



Universität Potsdam

Dieter Wagner

Möglichkeiten und Grenzen einer Personalentwicklungsplanung für Führungskräfte

first published in:
Die Betriebswirtschaft 42 (1982) 2, S. 217-228

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:
In: Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 043
<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5033/>
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50338>

Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 043

Dieter Wagner*

Möglichkeiten und Grenzen einer Personalentwicklungsplanung für Führungskräfte**

Organisatorische Anpassung; Organisationsplanung; Personalplanung; Unternehmensentwicklung; Unternehmensplanung

Die Möglichkeiten einer Personalentwicklungsplanung für Führungskräfte werden vor allem aus wissenschaftlicher Sicht oft überschätzt; aus der Sicht des Praktikers werden hingegen allzuoft ihre Grenzen deutlich. Der vorliegende Beitrag skizziert zunächst einige theoretische Grundlagen der Personalentwicklungsplanung. Die Schilderung praktischer Erfahrungen mit der Anwendung der Personalentwicklungsplanung speziell für Führungskräfte dient dem doppelten Ziel, theoretische Überlegungen kritisch zu relativieren, gleichzeitig aber auch auf Sachverhalte hinzuweisen, welche der weiteren theoretischen und praktischen Durchdringung bedürfen.

A. Einführung

Personalentwicklung für Führungskräfte, oftmals auch als Management Development bezeichnet, ist eine personalwirtschaftliche Funktion, die darauf abzielt, Führungskräften Qualifikationen zur Bewältigung ihrer jetzigen und zukünftigen Aufgaben zu vermitteln[1]. Im Prinzip handelt es sich um ein methodisches System der Entdeckung und Förderung von Führungskräften. Es bezieht sich nicht nur auf die Vermittlung problemorientierter Managementtechniken und des für Managementaufgaben erforderlichen Fachwissens, sondern auch auf die Entwicklung des selbständigen und verantwortungsbewußten Denkens, die Wahrung von Leistungsfreude und Zielorientierung (Motivation) und die Förderung sozialen Verhaltens, um situationsgerecht führen zu können[2].

Personalentwicklung wird zumeist in größeren Unternehmen als unabdingbar angesehen, weil sie in starkem Maße dazu beitragen kann, daß für wesentliche zukünftige Entwicklungen bzw. Anforderungen an die Unternehmensentwicklung das geeignete Personal zur Verfügung steht. In diesem Sinne ist

* Dr. Dieter Wagner, Leiter Personalsysteme/Führungsorganisation, Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH, Parkstr. 51, 2000 Hamburg 52.

** Für verschiedene Anregungen aus praktischer Sicht möchte ich mich bei den Herren Prof. Dr. Zander und Dr. Glaubrecht bedanken. Die Verantwortung für alle Ausführungen liegt jedoch beim Verfasser.

[1] Vgl. Ulrich/Fluri (Management), S. 213 ff.

[2] Vgl. Mentzel (Personalentwicklung), S. 15.

Personalentwicklung nicht nur eine personalwirtschaftliche Funktion, sondern auch eine Planungsaufgabe, die eines geeigneten Instrumentariums bedarf.

1. Personalentwicklung als personalwirtschaftliche Funktion

In funktioneller Hinsicht zielt Personalentwicklung auf zwei Zielbereiche ab:

- Leistungsziele und
- Mitarbeiterziele[3].

Einerseits sind im Zeitablauf einer Unternehmensentwicklung alle Führungspositionen mit geeigneten und motivierten Führungskräften zu besetzen. Andererseits erwarten viele Führungskräfte, daß ihnen Entwicklungschancen geboten werden, die als leistungsgerecht angesehen werden können. Die Berücksichtigung dieser Interessen wirkt wiederum günstig auf Motivation und Arbeitszufriedenheit und beeinflusst insofern die Leistungsziele eines Unternehmens. Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß Personalentwicklung nicht in erster Linie von einem umfassenden, methodisch einwandfreien Personalplanungssystem abhängt. Personalentwicklung ist primär ein Teil der persönlichen Führungsaufgabe jedes Vorgesetzten auf allen Führungsebenen.

Personalentwicklung beginnt bereits bei der Einführung eines neuen Mitarbeiters[4]. Schon hier ent-

[3] Vgl. auch Zander (Führung), S. 16 f.

[4] Vgl. Zander (Klein- und Mittelbetriebe), S. 31 ff.

scheidet es sich, ob Anlaufschwierigkeiten überwunden und eine geringe Arbeitsproduktivität vermieden werden kann. Für den Vorgesetzten bedeutet dies, daß mit der Aufgabenerledigung stets Lernprozesse verbunden sind, wobei Defizite an Fach- und Führungswissen möglichst rechtzeitig durch geeignete Entwicklungsmaßnahmen auszugleichen sind. Außerdem ist das direkte Vorbild des Vorgesetzten im Hinblick auf Fachwissen, Denkweise und Leistungswillen von erheblicher Bedeutung für den Willen des Mitarbeiters, alle Entwicklungsmaßnahmen aktiv zu unterstützen und darüber hinaus nach Möglichkeiten der individuellen Selbstentwicklung zu suchen.

Die Mitwirkung des Vorgesetzten ist unerlässlich, wenn für grundsätzlich jede Führungskraft bei Berücksichtigung ihres Leistungspotentials und nach Maßgabe der in einem Unternehmen vorhandenen Möglichkeiten eine mittelfristige Personalentwicklungsplanung vorgenommen wird. Personalentwicklung schließt den Willen zur Heranbildung eines qualifizierten Stellvertreters und eventuellen Nachfolgers ebenso mit ein wie die Bereitschaft, einen Mitarbeiter für andere Positionen freizugeben und seine Mobilität nachdrücklich zu unterstützen[5].

Eine zentrale Stelle zur Koordination der Aktivitäten zur Personalentwicklung kann daher nur dann erfolgreich arbeiten, wenn die von ihr erarbeiteten Instrumente und Formulare von den Führungskräften als Unterstützung ihrer Förderungsmaßnahmen empfunden werden. Dies setzt wiederum voraus, daß allen Führungskräften die Bedeutung der Personalentwicklung hinreichend bewußt ist. Entsprechende Bildungsmaßnahmen haben diesen Zusammenhang zu berücksichtigen[6].

II. Personalentwicklung als Planungsinstrumentarium

Die mit der Personalentwicklung verbundenen Planungsaktivitäten beziehen sich auf folgende Fragenkomplexe (vgl. Abb. 1)[7]:

- (1) Welche Führungskräfte werden zu bestimmten Zeitpunkten benötigt (Personalbedarfsplanung)?
- (2) Welche Führungskräfte sind für bestimmte Aufgaben zu bestimmten Zeitpunkten geeignet (Potentialplanung)?
- (3) Wie werden die geeigneten Führungskräfte gefördert (Bedarfsdeckungsplanung/Entwicklungs- und Beschaffungsplanung)?

[5] Vgl. Schmidbauer (Laufbahnplanung), S. 233 ff.

[6] Vgl. Gabele (Personalschulung), S. 50 ff.

[7] In Anlehnung an Ulrich/Fluri (Management, S. 221.

Die Betrachtung der wichtigsten Teilbereiche der Personalentwicklung und der damit in engem Zusammenhang stehende Bedarf an mehreren, ineinander verschachtelten Teilplanungsaktivitäten läßt es als verständlich erscheinen, daß viele Unternehmen eine relativ hochrangige organisatorische Einordnung dieses Aufgabenbereiches vornehmen. Letztlich handelt es sich um die Fundierung von Entscheidungen, welche für die Sicherung der Unternehmensentwicklung von grundlegender Bedeutung sind. In diesem Sinne ist die Besetzung einer höheren Führungsposition eine strategische Entscheidung, die mit einer Investitionsentscheidung ohne weiteres vergleichbar ist. Insofern ist es zu begrüßen, wenn Fragen der Personalentwicklung in zunehmendem Maße auch aus wissenschaftlicher Sicht untersucht worden sind.

B. Theoretische Grundlagen der Personalentwicklungsplanung

Der Problemkreis »Personalentwicklung« wird aus betriebswirtschaftlicher Sicht insbesondere von folgenden Teildisziplinen untersucht:

- Personalwirtschaftslehre
- Betriebswirtschaftliche Führungstheorie und
- Planungstheorie.

Dabei ist nicht zu übersehen, daß diese Diskussionen in starkem Maße durch die amerikanische Organisations- und Managementtheorie sowie die Rezeption von Methoden bzw. Modellen aus dem Bereich des Operations Research beeinflusst worden sind.

I. »Traditionelle« und »moderne« Funktionen der Personalwirtschaft

Im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre ist die Personalwirtschaftslehre als ein relativ junges Teilgebiet anzusehen. Dies dürfte im wesentlichen darauf zurückzuführen sein, daß bis weit in die 50er Jahre hinein die kapitalorientierte Betrachtung in der Betriebswirtschaftslehre dominierte. Arbeitnehmer wurden als Produktionsfaktoren, wie z. B. Betriebsmittel, Grundstücke oder Gebäude, angesehen[8]. Die Untersuchung sozialer und humaner Ziele wurde weitgehend vernachlässigt.

In den 60er Jahren, als Arbeitskräfte zunehmend knapper wurden, wurde dem »Produktionsfaktor Arbeit« in Theorie und Praxis größere Aufmerksamkeit gewidmet. Personalwirtschaftliche Fragestellungen

[8] Vgl. auch Staehle (Management), S. 49 ff.

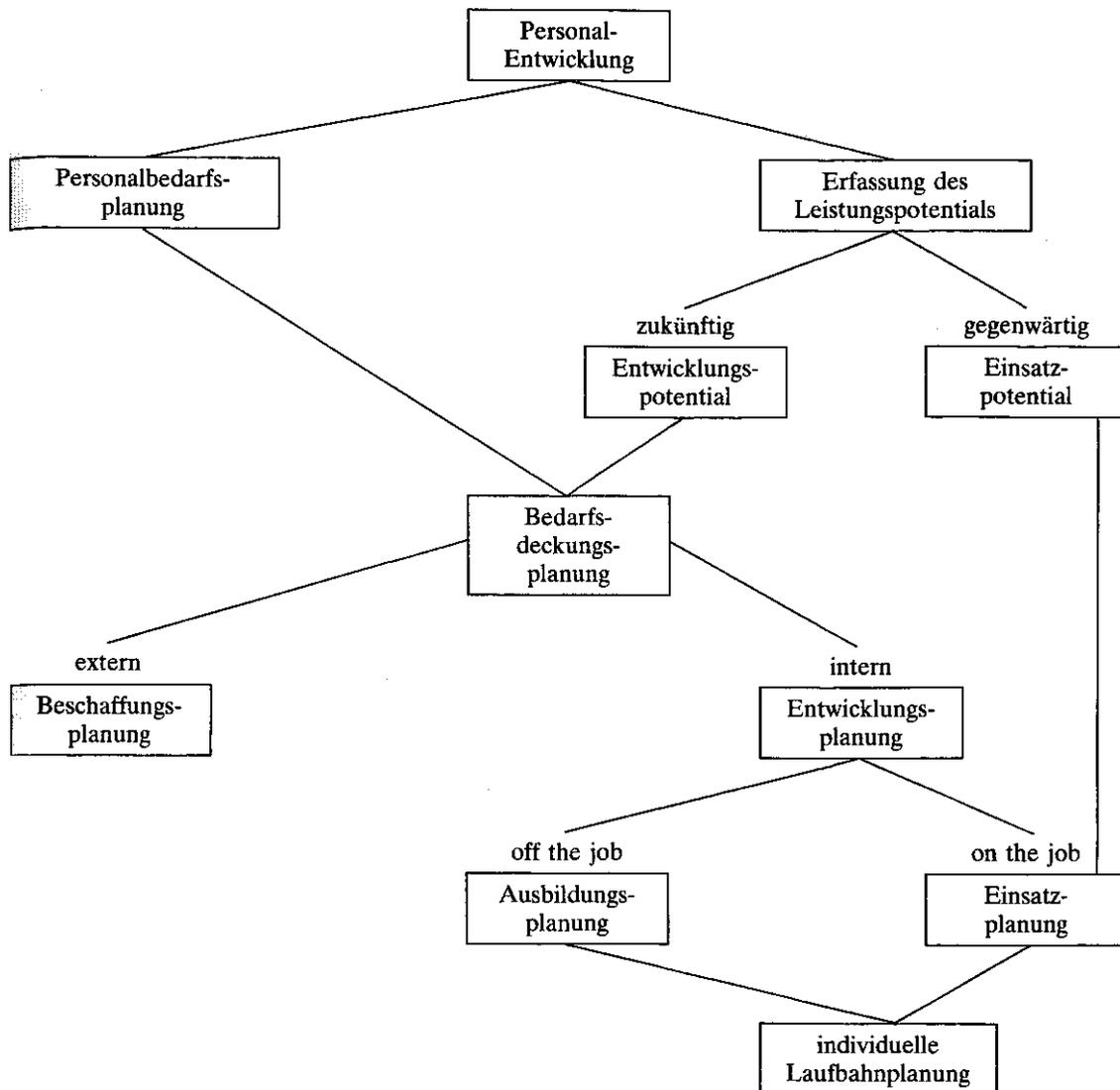


Abb. 1: Planungszusammenhang der Personalentwicklung

gen, deren Bedeutung immer mehr zunahm, bezogen sich insbesondere auf die »klassischen« bzw. »traditionellen« Funktionen

- Einstellung bzw. Entlassung
- Betreuung
- Verwaltung
- Abrechnung[9].

Die zunehmende Öffnung der Betriebswirtschaftslehre zu anderen Disziplinen im sozial- und ingenieurwissenschaftlichen Bereich wirkte sich na-

turgemäß auch auf die Personalwirtschaftslehre aus. Mit der These von der steigenden Komplexität und Varianz der Umwelt, die von den Unternehmen durch geeignete Strategien bewältigt werden muß[10], verstärkte sich auch die Annahme von der stärkeren Notwendigkeit zur rechtzeitigen, systematischen Planung. Die These vom »Management Gap« zwischen Europa und den USA führte außerdem dazu, daß den Aussagen der amerikanischen Managementlehre größere Aufmerksamkeit zuteil wurde und Fragen der Personalentwicklung für Füh-

[9] Vgl. auch Friedrichs (Personalführung), S. 69ff.

[10] Vgl. Bleicher (Unternehmensentwicklung), S. 4ff.

rungskräfte an Brisanz und Aktualität gewonnen[11].

Damit einher ging auch die stärkere Berücksichtigung führungsbezogener Fragestellungen. Zweifellos ist Personalentwicklung auch eine Führungsaufgabe. Insofern ist es verständlich, daß dem Management Development relativ große Aufmerksamkeit eingeräumt wurde. Dies hat sicherlich auch dazu beigetragen, daß im industriellen Personalwesen die traditionellen Funktionen um planungs- und entwicklungsbezogene Aufgaben erweitert wurden.

In diesem Zusammenhang wurden in immer stärkerem Maße folgende »moderne« Funktionen in der personalwirtschaftlichen Diskussion behandelt[12]:

- Personalplanung
- Weiterbildung von Führungskräften
- Arbeitsbewertung von Führungspositionen
- Beurteilungssysteme für Führungskräfte.

Diese Teilgebiete sind zugleich als wichtige Bausteine der Personalentwicklungsplanung anzusehen, die wiederum in einem engen Zusammenhang mit anderen Bereichen der Unternehmensplanung steht.

II. Personalentwicklungsplanung als Element der Unternehmensplanung

1. Planungsobjekt

Personalentwicklungsplanung kann grundsätzlich für alle Mitarbeitergruppen vorgenommen werden. Dies gilt für kaufmännisches, technisches und gewerbliches Fachpersonal ebenso wie für Führungskräfte. Auch hier lassen sich verschiedene Ebenen unterscheiden. Führungskräfte können sowohl tariflich als auch außertariflich eingestuft sein bzw. bezahlt werden. Zur zweiten Gruppe gehören die *leitenden Angestellten* bzw. die ihnen – oft nach Absprache mit dem Betriebsrat – gleichgestellten *leitenden Mitarbeiter*. Da leitende Angestellte nicht zum Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes gehören, wird in einigen Unternehmen die Zuständigkeit für diesen Kreis aus dem Bereich des der Mitbestimmung unterliegenden Arbeitsdirektors ausgegliedert und meistens dem Ressort des Vorstandsvorsitzenden zugeordnet. Über die Zweckmäßigkeit dieser organisatorischen Maßnahme besteht keine einheitliche Meinung in der Praxis. Von der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre ist dieser Punkt bislang weitgehend vernachlässigt worden[13].

Wichtig ist, daß zwischen den Systemen für ver-

schiedene Mitarbeitergruppen ein nahtloser Übergang besteht. Dies gilt z.B. für die Führungsnachwuchsplanung. Bei diesem Mitarbeiterkreis müssen jedoch auf jeden Fall betriebsverfassungsrechtliche Mitwirkungsmöglichkeiten beachtet werden. Dies gilt z.B. für die Entwicklung von Beurteilungssystemen oder für Arbeitsbewertungssysteme mit Entgeltkonsequenz[14]. Deshalb können umfassende Systeme nur funktionieren, wenn die betriebsverfassungsrechtlichen Organe rechtzeitig eingeschaltet worden sind und auf beiden Seiten grundsätzliche Einigkeit über die einzusetzenden Verfahren besteht.

Auf die betriebsverfassungsrechtlichen Aspekte der Personalentwicklungsplanung soll im folgenden jedoch nicht näher eingegangen werden. Vielmehr sollen Planungskonzepte für mittlere und obere Führungskräfte im Vordergrund der Betrachtung stehen.

2. Planungshorizont

Einerseits ist Personalplanung für mittlere und obere Führungskräfte von grundlegender Bedeutung für die Unternehmensentwicklung. Andererseits können viele Personalplanungsüberlegungen nur dann erfolgen, wenn die strategische Unternehmensplanung hinreichend konkretisiert ist.

Deshalb ist Entwicklungsplanung im Schwerpunkt mittelfristig, d.h. auf drei bis fünf Jahre ausgerichtet. Dies schließt nicht aus, daß gewissermaßen »auf Verdacht« Entwicklungsaktivitäten im Hinblick auf die Besetzung der oberen Managementränge in den nächsten fünf bis zehn Jahren erfolgen. Dies ist vor allem bei größeren, oft international ausgerichteten Unternehmen der Fall, welche bereits den neu eintretenden Führungsnachwuchs im Hinblick auf potentielle höhere Führungspositionen ausbilden. Dabei nehmen sie in Kauf, daß ein gewisser Anteil dieses Ziel nicht erreichen wird bzw. vorzeitig abspringt und bei einem anderen Unternehmen seine Karriere fortsetzt[15].

Allerdings können konkrete Zuordnungsentscheidungen nur im mittelfristigen Zusammenhang getroffen werden. Dabei ist nicht auszuschließen, daß freigewordene Positionen von Führungskräften besetzt werden, die zu Beginn ihrer Karriere völlig unterschiedliche Zielvorstellungen hatten oder von der Stelle, welche die Rekrutierung vorgenommen hatte, für andere Verwendungszwecke empfohlen worden waren.

Personalentwicklungsplanung kann sich somit langfristig auswirken, bezieht sich jedoch primär auf einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren und ist in

[11] Vgl. Staehle (Management), S. 57ff.

[12] Vgl. Friedrichs (Personalführung), S. 73ff.

[13] Vgl. Zander (Unternehmensverfassung).

[14] Vgl. Zander/Knebel (Arbeitsbewertung), S. 182ff.

[15] Vgl. Mentzel (Personalentwicklung), S. 20ff.

vielen Fällen wegen unterschiedlicher Engpaßfaktoren nicht mehr als ein Vorgang des »muddling-through«[16].

3. Unternehmensentwicklung und Personalentwicklung

Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich in den letzten Jahren zunehmend mit Aspekten der strategischen Planung und der Unternehmensentwicklung[17]. Hierbei ist u.a. auch eine stärkere Berücksichtigung kontraktiver Entwicklungsverläufe festzustellen, was primär auf grundlegende Strukturprobleme der westlichen Volkswirtschaften zurückzuführen ist[18].

Viele Unternehmen sind mit dem Problem konfrontiert, daß sie ihre Produkte auf stagnierenden Märkten anbieten. Dabei gibt es eine umfangreiche Literatur über erfolversprechende Unternehmensstrategien, die letztlich darauf hinauslaufen, auf Produkte und/oder Märkte auszuweichen, für die noch unausgeschöpfte Nachfragepotentiale vorhanden sind[19]. Am Beispiel der aktuellen Diskussion über die Einsatzmöglichkeiten der Portfolio-Analyse zeigt sich jedoch, daß es sich nicht in jedem Falle um Patentrezepte für die praktische Unternehmensführung handeln kann[20].

Hinzu kommt, daß eine durchaus praxisrelevante Situation literarisch so gut wie völlig vernachlässigt wird, nämlich der Verdrängungswettbewerb in stagnierenden Märkten, der gleichzeitig zu Personalausweitungen in Engpaßbereichen und zu Rationalisierungsmaßnahmen zwingt. Viele Unternehmen agieren in ihren Unternehmensbereichen in unterschiedlichen Marktsituationen. Ihre Unternehmensstrategie ist gleichzeitig durch Diversifizierung, Markterschließung und Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet[21].

Für diese strategischen Situationen müssen die entsprechenden Personalentwicklungskonzepte vielfach erst noch entwickelt werden. Dabei ist davon auszugehen, daß die Fiktion eines simultanen Planungszusammenhanges zwischen Unternehmens- und Personalplanung nicht aufrechterhalten bleiben kann[22]. Hierzu sind die Anpassungsprozesse zu starr, die mit der personellen Abwicklung strategischer Planungsüberlegungen verbunden sind. Ganz

zu schweigen von den Problemen, die entstehen, wenn eine nur unzulängliche Unternehmensplanung vorhanden ist oder unerwartete Planungsergebnisse zu personellen Konsequenzen führen müssen, die in der Personalentwicklungsplanung nicht vorgesehen waren.

4. Organisationsplanung und Personalentwicklung

Eine fundierte Personalentwicklungsplanung für mittlere und obere Führungskräfte kann in vielen Fällen nur indirekt auf strategischen Überlegungen zur Unternehmensentwicklung aufbauen. Bevor personelle Maßnahmen vorbereitet werden, sind aufbauorganisatorische Überlegungen vorzunehmen. Insofern besteht ein enger Zusammenhang zwischen strategischer Unternehmens-, Organisations- und Personalentwicklungsplanung[23].

Allerdings können personelle Maßnahmen als Ergebnis der Organisationsplanung, z.B. bei einer geplanten Erweiterung bestehender Geschäftsaktivitäten, erst dann vorgenommen werden, wenn feststeht, daß die wesentlichen Annahmen der Unternehmensplanung sich bestätigen werden. Ansonsten handelt es sich zunächst um mehr oder weniger vage Absichtserklärungen. Andererseits müssen jedoch die personellen Vorkehrungen für die Besetzung der zunächst erforderlichen Führungspositionen rechtzeitig getroffen werden, wozu unter Umständen auch organisatorische Voraussetzungen wie Organigramme und Stellenbeschreibungen rechtzeitig erstellt werden müssen[24].

Umgekehrt sind umfassende Aktivitäten zur Besetzung von Führungspositionen erst denkbar, wenn exaktere aufbauorganisatorische Überlegungen existieren. Insofern besteht in vielen Unternehmen ein recht labiles Gleichgewicht zwischen diesen Teilplanungen, das nur dann erhalten bleiben kann, wenn Planung mehr oder weniger notgedrungen durch Improvisation ersetzt wird.

III. Zur Anwendung planungstheoretischer Überlegungen in der Personalpraxis

Die wissenschaftliche Durchdringung von Problemen der strategischen Unternehmensplanung hat in den letzten Jahren eine zunehmende Intensivierung erfahren. Parallel hierzu haben insbesondere die größten Unternehmen Abteilungen eingerichtet oder ausgebaut, die sich mit diesen Fragen beschäftigen. Gleichwohl bestehen nach wie vor nur lose Verbindungen zwischen aufgabenbezogenen und personellen Gesichtspunkten.

[16] Vgl. Lindblom (Durchwursteln), S. 373ff.

[17] Vgl. Bleicher (Unternehmensentwicklung), S. 51f.

[18] Ebenda, S. 43f.

[19] Vgl. Ansoff (Management), passim.

[20] Vgl. Bleicher (Unternehmensentwicklung), S. 13ff.; Staehle (Management), S. 158ff.

[21] Vgl. Hinterhuber (Unternehmensführung), S. 200ff.

[22] Vgl. Bleicher (Unternehmensentwicklung), S. 238f.

[23] Vgl. Wächter (Planung), S. 292.

[24] Vgl. Mentzel (Personalentwicklung), S. 59ff.

In theoretischer Hinsicht stehen aufgabenbezogene Aspekte (Sachzieländerungen, Markt- und Produktänderungen) im Vordergrund der Betrachtung. Personelle Fragen werden dagegen oft isoliert hiervon gesehen.

Über die Integration von strategischer Unternehmens- und Personal(entwicklungs)planung liegen nur relativ wenige Aussagen vor. Dies ist insofern verwunderlich, weil für sich gesehen zu beiden Planungsbereichen eine relativ umfassende Literatur vorhanden ist[25].

Liegt somit in Würdigung der vorhandenen planungstheoretischen Ansätze ein unverkennbares Defizit vor, besteht in der Unternehmenspraxis vorwiegend der Eindruck, daß eine zu enge Kopplung beider Planungsbereiche aus Effizienzgründen unsinnig ist, solange die Prämissen der Unternehmensplanung nicht in hinreichend konkretisierter Form eingetreten sind. Gleichwohl besteht Übereinstimmung, daß eine engere, pragmatische Abstimmung zwischen Unternehmens-, Organisations- und Personalplanung wünschenswert ist.

Umgekehrt gibt es relativ viele Arbeiten über Personalzuweisungsmodelle im Bereich der operativen Planung. Hier besteht jedoch nur ein begrenzter Wert für die Unternehmenspraxis, weil die zugrunde liegenden Annahmen oft wirklichkeitsfremd sind und auf viele Merkmale der Personalpraxis (z.B. mangelnde Mobilität, mangelnde Eignung, Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat) nicht hinreichend eingegangen wird[26].

Zusammenfassend ist somit festzuhalten, daß es zwar relativ viele isolierte Veröffentlichungen zu Fragen der Unternehmens- und Personalentwicklungsplanung gibt, in geringerem Maße auch zur Organisationsplanung, jedoch nur wenige Arbeiten auf die notwendige Integration dieser Bereiche in umfassender Form eingehen. Bei spezieller Berücksichtigung von Fragen der Personalentwicklung bzw. des Management Development wäre zu wünschen, daß in stärkerem Maße als bisher Fragen der Machbarkeit diskutiert werden bzw. untersucht wird, welche Voraussetzungen vorliegen müssen, damit Personalentwicklung erfolgreich funktionieren kann.

C. Elemente der Personalentwicklungsplanung in der Praxis

Betrachtet man die methodisch-systematische Komponente der Personalentwicklungsplanung, so

[25] Zur Integration beider Bereiche vgl. Ulrich/Stärkle (Personalplanung), S. 70f.

[26] Zur Notwendigkeit einer integrierten Personalplanung vgl. Friedrichs (Personalführung), S. 148ff.

sind folgende »Bausteine« zu nennen, die in den Unternehmen, welche eine gezielte Personalentwicklung für Führungskräfte betreiben, in durchaus vergleichbarer Form eingesetzt werden: Personalbedarfsplanung, führungsorganisatorische Voraussetzungen, Beurteilungssysteme und Weiterbildungsprogramme. In ihrer Gesamtheit bilden sie die Ansatzpunkte zur individuellen Karriereplanung, die nicht nur von der einzelnen Führungskraft, sondern auch von den Vorgesetzten und der für Personalentwicklung verantwortlichen (Zentral-)Abteilung gezielt verfolgt werden sollten.

I. Personalbedarfsplanung für Führungskräfte

Hier ist zunächst von einer Planung des Ersatzbedarfs auszugehen, in der die innerhalb eines bestimmten Zeitraumes (z.B. drei oder fünf Jahre, *bekannt* Personalveränderungen Berücksichtigung finden. Dabei handelt es sich insbesondere um Pensionierungen sowie um den Ablauf von befristeten Arbeitseinsätzen und damit um Ereignisse, die relativ leicht planbar sind. Allerdings werden derartige Planungsaktivitäten um so umfangreicher, je systematischer Personalentwicklung betrieben wird, weil konsequenterweise der Einsatz *jeder* Führungskraft, die als förderungswürdig betrachtet wird, in ihrer jeweiligen Position zunächst als befristet angesehen werden muß. Ist die Anzahl der Personen, die von der Personalbedarfsplanung erfaßt werden, relativ hoch, ist deshalb die Ermittlung des Personalbedarfs mit Hilfe EDV-gestützter Systeme zu empfehlen. Darüber hinaus hat es sich bewährt, eine regelmäßige abteilungs- bzw. ressortspezifische Auswertung von Organigrammen vorzunehmen, in denen die wichtigsten Daten der Personalplanung enthalten sind[27].

Letzteres setzt jedoch voraus, daß zwischen Organisations- und Personalabteilung eine enge Abstimmung erfolgt, wobei in mehreren Unternehmen die Aufgaben der Führungsorganisation und der Personalentwicklung für Führungskräfte von einer (Haupt-)Abteilung wahrgenommen werden.

II. Führungsorganisatorische Voraussetzungen

Überlegungen zur Personalentwicklung bauen auf folgendem aufbauorganisatorischen Instrumentarium auf:

Organigramme. Aus den Organigrammen wird der institutionelle Zusammenhang zwischen den Führungspositionen ersichtlich. Hierbei ist perma-

[27] Vgl. Mentzel (Personalentwicklung), S. 153ff.

nent der Ist-Zustand einschließlich eventuell eingetretener Veränderungen zu berücksichtigen. Hinzu kommen die bereits erwähnten Überlegungen zur Organisationsplanung und zu geplanten personellen Maßnahmen, die in (Plan-)Organigrammen dokumentiert werden[28].

Stellenbeschreibungen. Stellenbeschreibungen enthalten wichtige Informationen über die Führungspositionen, die in die Personalentwicklung einbezogen sind. Hierbei handelt es sich insbesondere um die funktionsbezogene Zielsetzung, die wichtigsten Überordnungs- und Unterordnungsbeziehungen und die Aufgaben, die von dem Positionsinhaber wahrzunehmen sind[29].

Grundsätzlich haben sich Organigramme und Stellenbeschreibungen durchaus bewährt. Deshalb werden sie in vielen Unternehmen als wichtige Unterlage herangezogen. Gleichwohl ist darauf hinzuweisen, daß der Nutzen dieser Instrumentarien nicht überschätzt werden sollte. Dies gilt insbesondere für Stellenbeschreibungen. Letztlich entscheidet oft die Persönlichkeit des Positionsinhabers bzw. seines Vorgesetzten oder seiner Mitarbeiter, in welcher Form Aufgaben wahrgenommen bzw. an andere mehr oder weniger stillschweigend (rück-)delegiert werden. Insofern können Stellenbeschreibungen nicht mehr als eine wichtige Leitlinie darstellen und sollten sich auf die wesentlichsten Informationen beschränken. Dabei liegt der Vorteil von Organigrammen insbesondere darin, daß sie recht anschaulich einen Überblick über *einen* wesentlichen Aspekt, nämlich die Über-/Unterordnungsbeziehungen in einem organisatorischen Bereich geben.

Bewertungssysteme für Führungspositionen. Aktivitäten zur Personalentwicklung beziehen sich nicht nur auf Weiterbildung, training on the job, die Benennung von Stellvertretern, die Besetzung von Führungspositionen und gezielte Versetzungen zwischen mehreren Bereichen. Ebenso ist es denkbar, daß bestehende Positionen an Bedeutung gewinnen. Dies kann durch umweltbedingte Aufgabenveränderungen bedingt sein, ist oft aber auch das Ergebnis gezielter Entwicklungsmaßnahmen, die durch die Schlagwörter job enrichment bzw. job enlargement charakterisiert werden können[30].

Um über die sachliche Bedeutung einer Führungsposition hinreichende Klarheit zu gewinnen, empfiehlt es sich, ein Bewertungssystem für Führungspositionen zu verwenden. In der Praxis bewährt haben sich z. B. die Systeme von Hay und von Consuecra. Dabei sind z. B. folgende Anforderungskriterien von Bedeutung:

- Verschiedenartigkeit
- Eindringtiefe
- Neuartigkeit
- Umstellungshäufigkeit
- Kontakte und Zusammenwirken
- Auswirkung auf den Unternehmenserfolg durch berat./informat./interpret. Leistungen oder durch Entscheidungen
- Handlungsfreiheit
- Personalführung[31].

Bewertungssysteme für Führungspositionen sind insbesondere dann erforderlich, wenn die Führungspositionen eines Unternehmens sowohl nach organisatorischen Ebenen (z. B. Hauptabteilungs-, Abteilungsleiter) als auch nach Führungskreisen differenziert werden[32]. Demnach ist es in bestimmten Einzelfällen möglich, daß Hauptabteilungs- und Abteilungsleiter ein und demselben Führungskreis angehören und dabei hinsichtlich ihres Status (z. B. betriebliche Altersversorgung, Dienstwagen) gleichbehandelt werden. Umfassend angewendet, würde dieses Prinzip das hierarchische Prinzip verwischen und zur Gleichmacherei bei den Führungskräften führen[33]. Beschränkt es sich auf wenige, begründete Fälle, erweitert es jedoch die Möglichkeiten zur Personalentwicklung. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn für herausragende Führungskräfte zur Zeit keine anderen Positionen zur Verfügung stehen, die ihrer Eignung entsprechen. »Saubere« Lösungen, die von Führungskräften akzeptiert werden, erfordern jedoch, daß qua Bewertungssystem der »job-value« einer Führungsposition ermittelt wird und zugleich mit Hilfe von Beurteilungssystemen die tatsächliche und die potentielle Leistung bzw. Eignung der jeweiligen Führungskraft deutlich wird.

III. Beurteilung von Führungskräften

Die regelmäßige Beurteilung von Führungskräften ist unabdingbar, wenn ein umfassendes Personalentwicklungssystem funktionieren soll[34]. Dies bedeutet jedoch nicht unbedingt, daß die Gesamtheit *aller* Führungskräfte jedes Jahr beurteilt werden muß. Dies ist zwar grundsätzlich zu begrüßen und ein sinnvoller Weg, um die Führungsgrundsätze bzw. Führungsleitlinien eines Unternehmens mit Leben zu erfüllen. Hierzu ist jedoch nicht in jedem Fall ein formales Beurteilungssystem erforderlich[35].

[31] Vgl. Zander/Knebel (Arbeitsbewertung), S. 182.

[32] Vgl. Wagner (Organisationsentwicklung), S. 24.

[33] Vgl. Zander (Führung), S. 61 ff.

[34] Vgl. Zander/Knebel (Leistungsbeurteilung), passim.

[35] Vgl. Wagner (Beurteilungstraining), S. 221.

[28] Ebenda, S. 153.

[29] Vgl. Berenson/Runke (Stellenbeschreibungen).

[30] Vgl. Ulrich/Fluri (Management), S. 159.

In letzter Zeit hat die Kritik an formalisierten Beurteilungssystemen zugenommen[36]. Zu Recht wird erkannt, daß eigentlich kein System per se in der Lage ist, Leistung bzw. Eignung oder Verhalten im umfassenden Sinne objektiv zu erfassen. Deswegen sind auch sicherlich neue Wege des Beurteilungstrainings erforderlich[37]. Übersehen wird jedoch, daß für Zwecke der Personalentwicklung Unterlagen zur Verfügung stehen müssen, die in hinreichender Form unternehmensweit vergleichbar sind. Deswegen müssen folgende Punkte beachtet werden: Erstens sollten Beurteilungssysteme nicht mehrere Ziele zugleich erfüllen müssen. Zweitens müssen sie ständig auf ihre Anwendung hin überprüft und gepflegt werden. Insofern kommt der ständigen Unterrichtung bzw. Schulung der Beurteiler besondere Bedeutung zu[38].

Ein Beurteilungssystem für Zwecke der Personalentwicklung sollte sich auf folgende Beurteilungsfelder erstrecken (vgl. Abb. 2).

	Eignung für gegenwärtigen Arbeitsplatz	Eignung für zukünftige Arbeitsplätze
Leistungsbild	×	×
Persönlichkeitsbild	×	×

Abb. 2: Beurteilungsfelder für Leitende Mitarbeiter

Dabei sollten die Beurteilungsmerkmale möglichst eng auf die Anforderungen an Führungspositionen bezogen sein. Es wird sich jedoch nicht vermeiden lassen, daß eine Abstraktionsebene gewählt werden muß, welche den Zusammenhang zwischen dem Beurteilungsverfahren und der einzelnen konkreten Führungsposition nur mittelbar wiedergibt.

Für Zwecke der Personalentwicklung ist es erforderlich, bei überdurchschnittlichen Beurteilungsergebnissen eine Verwendungsbeurteilung[39] anzufertigen. Dabei werden die Positionen erfaßt, die eine Führungskraft mittelfristig oder früher übernehmen kann. Hier sind sowohl gleichrangige als auch ranghöhere Positionen denkbar.

In vielen Unternehmen wird auf eine Potentialbeurteilung bewußt verzichtet, in der bestimmte Verhaltensmerkmale, wie z.B. Entscheidungsfreudig-

keit oder Belastbarkeit als Indiz für Führungspotential angesehen werden[40]. Statt dessen wird oft der pragmatische und theoretisch sicherlich unbefriedigendere Weg gewählt, anhand vorliegender Leistungen und Verhaltensweisen das Verwendungspotential zu ermitteln.

Viele Unternehmen bedienen sich inzwischen der *Assessment-Center-Methode* für Zwecke der Personalentwicklungsplanung. Dabei handelt es sich um ein systematisches Verfahren zur Ermittlung von Verhaltensmerkmalen wie z.B. Führungsverhalten, das von mehreren Beobachtern gleichzeitig für mehrere Personen hinsichtlich vorher definierter Anforderungen angewandt wird[41]. Diese Methode hat sich vornehmlich für die Beobachtung des Führungsnachwuchses und als Auswahlmethode bei der Besetzung vakanter Positionen bewährt. Höhere Führungskräfte scheuen sich – und das durchaus zu Recht –, sich dieser Methode zu unterziehen. Letztlich ist auch zu bezweifeln, ob die Eignung für höhere Führungspositionen auf diese Weise zu ermitteln ist. Hier dürfte die erfolgreiche Bewältigung von gezielt übertragenen Sonderaufgaben bzw. Projekten wesentlich erfolversprechender sein. Unklarheit besteht weiterhin, inwieweit die Assessment-Center-Methode für mittelfristige Planungsüberlegungen herangezogen werden kann und welche Verhaltensvariablen überhaupt zur Beobachtung verwendet werden sollen. Hierzu gibt es umfangreiche theoretische Überlegungen, die jedoch grundsätzlich die umfassende Rezeption der Eigenschafts-, Situations- und Interaktionstheorie der Führung voraussetzen[42]. Dennoch werden in mehreren Unternehmen die praktischen Einsatzmöglichkeiten erprobt. Zur Zeit sieht es jedoch so aus, daß die Einsatzmöglichkeiten der Assessment-Center-Methode relativ begrenzt sind.

IV. Weiterbildung von Führungskräften

Im Hinblick auf die Personalentwicklungsplanung kommt der Weiterbildung eine ausgesprochen instrumentelle Bedeutung zu. Letztlich sind im Hinblick auf die Unterlagen der Personalbedarfsplanung und der Verwendungsbeurteilung der Führungskräfte gezielte Trainingsprogramme anzubieten. Dabei kann es sich sowohl um interne als auch um externe Seminare handeln, in denen das noch

[36] Vgl. Neuberger (Selbsttäuschung), S. 27 ff.

[37] Vgl. Wagner (Beurteilungstraining), S. 221 ff.

[38] Vgl. Zander (Führungstechnik), S. 85 ff.

[39] Vgl. Zander (Gehaltsfestsetzung), S. 174 ff.

[40] Vgl. Mentzel (Personalentwicklung), S. 102 f.

[41] Vgl. Wolff/Göschel (Führungskräfteauswahl), S. 461 ff.; Jeserich (Karriereplanung), S. 161 ff.

[42] Vgl. Wunderer/Grunwald (Führungslehre), S. 112 ff.; Staehle (Management), S. 337 ff.; Seidel (Effizienz), S. 210 ff.

nicht ausreichend vorhandene Wissen, Können oder Verhalten vermittelt wird[43].

Von grundsätzlicher Bedeutung ist, daß sich die vorgeschlagenen Trainingsinhalte in die praktische Anwendung transferieren lassen und möglichst mit Förderungsprogrammen an Arbeitsplätzen (training-on-the-job) in engem Zusammenhang stehen[44].

Wichtig ist außerdem, daß eine enge Abstimmung zwischen den Abteilungen Weiterbildung und Personalentwicklung stattfindet. Hinzu kommt, daß in vielen Unternehmen Personalentwicklung begrifflich mit Weiterbildung gleichgesetzt wird und auf diese Weise Mißverständnisse entstehen. Die Ausführungen in diesem Beitrag sollen jedoch deutlich machen, daß »Personalentwicklung« in einem umfassenderen Sinne zu verstehen ist und alle erforderlichen Planungs- und Abstimmungsaufgaben einer separaten Abteilung zugeordnet werden sollten. Dies schließt jedoch nicht aus, daß im Rahmen der vielfältigen Abstimmungsprozesse mit den Fachabteilungen, der Personalwirtschaft, der Weiterbildungs- und z. B. der Organisationsabteilung Spannungen bzw. Konflikte entstehen, welche die Effizienz der Personalentwicklungsplanung einschränken können. Dieser Effizienzaspekt ist wiederum eng verbunden mit der Frage nach den praktischen Erfahrungen mit der Personalentwicklungsplanung.

D. Praktische Erfahrungen mit der Personalentwicklungsplanung für Führungskräfte

I. Personalentwicklungsplanung als Voraussetzung zur Fundierung personalwirtschaftlicher Entscheidungen

Personalentwicklungsplanung kann, wenn sie erfolgreich angewendet wird, einem Unternehmen viel Geld sparen helfen. Andererseits kann der Einsatz aufwendiger Planungsinstrumentarien zu Bürokratie und Schwerfälligkeit führen, der diesen gewünschten Effekt in das genaue Gegenteil verkehrt. Dabei ist die Wirkung nicht vorhandener Personalentwicklungsprogramme genauso fatal wie der Einsatz allzu perfekter Verfahren.

Oft wird übersehen, daß der Erfolg einer Personalentwicklungsplanung sehr stark durch das Führungsverhalten der zuständigen Vorgesetzten beeinflusst wird. Hier ist es z. B. entscheidend, daß Stärken und Schwächen der Mitarbeiter klar genannt

werden. Dabei darf das Beurteilungsgespräch nicht zum jährlich stattfindenden Ritual erstarren. Vielmehr ist die permanente Beurteilung von Leistung und Führungsverhalten erforderlich, wobei die Förderungsmaßnahmen des Vorgesetzten in Abstimmung mit dem Mitarbeiter bei der Milderung der Schwächen und der weiteren Betonung der Stärken ansetzen müssen[45].

Personalentwicklungsplanung ist also erst dann sinnvoll, wenn die Zusammenarbeit zwischen dem Vorgesetzten und der für Personalentwicklung zuständigen Stelle funktioniert. Das bedeutet wiederum, daß dort nicht primär der umfassend ausgebildete Planungsfachmann benötigt wird, sondern eine erfahrene Führungskraft mit dem erforderlichen Einfühlungsvermögen für den sinnvollen Einsatz von Führungskräften und der hinreichenden Phantasie über ihr vorhandenes Führungspotential und zweckgerechte sowie »machbare« Verwendungsmöglichkeiten.

Personalentwicklungsplanung ist somit abhängig von dem zugrunde liegenden Instrumentarium und insbesondere von den Führungskräften, die diese Aufgabe wahrnehmen. Dabei muß jeweils die konkrete Unternehmung mit ihren externen und internen Besonderheiten notwendigerweise in die Betrachtung mit einbezogen werden, um die Anwendungsvoraussetzungen erfolgreicher Personalentwicklung konkretisieren zu können[46].

II. Unternehmensvariable als Anwendungsvoraussetzungen

Im folgenden sollen einige Aspekte beschrieben werden, die für das praktische Funktionieren der Personalentwicklungsplanung von wesentlicher Bedeutung sind. Es versteht sich von selbst, daß diese Aufzählung nicht erschöpfend sein kann. Umfassende Ergebnisse setzen jedoch empirische Untersuchungen voraus, die bislang nur vereinzelt vorliegen.

I. Unternehmensgröße

Fragen der Personalentwicklung wie z. B. Stellvertretung und Nachfolgefragen sind für *Klein- und Mittelbetriebe* ebenso wichtig wie für *Großbetriebe und multinationale Unternehmen*. Allerdings fehlt in kleineren Unternehmen weitgehend das Know-how für die Entwicklung relativ ausgebauter Systeme. Dies ist jedoch auch nicht notwendig, weil es sich schließlich um überschaubare Unternehmen handelt. Die relevanten Einzelfälle für die Personalentwicklungsplanung brauchen in keiner Kartei bzw.

[43] Vgl. Gabele (Personalschulung), S. 53 ff.

[44] Vgl. Stiefel (Fortbildungsarbeit), S. 203 ff.

[45] Vgl. Zander (Führung), S. 79 ff.

[46] Vgl. Staehle (Management), S. 493 ff.

Datei festgehalten zu werden, weil es genügt, wenn sie im Kopf des Personalleiters oder des Firmeninhabers gespeichert sind. Andererseits gilt jedoch für viele Klein- und Mittelbetriebe, daß die Notwendigkeit für Nachfolger- und Stellvertreterregelungen nicht hinreichend genug erkannt wird[47]. Dies hängt oft mit einer fehlenden Einsicht in die Notwendigkeit zur kooperativen Führung und unter Umständen mit dem übermächtigen Einfluß des Firmeninhabers zusammen.

Erst wenn eine hinreichende Unternehmensgröße vorhanden ist, ist es sinnvoll, Positionen bzw. Abteilungen für Fragen der Personalentwicklung aufzubauen. Als Minimum dürften Unternehmen mit ca. 2000 Mitarbeitern in Betracht kommen. Dabei ist es erforderlich, daß die Komplexität des Planungsinstrumentariums auf die jeweilige Unternehmensgröße zugeschnitten ist. Bei umfassenden Personalentwicklungsprogrammen, z. B. auch für die Führungsnachwuchsplanung in größeren Unternehmen, sind sicherlich computergestützte Planungsverfahren zu empfehlen.

2. Konzernstruktur

Personalentwicklungsplanung ist in einem zentralistisch geführten Einheitskonzern einfacher als in einem Unternehmensverbund mit mehreren rechtlich selbständigen Beteiligungsgesellschaften. Beim Einheitskonzern erfolgt die Durchsetzung einer Konzeption wesentlich unmittelbarer. Personelle Entscheidungen werden relativ problemlos von den einzelnen organisatorischen Ebenen akzeptiert, weil die Unternehmensspitze über direktere Eingriffsmöglichkeiten verfügt.

In einem dezentral geführten Unternehmensverbund beschränken sich die Aktivitäten zur Personalentwicklung oftmals auf die Besetzung der Unternehmensspitze bei den einzelnen Beteiligungsgesellschaften. Bei der Besetzung anderer Führungspositionen ist das Überzeugungsvermögen des Leiters Personalentwicklung ebenso von Bedeutung wie das Klima der Zusammenarbeit zwischen einzelnen Beteiligungsgesellschaften. Besonders schwierig ist konzernweite Personalentwicklung, wenn die Gesellschaften auf denselben Märkten konkurrieren und z. B. ein ausgeprägtes Mißtrauen besteht, ob sich die Abgabe einer Führungskraft an die Schwester-gesellschaft zu einem späteren Zeitpunkt durch den Zugang einer anderen ebenfalls qualifizierten Führungskraft wieder ausgleicht. Umgekehrt werden personelle Entscheidungen der Konzernholding um so eher akzeptiert, je ausgeprägter die Beteiligungsverhältnisse sind. Entscheidend ist aber auch, mit welcher Konsequenz die Holding ihren Einfluß

gegenüber den Aufsichtsorganen und Vorständen der Tochtergesellschaften geltend macht.

3. Unternehmensentwicklung

Personalentwicklungsplanung ist in einem wachsenden Unternehmen einfacher als in Unternehmen mit einem stagnierenden oder gar schrumpfenden Verlauf der Unternehmensentwicklung. Im ersten Fall reicht die Anzahl der Führungskräfte, die für Aufstiegspositionen in Betracht kommen, oft nicht aus, um alle freien Stellen zu besetzen. Folglich müssen Führungskräfte zusätzlich extern beschafft werden.

Bei einer kontraktiven Unternehmensentwicklung stehen oft nur wenige freiwerdende Führungspositionen zur Verfügung. Dabei ist es durchaus denkbar, daß externe Führungskräfte für die wenigen, zusätzlichen Planstellen »eingekauft« werden, weil sich das Unternehmen auf seinen Märkten behaupten will und u. U. das auf dem Arbeitsmarkt vorhandene Spitzenangebot dringend benötigt. In diesem Fall ist die Gefahr sehr groß, daß die Führungskräfte des Unternehmens frustriert werden. Eine Lösung dieses Problems kann nur darin bestehen, daß die Trennung vom Unternehmen nicht als Tabu angesehen wird und die Führungskräfte sich durch eine Analyse ihrer Stärken und Schwächen bewußt sind, für welche Positionen bei anderen Unternehmen sie in Frage kommen.

Andererseits entsteht jedoch für das Unternehmen ein Optimierungsproblem, weil seine Aufgabe nicht darin bestehen kann, den Führungsnachwuchs für andere Unternehmen auszubilden. Hier ist es primär notwendig, die Personalentwicklungsaktivitäten auf diejenigen Führungskräfte zu konzentrieren, die das größte Potential für andere gleichrangige oder höherrangige Verwendungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens aufweisen.

4. Altersstruktur der Führungskräfte

Kontinuierliche Personalentwicklung ist um so einfacher, je gleichmäßiger die Altersstruktur der Führungskräfte ist. Diese Voraussetzung ist jedoch nur in wenigen Unternehmen vorhanden. Nicht zuletzt handelt es sich hier um eine der Nachwirkungen des Zweiten Weltkrieges, daß Lücken im Altersaufbau entstanden sind.

Andererseits sind derartige Ungleichgewichte oft auf eine zumindest zeitweilige Vernachlässigung der Personalentwicklungsplanung zurückzuführen. Diese werden u. U. noch gefördert, wenn die Fluktuation in der Gruppe der Führungskräfte relativ gering ist. Die Mängel einer derartigen Nachwuchspolitik werden deutlich, wenn durch eine Häufung von Pensionierungsfällen der Ersatzbedarf sprunghaft zunimmt, die entsprechenden Führungskräfte in

[47] Vgl. Zander (Klein- und Mittelbetriebe), S. 9ff.

quantitativer und/oder qualitativer Hinsicht jedoch nicht zur Verfügung stehen.

Umgekehrt ist es denkbar, daß für relativ junge, qualifizierte Nachwuchskräfte auf absehbare Zeit keine Positionen zur Verfügung stehen, weil die nächste Pensionierungswelle erst bevorsteht. Z. B. ist in vielen Unternehmen die Altersstruktur durch eine Häufung von Führungskräften mit Alter 50 und Mitte 30 gekennzeichnet, wobei die Gruppe der 40er relativ dünn besetzt ist.

Hierbei ist es erforderlich, mit Job-rotation-Programmen dafür zu sorgen, daß die Leistungsfreude der Führungskräfte erhalten bleibt und Abwanderungstendenzen bei den zukünftig benötigten Personen vermieden werden.

III. Nicht planbare Elemente der Personalentwicklung

Sicherlich gibt es mehrere praktisch erprobte Instrumente der Personalentwicklungsplanung. Dies schließt jedoch nicht aus, daß unvorhersehbare Ereignisse eintreten können, die sich der Planung weitgehend entziehen und eine Kette ineinander verschachtelter Besetzungspläne zum Zerreißen bringen können.

Dabei ist der Weggang einer Führungskraft, die für die Besetzung einer höheren Führungsposition vorgesehen war, sicherlich der häufigste Fall. Hier bleibt dem Unternehmen nichts anderes übrig als sich mit der »zweitbesten« Lösung zu begnügen. Dies kann wiederum bedeuten, daß Führungskräfte zum Einsatz kommen, die hinsichtlich ihres Potentials noch nicht weit genug entwickelt sind oder über die Position eines Stellvertreters nie hinausgelangt wären.

In vielen Unternehmen ist das Führungsreservoir ausgesprochen dünn. Dies muß nicht unbedingt auf eine mangelhafte Entwicklungsplanung zurückzuführen sein. Einerseits kann die Altersstruktur ungünstig sein. Darüber hinaus ist das Halten einer Führungsreserve ein Kostenproblem. Der wichtigste Grund ist jedoch auf die schlichte Tatsache zurückzuführen, daß generell nicht genügend »gute« Führungskräfte vorhanden sind. Dies bedeutet wiederum, daß eine noch so ausgeklügelte Entwicklungsplanung schnell an ihre Grenzen stößt. Dies heißt jedoch wiederum nicht, daß die klassische, durch viel Improvisation und vom Zufall geprägte Personalbesetzung ausreicht. Man sollte sich jedoch davor hüten, die Möglichkeiten der systematischen Personalentwicklungsplanung zu überschätzen.

Abschließend sei darauf hingewiesen, daß die Besetzung einer Führungsposition nicht allein nach den Kriterien von Anforderungs- und individuellem Leistungsprofil erfolgt. Führungskräfte müssen auch

hinsichtlich ihrer konkreten Verhaltenseigenschaften zueinander passen [48]. Dabei kann es sich im Einzelfall sowohl um die Beachtung der Prinzipien »Gegensätze ziehen sich an« als auch »Gleich zu Gleich gesellt sich gern« handeln. Welche Besetzung jedoch sinnvoll ist, ist von der Erfahrung der hierfür verantwortlichen Führungskraft abhängig. Hier können EDV-Listen mit analytisch gefundenen Übereinstimmungen zwischen Position und Person für die Entscheidungsvorbereitung hilfreich sein, sie jedoch nicht ersetzen.

M.E. sollten derartige informale Aspekte, die auch durch das jeweilige Organisations- bzw. Betriebsklima beeinflußt werden, verstärkt untersucht werden, um zu verbesserten Aussagen hinsichtlich einer situationsadäquaten Besetzung von Führungspositionen zu gelangen. Dies würde dazu beitragen, die bestehenden Grenzen einer Personalentwicklungsplanung für Führungskräfte den vorhandenen Möglichkeiten anzupassen.

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Ansoff, H. J.: (Management). *Strategic Management*, London 1979.
- Berenson, C./Runke, H. O.: (Stellenbeschreibungen). *Wie man Stellenbeschreibungen durchführt*, Wiesbaden 1977.
- Bleicher, K.: (Unternehmensentwicklung). *Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung*, Stuttgart/New York 1979.
- Friedrichs, H.: (Personalführung). *Moderne Personalführung*, 5. Aufl., München 1978.
- Gabele, E.: (Krisenmanagement). *Ansatzpunkte für ein betriebswirtschaftliches Krisenmanagement*, 50. Jg., 1981, S. 150-157.
- Gabele, E. (Personalschulung). *Personalschulung im Spannungsfeld ökonomischer und sozialer Ziele des Unternehmens*, ZfB, Jg. 51, 1981, S. 50-63.
- Hentze, J.: (Personalwirtschaftslehre). *Personalwirtschaftslehre*, Bd. 1 und 2, Bern/Stuttgart 1977.
- Hinterhuber, H. H.: (Unternehmensführung). *Strategische Unternehmensführung*, Berlin/New York 1977.
- Jeserich, W.: (Karriereplanung). *Karriereplanung, Industrielle Organisation*, Jg. 49, 1980, S. 161-164.
- Levinson, H.: (Persönlichkeit). *Die ruppige Persönlichkeit*, Harvard Manager, 1980, Heft IV, S. 16-23.
- Lindblom, C. E.: (Durchwursteln). *Die Wissenschaft vom »Durchwursteln«*. In: Grochla, E. (Hrsg.): *Organisationstheorie*, 2. Teilband, Stuttgart 1976, S. 373-388.
- Mentzel, W.: (Personalentwicklung). *Personalentwicklung*, Freiburg i. Br. 1980.
- Neuberger, O.: (Selbsttäuschung). *Rituelle (Selbst-)Täuschung - Kritik der irrationalen Praxis der Personalbeurteilung*. *Die Betriebswirtschaft* 1980, S. 27-43.

[48] Vgl. Levinson (Persönlichkeit), S. 16ff.

- Schmidbauer, H.: (Laufbahnplanung). Mitarbeiterentwicklung durch Laufbahnplanung. In: Macharzina, K./Oechsler, W. A. (Hrsg.): Personalmanagement, Bd. II, Wiesbaden 1977, S. 233-248.
- Seidel, E.: (Effizienz). Die betriebliche Effizienz direkter und kooperativer betrieblicher Führungsform. In: Grunwald, W./Lilge, H.-G. (Hrsg.): Partizipative Führung, Betriebswirtschaftliche und sozialpsychologische Aspekte, Bern/Stuttgart 1980, S. 210-231.
- Stahle, W. H.: (Management). Management, Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, München 1980.
- Stiefel, R.: (Fortbildungsart). Beschleunigung des Lerntransfers in der Fortbildungsarbeit der öffentlichen Verwaltung. In: Verwaltung und Fortbildung, 4. Jg., 1976, S. 203 ff.
- Ulrich, H./Stärkle, R.: (Personalplanung). Personalplanung, Köln-Opladen 1965.
- Ulrich, P./Fluri, E.: (Management). Management, Bern/Stuttgart 1975.
- Wächter, H.: (Planung). Planung im Personalbereich. BFuP, Jg. 22, 1970, S. 287-303.
- Wagner, D.: (Beurteilungstraining). Neue Wege des Beurteilungstrainings, Personalführung 1980, S. 221-226.
- Wagner, D.: (Organisationsentwicklung). Überwindung traditioneller Organisationsstrukturen durch Organisationsentwicklung. In: Zander, E./Reinecke, W. (Hrsg.): Führungsentwicklung, Organisation Development in der Praxis, Heidelberg 1981.
- Wunderer, R./Grunwald, W.: (Führungslehre). Führungslehre, Bd. I, Grundlagen der Führung, Berlin/New York 1980.
- Wolff, G./Göschel, G.: (Führungskräfteauswahl). Führungskräfteauswahl, neue Kriterien werden entscheidend. Industrielle Organisation, Jg. 49, 1980, S. 461-467.
- Zander, E.: (Führung). Führung in den 80er Jahren, Heidelberg 1980.
- Zander, E.: (Klein- und Mittelbetriebe). Führung in Klein- und Mittelbetrieben, Freiburg i. Br. 1981.
- Zander, E.: (Führungstechnik). Taschenbuch für Führungstechnik, 6. Aufl., Heidelberg 1982.
- Zander, E.: (Gehaltsfestsetzung). Handbuch der Gehaltsfestsetzung, 4. Aufl., Heidelberg 1980.
- Zander, E.: (Unternehmensverfassung). Personalwirtschaftliche Konsequenzen der unternehmensverfassungsrechtlichen Mitbestimmung. In: Bohr, K. u.a. (Hrsg.): Unternehmungsverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin/Bielefeld/München 1982.
- Zander, E./Knebel, H.: (Leistungsbeurteilung). Taschenbuch für Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen, Heidelberg 1980.
- Zander, E./Knebel, H.: (Arbeitsbewertung). Taschenbuch für Arbeitsbewertung, Heidelberg 1978.