

Constanze Ludwig

Personalentwicklung und Führungsnachwuchs - Evaluation des Einflusses transfererfolgsrelevanter Faktoren auf den Transfererfolg des Führungsnachwuchsprogramm (FNP)

1 Einleitung

Die wirtschaftliche Welt verändert sich in kürzer werdenden Zyklen. Der weltweite Wettbewerbsdruck, die gesteigerten Ansprüche an Produkte und Dienstleistungen und die rasanten Neuerungen der Technologie sind nur einige Faktoren, die zu Veränderungen in Organisationen führen. Dadurch ergibt sich die Notwendigkeit, dass Unternehmen sich als selbstorganisierende Systeme begreifen müssen, die lernend und kundenorientiert agieren. Für die Mitarbeiter folgen daraus die Forderungen nach lebenslangem Lernen, Flexibilität und Polyvalenz des Arbeitsvermögens. Der Lernende selbst wird damit zum selbstorganisierten System und entsprechend nehmen selbstorganisierte Lernprozesse einen wichtigen Stellenwert in der beruflichen Weiterbildung ein (Erpenbeck & Heyse, 1996; Bergmann, 1999). Aufgrund dieser Prozesse suchen die meisten Unternehmen die Kompetenzen u.a. ihrer Führungskräfte zu verbessern, indem sie diese z.B. in Seminare entsenden, denn gerade Führungskräfte sollten in Hinblick auf ihre Vorbildwirkung gegenüber Mitarbeitern und der Sicherung des Geschäftserfolgs ihrer Einheit ein hohes Maß an Kompetenz aufweisen. Allerdings werden potentielle Führungskräfte weder an Hochschulen noch in der Lehre auf ihre Führungsaufgaben vorbereitet. Sie erlernen lediglich ein Fachgebiet und sind anschließend z.B. Betriebswirte oder Bankangestellte. Das bedeutet, sie verfügen über gute Kenntnisse in diesen Fachgebieten. Der Umgang mit Menschen sowie das fachübergreifende Denken und Koordinieren kommt dabei in der Regel zu kurz und muss in der Weiterbildung vermittelt werden. Daraus ergibt sich die Einsicht, dass Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte wichtig sind (v. Rosenstiel, 1991). Ausgehend von dem eingangs erwähnten Zitat von Carey (1985) sind Führungsnachwuchskräfte Novizen auf dem Gebiet der Führung, die sich als Experten etablieren sollen. Für den Transfer von Weiterbildungsmaßnahmen in die Führungspraxis ergeben sich dabei Chancen aber auch Risiken. Die Dresdner Bank AG setzt zur Vorbereitung potentieller Führungsnachwuchskräfte auf ihre erste Führungsaufgabe ein eigenständiges Programm ein, das Führungsnachwuchsprogramm (FNP). Dabei soll u.a. die Entwicklung persönlicher und sozialer Kompetenzen gefördert werden (Dresdner Bank AG/KS Personal, 1997a, 2001). Zentrales Anliegen des FNP ist die Generalisierung und Anwendung des erlernten Wissens, neuer Strategien und Verhaltensweisen in die Führungspraxis. Vor diesem Hintergrund stellt sich der Transfer des Gelernten vom FNP-Seminar in den Führungskontext die erfolgskritische Größe dar. Begriffe, wie Transferdilemmata (vgl. Hesketh, 1997) weisen jedoch darauf hin, dass die Übertragung des Gelernten in den Arbeitsalltag birgt (Bergmann & Sonntag, 1999).

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Frage, wie transferwirksam sich einzelne Maßnahmen bezüglich des Transfererfolges von Personen in die Führungspraxis erweisen und in wieweit das FNP als Ganzes einzelnen Seminaren dabei überlegen ist. Weiterhin werden die Fragen geklärt, welche Transferfaktoren für den positiven Transfer verantwortlich sind und ansatzweise, welche weiteren Faktoren die Vorbereitung auf die Führungsaufgabe beeinflussen.

In einem ersten Schritt der Untersuchung erfolgt eine Annäherung an das Phänomen Transfer sowie den Kompetenzbegriff anhand der einschlägigen Literatur (Kap. 2 u. 3). Bezüglich des Transfers werden die verschiedenen Ansätze und Transfermechanismen (Kap.3.3.4 ff.) diskutiert sowie die Transferarten, der Transfereffekt (Kap.3.2) und der Transferabstand (Kap.

3.3) darstellt. Ausgehend von der Annahme, dass Transfer als Kernstück der Kompetenzentwicklung betrachtet wird (Bergmann, 1999), beschäftigt sich Kapitel 2 mit dem Kompetenzbegriff.

In einem zweiten Schritt wird die Untersuchung bezüglich des FNP vorgestellt. Hierzu wird als Exkurs zunächst das FNP der Dresdner Bank AG (Kap. 4.3) beschrieben. In Kapitel 5 werden die Methode, das Untersuchungsdesign, die Konzeption des Fragebogens und die Stichprobe vorgestellt. Kapitel 7 widmet sich der Darstellung der Ergebnisse, die in Kapitel 8 diskutiert werden. Zum Abschluss (Kap. 9) wird die Frage aufgegriffen, welche weiteren Aspekte neben den Seminarmaßnahmen des FNP eine Vorbereitung auf die Führungsaufgabe ermöglichen.