

.SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis



Fally, Hermann (2008):

Entwicklung von Nachwuchsführungskräften. Beispiele: Siemens AG und BM.I

SIAK-Journal – Zeitschrift für
Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis
(4), 74-82.

doi: 10.7396/2008_4_H

Um auf diesen Artikel als Quelle zu verweisen, verwenden Sie bitte folgende Angaben:

Fally, Hermann (2008). Entwicklung von Nachwuchsführungskräften. Beispiele: Siemens AG und BM.I, SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (4), 74-82, Online: http://dx.doi.org/10.7396/2008_4_H.

© Bundesministerium für Inneres – Sicherheitsakademie / Verlag NWV, 2008

Hinweis: Die gedruckte Ausgabe des Artikels ist in der Print-Version des SIAK-Journals im Verlag NWV (<http://nwv.at>) erschienen.

Online publiziert: 3/2013

Beispiele: Siemens AG und B.M.I

Entwicklung von Nachwuchsführungskräften



HERMANN FALLY,
Leiter des Büros II/BK/5.4 –
Zeugenschutz; stellvertretender
Leiter der Abt. II/BK/5 – Kriminal-
polizeiliche Assistenzdienste.

Die Auseinandersetzung mit den Führungskräften von morgen ist eine in vielerlei Hinsicht interessante Thematik. Es wurde das Vorhaben unternommen, die Entwicklung potenzieller Nachwuchsführungskräfte zu untersuchen.

Durch den persönlichen Zugang einiger Beteiligter zur Siemens AG Österreich und dem Bundesministerium für Inneres wurde die Entwicklung von Nachwuchsführungskräften an diesen Organisationen konkretisiert, vertieft sowie vergleichend dargestellt. Das Ziel liegt darin, ausgehend von einem theoretischen Basisverständnis zum Thema „Nachwuchsführungskraft“, einen Einblick in die konkrete Realisierung der Entwicklung von Nachwuchsführungskräften am Beispiel zweier ausgewählter Unternehmen darzustellen, um daraus abzuleiten, welche Grundsätze, Instrumente und Programme sich für deren Förderung eignen und welche Schlussfolgerungen sich daraus ergeben.¹

1. RELEVANZ DES THEMAS

Auch Nachwuchsführungskräften kommt eine zentrale Rolle hinsichtlich der Zukunftsperspektive jener Unternehmen, für die sie wirken, zu. „Gute“ Nachwuchsführungskräfte stellen wertvolles Humanpotenzial eines Unternehmens dar. Doch was zeichnet diese dazu aus? Sie sind „Rohdiamanten“, die zum Erfolg oder Misserfolg unternehmerischer Bemühungen beitragen.

Ausgehend von der Tatsache, dass Wettbewerb heute von wirtschaftlichem und technologischem Wandel sowie dem Phänomen der Globalisierung geprägt ist, ist es unerlässlich, künftige Führungskräfte auf diese Anforderungen vorzubereiten.

Unternehmen stehen also vor der Herausforderung, zu definieren, welche Kompetenzen für „ihre“ Nachwuchsführungskräfte essenziell sind und wie diese entwickelt werden können.

2. GEGENSTAND DER PROJEKTARBEIT

Das Ziel dieser Projektarbeit liegt darin,

zum Thema „Nachwuchsführungskraft“ einen Einblick in die konkrete Realisierung der Entwicklung von Nachwuchsführungskräften am Beispiel zweier ausgewählter Unternehmen bzw. Organisationen darzustellen, um daraus abzuleiten, welche Grundsätze, Instrumente und Programme sich dafür eignen und welche Schlussfolgerungen sich daraus ergeben. Ein Mehrwert der Arbeit resultiert daraus, dass sich durch die Auseinandersetzung mit Theorie zum einen und der exemplarischen Umsetzung der beiden ausgewählten Unternehmen zum anderen eine Aussage darüber treffen lässt, ob Handlungsempfehlungen für die Entwicklung von Nachwuchsführungskräften abgeleitet werden können.

2.1. EMPIRISCHER TEIL

Als Praxisbeispiele wurden die Siemens AG Österreich und das Bundesministerium für Inneres herangezogen. Beides sind große Organisationen, die Nachwuchsführungskräfte intern bzw. in Kooperation

mit anerkannten Einrichtungen ausbilden. Es gibt hierfür eigene Programme und unterschiedliche Erfahrungswerte.

2.1.1. QUALITATIV-EMPIRISCHE INTERVIEWS

Vertiefend wurden qualitativ-empirische Interviews geführt. Die InterviewpartnerInnen stammen aus den untersuchten Organisationen und sollen jene Einblicke in die Materie ermöglichen, die aus dem dokumentierten Material alleine nicht gezogen werden können.

Diese Interviews wurden einerseits mit dem Leiter der Konzern-Personalentwicklung der Siemens AG Österreich und andererseits mit dem Leiter der Sicherheitsakademie des BM.I geführt. Für diese strukturierten Interviews wurde ein Fragenpool erstellt, der es ermöglichte, differenzierte Informationen einzuholen, aber auch eine Eigendynamik bei jeder Befragung flexibel zuließ und somit die Funktion eines Leitfadens erfüllte. Nach erfolgreicher Transkription wurden die Interviews zur Autorisierung vorgelegt und im Anschluss daran erfolgte die Analyse.

2.1.2. FRAGEBOGEN-ERHEBUNG

Um eine zusätzliche Perspektive zu den exemplarisch untersuchten Unternehmen zu gewinnen, wurde ein unabhängiger Experte aus dem Bereich der Personalentwicklung eingesetzt. Hierfür wurde – in Anlehnung an die grundsätzlichen Fragestellungen – ein Fragebogen konzipiert. Diese verwendeten Fragestellungen orientieren sich an der qualitativ-empirischen Forschungsrichtung, um eine optimale Zusammenführung der Ergebnisse zu unterstützen.

3. FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNGSPROGRAMME – GEGENÜBERSTELLUNG DER SIEMENS AG ÖSTERREICH (SAGÖ) UND DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR INNERES (BM.I)

In der folgenden Darstellung werden die jeweiligen Führungskräfteentwicklungsprogramme nach zentralen Kriterien schematisch gegenübergestellt, basierend auf den jeweiligen Recherchen in der Siemens AG Österreich und dem BM.I sowie insbesondere unter Berücksichtigung der geführten Interviews.

Grafik: Fally

SAGÖ	BM.I
Zulassungsvoraussetzungen:	
PotenzialträgerInnen sind junge, engagierte und dynamische MitarbeiterInnen, die seit mindestens zwei Jahren im Konzern tätig sind und am Beginn ihrer Karriereentwicklung stehen. Weiters müssen sie mittelfristig über realisierbares Potenzial, einen deutlich höheren Verantwortungsbereich zu übernehmen, verfügen.	Entweder allgemeine Universitätsreife oder eine Studienberechtigungsprüfung mit den Pflichtfächern Deutsch und Englisch oder einschlägige berufliche Qualifikation – d.h. E2a-Qualifikation, entspricht der ersten Führungsebene, berechtigt z.B. zum Leiten einer Polizeiinspektion oder anderer kleinerer Organisationseinheiten. Auch im letzten Fall ist zu Studienbeginn der Nachweis entsprechender Englischkenntnisse zu erbringen.

SAGÖ	BM.I
Auswahlverfahren:	
<p>Führungskraft, Mitarbeiter und Personalentwickler führen ein Gespräch über die weitere Entwicklung des Mitarbeiters, Chancen und Konsequenzen von MOVE – dem Potenzialentwicklungsprogramm der Siemens AG Österreich. Der nominierte Mitarbeiter nimmt an einem eintägigen Assessment Center teil, in dem das Potenzial eruiert und die jeweiligen Kompetenzausprägungen bewertet werden. Eine erfolgreiche Absolvierung berechtigt zur Teilnahme am MOVE-Programm.</p>	<p>Schriftlicher fachlicher Eignungstest, rechtliches Basiswissen in Form eines Multiple-Choice-Test; mehrtägige Teilnahme an einem Assessment Center, das aus einem fachlichen Teil und einem sportlichen Teil besteht; Eignungstest zur Feststellung der körperlichen Leistungsfähigkeit; Aufnahmegespräch mit der Studienleitung; Einstufungstest in Englisch.</p>
Zeitliche Struktur/Dauer/Anwesenheit:	
<ul style="list-style-type: none"> • Das MOVE-Programm dauert 18 Monate und ist modular aufgebaut. Es besteht aus: 19 Tagen, die in sechs Blöcken zusammengefasst sind. Jeder Teilnehmer darf maximal drei Fehltage aufweisen. • Jeder Teilnehmer muss mindestens 30 Stunden im Rahmen von Peer-Group-Meetings absolvieren, welche am Ende des Lehrgangs durch entsprechende Protokolle nachzuweisen sind. • Jeder Teilnehmer muss vor dem MOVE-Abschlussworkshop das 1. und 2. Milestone-Gespräch mit seiner Führungskraft und seinem Personalentwickler geführt, dokumentiert und an die Personalentwicklung übermitteln haben. 	<p>Das Studium „Bachelor of Arts in Police Leadership“ (BA) umfasst sechs Semester und ist berufsbegleitend organisiert. Die Lehrveranstaltungen werden monatlich an acht aufeinander folgenden Werktagen geblockt. Bei den Lehrveranstaltungen besteht Anwesenheitspflicht. Für Studierende aus dem Bereich der Exekutive mit E2a-Qualifikation kann das erste Semester angerechnet werden. Für Studierende aus dem privaten Bereich werden die Lehrveranstaltungen des ersten Semesters berufsbegleitend angeboten. Im sechsten Semester sind die Studierenden überwiegend mit Berufspraktika und Bachelor-Arbeiten befasst.</p>
Örtliche Struktur/Rahmenbedingungen:	
<p>Alle Module finden in Seminarhotels statt.</p>	<p>Bei diesem BA-Studium handelt es sich um eine Kooperation zwischen der .SIAK des BM.I und der Fachhochschule (FH) Wiener Neustadt. Diese FH übernimmt die Trägerschaft für das BA-Studium. Der Standort der FH in Wiener Neustadt und der Sitz der Sondereinheit COBRA des BM.I auch in Wiener Neustadt bringen insbesondere auch logistische Vorteile, da für exekutivspezifische Lehrinhalte die Einrichtungen der Sicherheitsexekutive heranzuziehen sind. Innovative Entwicklungen und Forschungsprojekte sollen für die Exekutive bewusst interdisziplinär initiiert werden.</p>

SAGÖ	BM.I
Inhalte:	
<ul style="list-style-type: none"> • Schrittweiser Aufbau von Kompetenz (methodisch-fachlich und persönlichkeitsbildend). • Lösen von komplexen Anforderungen. • Förderung von bereichsübergreifendem Denken und Handeln. • Aneignen von neuen Lernformen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkompetenz: Öffentlich-rechtliche Grundlagen, insbesondere im sicherheitspolizeilichen und strafprozessualen Bereich. Operative Einsatzbewältigung als Verantwortungsträger. • Methodenkompetenz: Situative Führungskompetenz, Organisationsanalyse, Gestaltung von Veränderungsprozessen, Methoden des Projekt- und des Personalmanagements. • Fachübergreifende Kompetenzen: Sozialkompetenz, Persönlichkeitskompetenz und die wissenschaftliche Kompetenz.
Schwerpunkte:	
<ul style="list-style-type: none"> • Klassische Entwicklungsmodule in den Themenbereichen Vertrieb, Projektmanagement und Management. • Arbeiten in Projekten an konkreten Praxisaufgaben. • Entwicklungsbegleitung des Mitarbeiters durch seine Führungskraft. • Etablierung von Netzwerken durch Arbeiten in „Peer Groups“, in der eine Gruppe für Praxisfälle Lösungsansätze erarbeitet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Schwerpunkte liegen bei der Führungskompetenz und der Leitung von polizeilichen Einsätzen.
Vortragende:	
<p>Bei den persönlichkeitsbildenden Modulen arbeitet die SAGÖ mit externen Trainingsinstituten und Beratern zusammen. Diese werden auf Basis von Evaluierungsprozessen ausgewählt.</p>	<p>Überwiegend Vortragende aus dem Bereich der FH Wiener Neustadt – insbesondere für den betriebswirtschaftlichen Bereich, den Rechtsbereich und die Sprachenkompetenz – sowie der .SIAK des BM.I – insbesondere polizeispezifische Themen. Nur ausnahmsweise werden auch andere Vortragende eingesetzt.</p>
Lehrplan/Studienplan:	
<p>Das MOVE-Entwicklungsprogramm umfasst folgende Schwerpunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung im Vertrieb, Methoden, Abläufe und Zielsetzungen. • Entwicklung im Projektmanagement, insbesondere Projektsteuerung, Projektcontrolling und Umsetzung anhand konkreter Projekte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstes Semester kann für Polizeibeamte mit E2a-Qualifikation als erste Führungsebene entfallen. • Im zweiten und dritten Semester werden überwiegend berufsspezifische Rechtsmaterien behandelt. • Im vierten und fünften Semester liegt der Schwerpunkt auf dem exekutiven Vollzugs- und Führungsbereich.

SAGÖ	BM.I
Lehrplan/Studienplan (Fortsetzung):	
<ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeitsentwicklung, persönliche Kompetenzen als Führungskraft. 	<ul style="list-style-type: none"> • Letztes Semester überwiegend mit Bachelor-Arbeiten und Praktikum ausgelastet.
Abschluss/Zertifikat:	
Das Zertifikat wird nach erfolgreicher Absolvierung des Lehrgangs im Rahmen des Abschlussworkshops überreicht.	Das FH-Studium schließt mit dem international anerkannten Grad des „Bachelor of Arts in Police Leadership“ ab.
Prüfungsmodalitäten:	
Die einzelnen Module werden als lehrveranstaltungsimmanente Prüfung absolviert. Nachweis der Teilnahme an den Peer-Group-Meetings und Nachweis von zwei Milestone-Gesprächen mit der Führungskraft.	Zum Teil werden die einzelnen Module als lehrveranstaltungsimmanente Prüfung absolviert, zum anderen Teil als lehrveranstaltungsabschließende Prüfung.
TeilnehmerInnenanzahl:	
Die Teilnehmeranzahl ist mit 80 Personen pro Jahrgang limitiert.	Der Studienlehrgang wurde für 20 Teilnehmer akkreditiert, wobei die überwiegende Anzahl von ExekutivbeamtInnen und ein geringer Teil auch von privaten Sicherheitsunternehmen gestellt werden.
Häufigkeit der Durchführung:	
Das MOVE-Programm startet 1x jährlich im September mit dem Start-Workshop.	Der gegenständliche Studienlehrgang startete erstmals mit Februar 2007. Der nächste Studienlehrgang richtet sich nach dem jeweiligen Bedarf an E1-Führungskräften.
Kooperation mit anderen Einrichtungen:	
Bei den persönlichkeitsbildenden Modulen arbeitet die SAGÖ mit externen Trainingsinstituten und Beratern zusammen. Diese werden auf Basis von Evaluierungsprozessen ausgewählt.	Kooperation mit der FH Wiener Neustadt als Trägerorganisation für die FH-Ausbildung „BA in Police Leadership“. In Anlehnung an Deutschland wurden Anleihen des dortigen Masterlehrganges genommen.
Evaluierung:	
Eine Bewertung von MOVE erfolgt von den Absolventen im Durchschnitt nach zwei Jahren nach Beendigung des Programms. Darüber hinaus wird von der Abteilung Human Resources eine spezifische Organisationsanalyse hinsichtlich der Laufbahnentwicklung durchgeführt.	Empfehlungen der Europäischen Polizeiakademie insbesondere in Bezug auf den Bologna-Prozess wurden berücksichtigt. Enge Anlehnung an den Master-Lehrgang in Deutschland, auch teilweise Ausrichtung an diesem Lehrplan.

SAGÖ	BM.I
Benchmarking:	
SAGÖ vergleicht sich qualitativ im Rahmen einer firmenübergreifenden HR-Community mit anderen Großkonzernen. Dort werden u.a. Ansätze und Methoden aller Konzerne analysiert.	Wird innerhalb der EU von der Europäischen Polizeiakademie betrieben. Von dieser werden auch gemeinsame, standardisierte Lehrpläne für die Mitgliedsländer in der EU erstellt. Es obliegt aber den einzelnen Staaten, diese standardisierten Lehrpläne national umzusetzen.
Rolle des Betriebsrates:	Rolle der Personalvertretung (PV):
Alle Ausbildungen und Entwicklungsprogramme werden mit der Belegschaftsvertretung im Rahmen des Bildungsausschusses akkordiert. Somit ist der Betriebsrat über den Verlauf der jeweiligen Programme informiert.	Die PV hat immer über alle fraktionellen Grenzen hinweg die Schaffung dieses polizeilichen Bachelor of Art unterstützt. Inhaltlich war die PV bei der Konzeption dieses Studienlehrganges nicht direkt eingebunden. Der Bachelor of Arts wurde der PV letztlich zur Kenntnis gebracht.

Führungskräfteentwicklung: Gegenüberstellung SAGÖ – BM.I

4. INTERPRETATION DER ERGEBNISSE

Vorweg wird darauf hingewiesen, dass in der gegenständlichen Projektarbeit jeweils ein repräsentatives Führungskräfteentwicklungsprogramm der Siemens AG Österreich und des BM.I als Grundlage und für die Gegenüberstellung herangezogen wird, um an Hand dieser Vorgangsweise konkrete Erkenntnisse gewinnen zu können.

Die Entwicklungen der Nachwuchsführungskräfte der Siemens AG Österreich und des BM.I weisen trotz unterschiedlicher Aufgabenbereiche der beiden Unternehmen große Analogien auf. Gemäß der Definition von Marion Schadler, die wie folgt lautet: „High Potentials, oder Nachwuchsführungskräfte, sind wichtige Träger der Zukunft eines Unternehmens.

Sie sind die potenziellen Nachfolger, die ‚Rohdiamanten‘, die den letzten Schliff benötigen, um sich in der Welt der Führungskräfte erfolgreich zu behaupten.

Ob sie in einem Unternehmen Stufe für

Stufe die Karriereleiter erklimmen oder noch vor kurzem Fachhochschulen und Universitäten besucht haben – alle sind sie an diesen einen Punkt gelangt: in nächster Zukunft eine Führungsaufgabe zu übernehmen“⁴².

Diese „Rohdiamanten“ müssen zuerst einmal als solche von den Personalressourcen quasi „herauskristallisiert“ werden. Nicht alles, was beeindruckend funkelt, ist gleich ein Diamant. Neben einem Assessmentverfahren, als Teil eines klassischen Auswahlverfahrens von BM.I und der Siemens AG Österreich, gibt es auch differenzierte Schwerpunkte. Während bei der Siemens AG Österreich im Rahmen des Auswahlverfahrens den betreffenden Vorgesetzten der BewerberInnen und PersonalentwicklerInnen beachtliche Einfluss- und Steuerungsmöglichkeit eingeräumt wird, wird im BM.I die Auswahl der Nachwuchsführungskräfte primär an eine umfangreiche Auswahlprüfung nach einem Punktesystem vorgenommen, wobei die

Bestgereihten als Nachwuchsführungskräfte ausgebildet werden. Damit sind unterschiedliche methodische Zugänge erkennbar. Die Siemens AG Österreich fokussiert eher auf einen speziellen und individuellen Selektionsvorgang, insbesondere durch die starke Mitsprachemöglichkeit der Vorgesetzten, während im BM.I überwiegend ein generalisiertes Aufnahmeverfahren durch Punktebewertung zur Anwendung gelangt.

Demgegenüber wird besonders darauf hingewiesen, dass beide Organisationen im Rahmen der jeweiligen Ausbildung übereinstimmend den Sozialkompetenzen wie insbesondere Kommunikations-, Motivations- und Konfliktfähigkeit einen ganz zentralen Stellenwert einräumen. Für eine Profit-Organisation wie die Siemens AG Österreich wird dies insbesondere in Bezug auf den Wettbewerb am freien Arbeitsmarkt als selbstverständlich angesehen. Im Bereich des BM.I als öffentlich-rechtliche Einrichtung, die nicht auf Gewinnmaximierung, sondern primär auf objektiven Gesetzesvollzug ausgerichtet ist, wurde im Zuge der Ausbildungsreformen der sozialen Kompetenz ein immer bedeutenderer Stellenwert eingeräumt.

Einzig bei der Auswahl der Vortragenden zeigt sich eine Differenzierung.

Während die Siemens AG Österreich bei den persönlichkeitsbildenden Programmen stark mit externen Trainingsinstituten und Beratern zusammenarbeitet, um letztlich auf externes Know-how zugreifen und in das Unternehmen einbringen zu können, wird im BM.I überwiegend auf interne Vortragende und Experten zurückgegriffen.

Ungeachtet der verschiedenen inhaltlichen Aufgabenbereiche bei der Siemens AG Österreich und dem BM.I wird in beiden Organisationen Benchmarking angewendet.

Siemens AG Österreich vergleicht seine Führungsentwicklungsprogramme qualitativ mit Ansätzen und Methoden anderer Konzerne, während sich das BM.I innerhalb des Europäischen Raumes nach Empfehlungen der Europäischen Polizeiakademie richtet. Das bedeutet, dass in den beiden Organisationseinheiten Siemens AG Österreich und BM.I mit ungefähr jeweils 30.000 Mitarbeitern eine nicht unbedeutende Determinierung der Führungsprogramme durch internationale Standards gegeben ist. Neben diesem gewichtigen internationalen Einfluss muss vergleichsweise die Einbindung der Arbeitnehmervertretung im BM.I – der Personalvertretung – als eher gering eingestuft werden. Die Personalvertretung hat – verständlicherweise – die Schaffung der neuen FH-Ausbildung für Police-Leadership befürwortet, dennoch war sie bei der Konzeption des konkreten Studien- und Lehrplanes nicht federführend beteiligt. Im Gegensatz dazu hat der Betriebsrat der Siemens AG Österreich vergleichsweise umfassende Kompetenzen, da alle Entwicklungsprogramme mit der Belegschaftsvertretung zu akkordieren sind. Es wird besonders darauf hingewiesen, dass im öffentlich-rechtlichen Bereich die Arbeitnehmervertretung im gegenständlichen Zusammenhang der Konzipierung der Entwicklungsprogramme eine eher marginale Rolle, hingegen im privat-rechtlichen Bereich eine sehr starke Rolle spielt.

Eingangs wurden die Nachwuchsführungskräfte als Rohdiamanten bezeichnet, die noch geschliffen werden müssen. Haben sie nun die Führungskräfteausbildungen absolviert, erhalten sie in weiterer Folge jene Fassung, die ihnen von der jeweiligen Unternehmenskultur, von dem sozialen Umfeld und den Leitprinzipien des Unternehmens nähergebracht werden.

Unter diesem Gesichtspunkt wird die hohe Priorität der Soft Skills im Rahmen der Ausbildungen der Führungskräfte von

morgen sowohl bei der Siemens AG Österreich als auch beim BM.I letztlich die entscheidende Strategie für die Zukunft der beiden Institutionen Siemens AG Österreich und BM.I sein.

5. KONSEQUENZEN DER PROJEKTARBEIT

Die eingangs in dieser Arbeit definierte Problemstellung hinsichtlich der Frage nach der adäquaten Entwicklung von Nachwuchsführungskräften muss also als mehrperspektivischer Gegenstand betrachtet und analysiert werden.

Die Auseinandersetzung mit Theorie, Fachliteratur, Wissenschaft, exemplarischen Beispielen zweier großer österreichischer Organisationen und die Expertenmeinung aus dem Bereich der Personalentwicklung legen das Ergebnis nahe, dass es die zentrale Antwort, die „richtige“ Lösung zur Entwicklung von potenziellem Führungskräftennachwuchs in Form eines „pauschalen Rezeptes“ nicht gibt.

Kann es also Handlungsempfehlungen für die Entwicklung von Nachwuchsführungskräften geben und wenn ja, wie sehen diese aus?

Als primäre Antwort muss konstatiert werden, dass die Frage nach dem Adressat der möglichen Handlungsempfehlungen gleichzeitig auch die jeweiligen Lösungsansätze dieser impliziert. Das heißt, aus dem Fokus heraus, für wen Handlungsempfehlungen zur Entwicklung von potenziellem Führungskräftennachwuchs abzuleiten sind, lässt sich erkennen, dass diese mehrere Ebenen umfassen müssen, um in ihrer Gesamtheit effektiv und effizient zu wirken.

Es konnten folgende Ebenen abgeleitet werden:

- Fokus Management,
- Fokus Personalentwicklung,
- Fokus potenzieller Kandidat/
potenzielle Kandidatin,
- Fokus Unternehmensstrategie.

Die Reihenfolge der Aufzählung wurde hierbei nach alphabetischen Kriterien gewählt. Handlungsempfehlungen müssen für jeden dieser Bereiche differenziert abgeleitet werden, um dann in einer Zusammenführung spezifisch adaptiert zu werden.

Eine Generalisierung von Handlungsempfehlungen wäre Versuch und Verführung gleichzeitig und trotzdem ein verständlicher und nahe liegender Wunsch vieler in diesem Kontext tätiger Menschen.

Gemessen wird eine erfolgreiche Entwicklung von Nachwuchsführungskräften nicht zuletzt auch an der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens, dessen Kosten und Nutzen insgesamt. Handlungsempfehlungen werden also auch an der wirtschaftlichen Realität beurteilt. Dies trifft auch auf das BM.I als Non-Profit-Organisation zu, da eine outputorientierte Sicht- und Handlungsweise nach den Grundsätzen der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten ist.

Insofern interessant ist ein abschließender Einblick in eine Studie des Harvard Business Review zum Thema „What really works“: „Our findings took us quite by surprise. Most of the management tools and techniques we studied had no direct causal relationship to superior business performance. What does matter, it turns out, is having a strong grasp of the business basics“⁴³. Zu diesen elementaren Aufgaben zählen die Autoren der breit angelegten Studie unter anderem „Talent: Hold on to talented employees and find more. The best sign we could find that a company had great talent was the ease with which any executives who were lost to competitors could be replaced from within. The

winner in our study hired chief executives from the outside half as often as the losers did. They seemed to understand that it's much cheaper to develop a star than it is to go out and buy one. It's also more reliable; you're getting a known quantity"⁴. Diese Erkenntnisse bestätigen auch den Weg, den die beiden für diese Arbeit exemplarisch herangezogenen Organisationen, die Siemens AG Österreich und das Bundesministerium für Inneres, eingeschlagen haben.

Dennoch gehen die Autoren der erwähnten Studie einen Schritt weiter: „A talented employee can be just as valuable and hard to replace as a loyal customer. Yet many companies that go to great lengths to retain a customer won't lift a finger to hold on to a skilled, seasoned manager. About half the winners in our study excelled in the talent practice, and these companies dedicated major resources – including personal attention from top executives – to building and retaining an effective workforce and management team. It is a factually that companies must choose between promoting from within and hiring outside talent. Winning companies do both; a talent-rich environment tends to attract able people from outside a company.“⁵

Potenzielle Nachwuchsführungskräfte stellen für jedes Unternehmen großen Wert dar – ob sie nun nach Nohria, Joyce und Roberson als „talent“, „star“ oder nach Schadler als „Rohdiamant“ bezeichnet werden, in ihnen liegt die Kraft für andere „zu leuchten und zu funkeln“.

FAZIT

Es ist wichtig, dass talentierte Mitarbeiter die Basics eines Unternehmens kennen. Gezielte Förderprogramme bringen potenzielle Nachwuchsführungskräfte zum Vorschein und jedes Unternehmen sollte bestrebt sein, diese Mitarbeiter weiter zu entwickeln und zu behalten. Es ist für ein Unternehmen nicht nur billiger, eigene Mitarbeiter zu Führungskräften zu entwickeln statt Führungspositionen mit firmenfremden Personen zu besetzen, sondern es wurde auch in der Studie des Harvard Business Review festgestellt, dass die im Unternehmen geförderten Mitarbeiter verlässlicher sind und sich dem Unternehmen mehr verbunden fühlen. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Gewinnfaktor.

Man kann feststellen, dass Förderprogramme auf ein Unternehmen individuell zugeschnitten sein sollten.

Es zeichnet sich jedoch ab, dass es grundlegende Gemeinsamkeiten der Programme geben sollte: Entwicklung der sozialen Kompetenz des jeweiligen Mitarbeiters, Projektkompetenz, bereichsübergreifendes Denken und Förderung der Bildung von internen, persönlichen Netzwerken.

Der erste Schritt, weg vom generalisierenden „Pauschalrezept“ hin zu einer differenzierten Fokussierung einzelner relevanter Facetten hierfür, wurde mit hier vorgestellter Projektarbeit unternommen.

¹ Es erfolgt ein Exzerpt der genannten Projektarbeit, die im Rahmen des Masterstudiums „MSc Kommunikation und Management“ an der Donau-Universität Krems von der Projektgruppe Mag.^a Karin Daubek, MSc; Mag. Hermann Fally, MSc; Margit Pflieger, MSc; Siemens AG Österreich, SIMEA, Abteilungsleiterin Division Development und Maria Senge verfasst wurde.

² Schadler, M. (2002). „Was bin ich?“ – unterschiedliche Führungsebenen in der Professionalisierung von Managern, *Fachzeitschrift für Managemententwicklung* (3), 19–22.

³ Nohria, N. et al. (2003). *What really works*, Harvard Business Review, 1.

⁴ Ebd., 8.

⁵ Ebd., 8.