Ob ein Beurteilungssystem gelebt wird oder nicht, hängt in starkem Maße vom praktizierten Führungsverständnis ab. Eine Führungskultur existiert immer, es

ist nur die Frage, ob diese transparent ist und das Unternehmen auch zukünftig erfolgreich macht sowie von den Mitarbeitern akzeptiert wird.

- Durch die quantitative und inhaltliche Bestimmung der Beurteilungsmerkmale für Führungsaufgaben ist immer zugleich eine inhaltliche Aussage über Führung getroffen. Ob diese Definition aber mit dem praktizierten oder gewünschten Führungsverhalten übereinstimmt, ist immer zu klären. Wenn dieses implizite Führungsverständnis nicht explizit gemacht wird, führt dies zum willkürlichen oder steuerlosen Beurteilungsverhalten.
- Die Einführung eines Beurteilungssystems sollte nicht allein aus Gründen der sogenannten objektiveren Beurteilung erfolgen. Es kommt nicht darauf an, ob eine Beurteilung objektiv gemessen werden kann, sondern ob die Beurteilung vom Mitarbeiter akzeptiert (= nachvollziehbar) wird oder nicht. Die Nachvollziehbarkeit des Beurteilungsergebnisses durch eine Schulnote oder einer Zahl ist meistens nicht gegeben, weil die Transformation von inhaltlichen Ergebnissen in ein Rating-System vom Mitarbeiter nicht mehr nachvollzogen werden kann. Die in der Praxis relevante Akzeptanz ist abhängig vom Menschenbild des Vorgesetzten und seiner Professionalität, Fördergespräche zu führen. Akzeptierte und gelebte Beurteilungsverfahren benötigen also ein
 - durchgängiges,
 - positives und
 - professionelles Führungsverhalten.

Diese Anforderungen an die Führungskräfte sind

- in den Leitlinien,
- den Beurteilungsgrundsätzen,
- in der Leistungs- und Vorgesetztenbeurteilung,
- in den Stellenbeschreibungen und schließlich
- in den Anforderungsprofilen

durchgängig einzuarbeiten. So können die inhaltlichen wie qualitativen Vorgaben für das Bildungscontrolling geschaffen und die einzelnen Instrumente und Maßnahmen auf ein Gesamtziel ausgerichtet werden. Damit werden auch Qualitätsverbesserung und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit gesichert. Das Bildungscontrolling erfaßt die Prozesse seismographisch mit dem Ziel, rechtzeitig

Korrekturen oder Optimierungen einzuleiten, damit die Effizienz von Bildungsmaßnahmen, gemessen an qualitativen Zielen, gewährleistet ist. Schematisch betrachtet, ergibt sich also folgender ganzheitlicher Zusammenhang zwischen Leitlinien, Beurteilungssystem, Bildungscontrolling und Personalentwicklung:

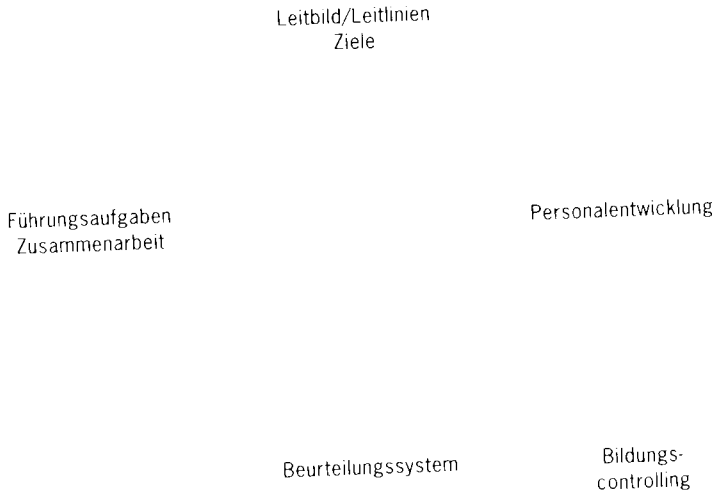


Abbildung 5 Kreislauf Bildungscontrolling

Erst die inhaltliche Konsistenz ermöglicht einem Unternehmen die zielgerichtete Veränderung der Unternehmenskultur in eine bestimmte Richtung. Methodisches Stückwerk in der Personalarbeit sollte der Vergangenheit angehören. Eine effiziente Steuerung und Abstimmung der innerbetrieblichen Bildungsmaßnahmen bleibt ohne eine Gesamtausrichtung des Unternehmens ebenfalls Stückwerk. Steuerung im Sinne des Controllings setzt eine Gesamtkonsistenz der Zielinhalte voraus, weil nur so eine sinnvolle Steuerung möglich ist.

Die bisher abstrakt formulierten Zusammenhänge sollen nun anhand eines Beispiels verdeutlicht werden, um danach die

Schnittstellenbestimmung zwischen Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung genauer zu beschreiben.

Unternehmensleitbild	Wir sind ein <ul style="list-style-type: none">– kundenorientiertes.– leistungsfähiges.– modernes und auf Qualität bedachtes Unternehmen.
Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none">– Wir verhalten uns kooperativ.– Wir sprechen offen und fair miteinander.– Wir informieren uns gegenseitig usw. ...– Wir überprüfen prozeßorientiert.– Wir sorgen für Chancengleichheit.
Führungsinstrumente	z.B. Leistungsbeurteilung Inhaltliche Definition der Beurteilungsmerkmale für Führungskräfte: <ul style="list-style-type: none">3.1 Ziele und Planung3.2 Delegation3.3 Entscheidungsverhalten3.4 Personalverantwortung und führung3.5 Prozeßüberprüfung

Abbildung 6 Inhaltlicher Zusammenhang zwischen Leitlinien und Führungsinstrumenten

2.3 Praxisbeispiel zur inhaltlichen Übereinstimmung von Leitlinien und personalwirtschaftlichen Konzepten

Die inhaltliche und konsistente Abstimmung ganzheitlicher Führungsansätze wird anhand des Themas Chancengleichheit verdeutlicht. Dabei wird klar, daß Unternehmensziele zur Verbesserung der Chancengleichheit nicht eine Behinderung, sondern eine Möglichkeit sind, Wettbewerbsvorteile zu erlangen, indem man die aus ideologischen Gründen bisher nicht genutzten Leistungspotentiale von Frauen erkennt, fördert und nutzt.

1. Schritt: Definition des Unternehmensziels

Unternehmensziele

Die optimale Nutzung des Humankapitals zur Verbesserung der Arbeitseffektivität und Wettbewerbsfähigkeit.

Teilziele:

- Förderung von geeigneten Frauen in Fach- und Führungspositionen
- Wiedereingliederung von Frauen nach dem Erziehungsurlaub

Führungsaufgaben/Verpflichtungen

Förderung von geeigneten weiblichen Nachwuchskräften
Wiedereingliederung ist Führungsaufgabe.

2. Schritt: Konsequenzen für die Zusammenarbeit kommunizieren und auf Akzeptanz und Realisierbarkeit überprüfen

Zusammenarbeit zwischen

Führungskraft

und Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen

Es müssen alle Hemmnisse abgebaut werden, die eine optimale Zusammenarbeit oder die Fähigkeiten und Potentiale unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen behindern. Hemmnisse können sein:

- Unvereinbarkeit von Beruf und Familie,
- jegliche Form der Diskriminierung,
- einseitige Auswahl und Förderung bei gleicher Leistung,
- ungleiche Bezahlung bei gleicher Leistung und/oder Stelle,
- mangelnde Kooperationsbereitschaft,
- Führungsstil

usw.

3. Schritt: Festlegung der Aufgaben und Maßnahmen

Personalentwicklung/Bildungscontrolling

Aufgabe:

Die Personalentwicklung hat die Aufgabe, alle Maßnahmen zu ergreifen, um die Unternehmensziele und die daraus folgenden Teilziele zu unterstützen und zu fördern. Insbesondere sollen Hemmnisse, die eine Umsetzung und Verwirklichung der Unternehmensziele verhindern, mit geeigneten Maßnahmen abgebaut

und beseitigt werden. Das Bildungscontrolling hat die Aufgabe, die Personalentwicklung in ihrer Zielerfüllung zu unterstützen, in ihrer inhaltlichen Qualität (QMS) zu überprüfen.

Maßnahmen:

- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
betrieblicher Erziehungsurlaub, Betreuungsprogramme (Kinderbüro, flexible Arbeitszeit)
- Karriere- und Berufsziele
Seminare für Frauen, PE-Gespräche für Frauen, Patenschaftsmodelle
- Bewußtseinsbildende Maßnahmen
Foren, Diskussionen, Vorträge, Öffentlichkeit, Führungskräfte-training, Workshops, Aufnahme der Chancengleichheit in das Unternehmensleitbild

2.4 Schnittstellenbestimmung zwischen Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung als hinreichende Voraussetzung des Bildungscontrollings

Eine so festgelegte Zielvereinbarung mit kommunizierten Aufgaben und Maßnahmen stellt zunächst einmal die inhaltliche Zielsetzung der Personalentwicklung dar. Ob diese Maßnahmen und Aufgaben jedoch optimal umgesetzt werden, ist damit noch lange nicht gesagt. Um dies festzustellen, bedarf es der Einbeziehung von Beurteilungsverfahren. Dabei tritt neben der Ursachenzuweisung bei der Zielverfehlung noch ein weiteres Problem auf. Es ist die einfache Tatsache zu berücksichtigen, daß kein Beurteiler anhand der gezeigten Leistung das tatsächliche Leistungspotential der Mitarbeiter ermitteln kann, das zur Erbringung der Leistung geführt hat. Nun mag der Praktiker sagen, dies interessiert mich auch nicht, weil nur wichtig ist, ob das Ziel erfüllt wird und nicht der Weg dahin. Dagegen ist zu sagen, daß eine Führungskraft nur auf der Basis der oberflächlichen Betrachtung des Ergebnisses zwei essentielle Führungsvoraussetzungen nicht erfüllt:

1. Die Führungskraft kennt die spezifischen Leistungspotentiale seiner Mitarbeiter nicht und kann diese für zukünftige Anforderungen, die sich aus Veränderungen ergeben, nicht nutzen.

2. Sie hat daher auch keine Vorstellung, welche Maßnahmen der Personalentwicklung effizient sind und zum gewünschten Ziel führen, weil sie keine Diagnose gestellt hat.

Die Schwierigkeit anhand der Leistungsbeurteilung das Leistungspotential des Mitarbeiters zu erkennen, kann man anhand eines einfachen Tableaus nachweisen:

Leistungsbereitschaft

Leistungsfähigkeit

Abbildung 7 Verhältnis von Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft

Dieses Tableau geht davon aus, daß die Leistung eines Menschen maßgeblich von seiner Motivation (Leistungsbereitschaft) und seinem Können (Leistungsfähigkeit) abhängt. Heute erweitert man diesen Ansatz um den Faktor »Dürfen«, also die Übertragung von verantwortungsvollen Aufgaben auf den Mitarbeiter durch die Führungskraft. Bleibt man nur bei den o. g. zwei Faktoren der Leistungserbringung, dann ist erkennbar, daß die Faktorenkonstellation im oberen rechten und im unteren linken Feld auf der Ergebnisebene nicht erkennbar sein muß. Mitarbeiter können ein Ergebnis erreichen, weil sie ihre mangelnden Fähigkeiten durch ein hohes Maß an Motivation kompensieren, während ein Kollege dieses Ergebnis aus dem Ärmel schüttelt, aber auch nicht bereit ist, mehr zu tun. Er könnte mehr, will aber nicht. Der diagonal liegende Fall will, aber kann nicht. Das Leistungspotential ist auf der Ergebnisebene nicht erkennbar. Gleichzeitig wird hier die me-

thodische Grenze der Meßbarkeit von Outputs ersichtlich, weil die Ergebnisebene nicht das dahinterliegende Verhaltenspotential aufdeckt.

Wie wichtig das Verhaltenspotential für die Führungsaufgabe ist, soll anhand eines Kundenberaters in einer Bank gezeigt werden, dessen Kunde die Bankkonditionen annimmt oder ablehnt:

Der Kunde nimmt die Konditionen an.

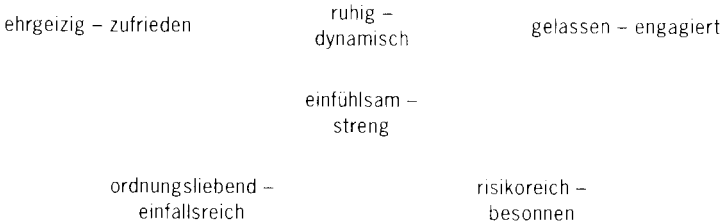


Abbildung 8 Verschiedene Verhaltensweisen können zum gleichen Ergebnis führen

Das gleiche Ergebnis, nämlich die Annahme der Konditionen durch den Kunden, kann durch ganz unterschiedliche Verhaltensweisen des Kundenberaters erreicht worden sein. Während der eine Mitarbeiter durch ruhiges Verhalten den Kunden überzeugt, gelingt es dem anderen Mitarbeiter durch seine engagierte Art. Berücksichtigt man in diesem Interaktionsmodell noch verschiedene Kundentypen, so wird sehr schnell deutlich, daß die Führungskraft die Verhaltensvorlieben ihrer Mitarbeiter kennen muß, wenn sie kundenorientiert führen will. Erst hier beginnt die Führungsarbeit.

Im Zusammenhang mit der Personalentwicklung ist das Erkennen des Verhaltenspotentials durch zwei Schritte möglich:

Der erste Schritt besteht darin, die Verhaltensweise eines Mitarbeiters ohne Wertung hinsichtlich der Anforderungen für den Arbeitsplatz zu erkennen.

Erst im zweiten Schritt, wenn es um die Bewertung der Leistung in Bezug auf die Arbeitsplatzanforderungen geht, sind die

Verhaltensweisen im Verhältnis zu den Arbeitsplatzanforderungen zu bewerten.

Es gibt hinsichtlich des Verhaltens von Menschen in der Arbeitswelt keine absoluten, sondern nur auf die Anforderungen des Arbeitsplatzes bezogene Wertungen. Wenn ein Mitarbeiter beispielsweise kreativ ist, so ist das erst dann ein Problem, wenn diese Verhaltensweise mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes nicht vereinbar ist. Der kreative Mitarbeiter ist wahrscheinlich auf einer Buchhalterstelle falsch eingesetzt, während er in der Marketingabteilung genau richtig wäre. Es handelt sich also um eine Fehlbesetzung. Diese ist auch nicht durch Personalentwicklungsmaßnahmen korrigierbar, wenn die notwendigen Verhaltensanforderungen der Stelle weit vom Verhaltenspotential des Mitarbeiters entfernt ist.

Dahinter steht die Prämisse, daß Menschen eher bereit sind sich im Rahmen ihrer Neigungen zu entwickeln, als Verhaltensweisen zu erlernen, die ihnen nicht liegen. Man mag trefflich darüber spekulieren, ob dies so ist. Unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten ist es jedoch effektiver, Mitarbeiter in ihren spezifischen Stärken zu entwickeln, weil dies mit weit weniger Aufwand verbunden ist und die Mitarbeiter auch motivierter sind. Nichts motiviert so sehr wie der Erfolg. Dagegen sind Verhaltensänderungen wider die Mitarbeiterpersönlichkeit langwierig, mühsam, frustrierend und kostspielig. An dieser Stelle wird deutlich, wie wichtig die richtige Mitarbeiterauswahl ist oder das Ziel der Leistungsbeurteilung, den richtigen Mitarbeiter auf den richtigen Arbeitsplatz zu bekommen.

Soweit wie man mit den bisherigen Ausführungen übereinstimmt, bleibt der Führungskraft im Rahmen eines Bildungscontrollings nichts weiter übrig, als die Frage zu beantworten: Warum erbringt der Mitarbeiter diese Leistung bzw. warum erbringt er sie nicht?

Dafür benötigen Führungskräfte ein spezielles Führungsinstrument². Es ist eine Art Frageleitsystem, das Führungskräfte im Rahmen von qualitativen Interviews einsetzen können. Ziel des

² Die nachfolgenden Ausführungen lehnen sich an eine Konzeption an, die von der Personal- und sozialwissenschaftliche Organisationsberatung GmbH, Köln, entwickelt wurden.

Interviews ist, das Verhaltenspotential eines Mitarbeiters durch die gezeigten Leistungen auf der Stelle einzuschätzen. Erst diese zusammen erarbeitete Potentialeinschätzung gewährleistet die exakte Bestimmung der spezifischen Maßnahmen zur Personalentwicklung. Wird diese Potentialeinschätzung nicht gemacht, kann auch die Effizienz der Personalentwicklungsmaßnahme nicht beurteilt werden, weil gar nicht entscheidbar ist, ob die Maßnahme entsprechend der Diagnose wirksam ist. Das Vorgehen wird im folgenden schematisch anhand des Falles dargestellt, in dem der Mitarbeiter die in der Stelle erforderlichen Anforderungen nicht erfüllt hat. Dabei ist vorausgesetzt, daß die Führungskraft geklärt hat, daß die Ursache für die Zielverfehlung weder in der Zielvereinbarung noch an den Mitteln oder Rahmenbedingungen lag. Erst dann wird eine Ursachensuche in den persönlichen Verhaltensweisen des Mitarbeiters sinnvoll und akzeptabel.

Die Führungskraft geht nun mit dem Mitarbeiter einige Fragen durch, die Aufschluß darüber geben sollen, warum der Mitarbeiter bei den relevanten Beurteilungskriterien die Anforderungen der Stelle nicht erreicht hat. Diese Fragen müssen im konstruktiven Gespräch geklärt werden. Das Ergebnis des Gesprächs wird von der Führungskraft in Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter in eine komplementäre Skala⁴ eingetragen. Die Zuweisung der beantworteten Frage auf die Potentialkriterien wird der Führungskraft vorgegeben. Die inhaltliche Definition der Potentialkriterien und die Durchführung der Potentialerkennung muß ebenfalls konsistent sein und mit dem Leitbild sowie den Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit inhaltlich übereinstimmen.

Die zweidimensionale Anordnung von Verhaltenskriterien entspricht einem Menschenbild, das davon ausgeht, daß ein Verhalten mindestens durch zwei miteinander verbundene Verhaltensweisen bestimmt wird. Ein unter normalen Umständen gezeigtes menschliches Verhalten ist zunächst einmal positiv und verliert erst durch eine einseitige Verhaltensstrategie der Person seine positive Kraft. Beispielsweise benötigt ein ehrgeiziger Mensch eine Portion Zufriedenheit mit seinem Leben, ansonsten entwickelt sich der Ehrgeiz leicht zu einer permanenten Unruhe

⁴ Dieses Modell ist von Prof. Schulz von Thun entwickelt worden.

oder Unzufriedenheit, die von den betroffenen Menschen nicht zu ertragen ist. Umgekehrt benötigt ein eher zufriedener Mensch auch eine Portion Ehrgeiz, weil sonst die Zufriedenheit leicht in Anspruchslosigkeit umschlagen kann. Dieses dynamische Verhältnis erlaubt neben der Erkenntniserweiterung über menschliche Verhaltensweisen auch ein positives Menschenbild, welches die Bedingung sine qua non ist, wenn eine gewünschte Verhaltensänderung bewirkt werden soll. Gleichzeitig ist durch den Soll-Ist-Abgleich zwischen gefordertem und gezeigtem Verhalten auf der Stelle die Entwicklungsrichtung der Personalentwicklung erkennbar und ob der Mensch sich überhaupt in die notwendige Richtung entwickeln kann oder möchte.

Voraussetzung dafür ist, daß für jede Stelle ein entsprechendes Anforderungsprofil mit den komplementären Potentialkriterien erstellt wurde, anhand derer die Führungskraft mit dem Mitarbeiter einen Soll-Ist-Abgleich vornehmen kann. Gleichzeitig können auch die Stellenprofile identifiziert werden, zu denen der Mitarbeiter aufgrund seines Verhaltenspotentials passen würde. Damit wäre die Möglichkeit gegeben, soweit es betriebliche Belange erlauben, den richtigen Mitarbeiter auf den richtigen Arbeitsplatz zu bekommen.

Im Vordergrund der hier ausgeführten Überlegungen steht jedoch das Bildungscontrolling durch ganzheitliche Führungsansätze. Um die Umsetzung von Maßnahmen und Einhaltung von Verhaltensabsprachen zu überprüfen, ist eine klare Zuordnung situationsspezifischer Personalentwicklungsmaßnahmen zum Ergebnis der Verhaltensanalyse notwendig. Dabei müssen die jeweiligen Situationen und Aufgabenstellungen den gewünschten Entwicklungsrichtungen zugeordnet werden. Diese Lernprogramme können so in ihrer Wirkung und Zielabsicht durch das Bildungscontrolling überprüft werden.

Damit ist Bildungscontrolling ein integrativer Prozeß der Führungsarbeit, das die Maßnahmen anhand der systematischen Vorgehensweise nachvollzieht und hinsichtlich der unternehmerischen Ziele überprüft. Der Gesamtzusammenhang wird im abschließenden Schaubild noch einmal verdeutlicht.