

## Auszüge aus einem Bericht zum Förder-AC aus dem Jahre 2005

Verfasser: Uwe Schaarschmidt & Andreas W. Fischer

### Vorbemerkung

Personalentwicklung heißt heute mehr denn je auch Entwicklung von Management- und Führungskompetenzen. Das Förder-AC hat unter Beweis gestellt, dass es bei der Realisierung dieser Entwicklungsziele ein hilfreiches Instrument sein kann. Ausgehend von den heutigen und künftigen Managementanforderungen in den verschiedenen Arbeitsbereichen werden individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und Entwicklungsnotwendigkeiten deutlich gemacht, darauf abgestimmte Entwicklungsziele bestimmt und Wege zur Realisierung dieser Ziele aufgezeigt. Dabei war es von Beginn an ein vorrangiges Anliegen, die Eigenaktivität und das Engagement der einbezogenen Mitarbeiter bei der Inangriffnahme der Entwicklungsaufgaben herauszufordern und zu stärken. Mit diesem Zuschnitt grenzt sich das Förder-AC auch deutlich vom Auswahl-AC und anderen Maßnahmen der Personalselektion ab. Die Ergebnisse führen nicht zur Entscheidung über Eignung oder Nicht-Eignung, sondern sie zeigen auf, wie die persönlichen Eignungsvoraussetzungen in Übereinstimmung mit den Anforderungen verbessert werden können.

Es waren drei grundlegende Prämissen, von denen die Konzipierung des Förder-AC ausging:

1. Entwicklungs- und Lernfähigkeit erstreckt sich über die gesamte Spanne des Berufslebens. Mittels AC sind Impulse zur nachhaltigen Nutzung des Entwicklungspotentials bei der tagtäglichen Auseinandersetzung mit den Arbeitsanforderungen zu setzen.
2. Es gilt für die Entwicklung generell, für die des erwachsenen Menschen aber insbesondere, dass es auf das selbstgesteuerte Lernen ankommt, d. h. das Lernen muss durch die eigene Aktivität und die persönliche Zielsetzung getragen sein. In diesem Sinne sollte das Förder-AC Aufforderungscharakter für ein selbstmotiviertes Lernen haben, indem es die Reflexion über das eigene Verhalten in Gang setzt, Hinweise auf die persönlichen Schwachstellen und Potenzen gibt und auch Wege aufzeigen hilft, wie das eine überwunden und das andere weiter genutzt und ausgebaut werden kann.
3. Es ist eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg eigenaktiver Entwicklung, wie sie das Förder-AC anregen soll, dass die Organisation dafür einen stützenden Kontext liefert. Es geht dabei um die soziale und motivationale Unterstützung für die Entwicklungsziele und -anstrengungen, um die Bereitstellung der erforderlichen organisatorischen Rahmenbedingungen, um das Schaffen von Verbindlichkeiten, ohne die langfristige Zielsetzungen leicht auf der Strecke bleiben, und schließlich und vor allem um das Bieten von Entwicklungschancen innerhalb der Organisation.

Orientiert an den genannten Zielstellungen werden im Förder-AC weniger die fachlichen Qualifikationen, sondern Verhaltenskompetenzen in Bezug auf die anstehenden Management- und Führungsaufgaben erfasst. Dabei geht es insbesondere um Merkmale des sozial-kommunikativen Verhaltens, des Verhaltens in Problemlösesituationen, des emotionalen und motivationalen Verhaltens sowie des Ausdrucks- und Präsentationsverhaltens. Die Einschätzungen der Beobachter konzentrieren sich dabei auf die Frage, wo – unter Berücksichtigung der aktuellen und künftigen Anforderungen – die individuell abgestimmten Schwerpunkte der Entwicklungsförderung liegen sollten. Die Ergebnisse werden pro Teilnehmer in einem Protokoll festgehalten. Es dient dem Zweck, die Entwicklungsmöglichkeiten und -erfordernisse zu verdeutlichen und geeignete Fördermaßnahmen vorzubereiten. Diesen Zweck kann es nur erfüllen, wenn der Beurteilte die Aussagen des Ergebnisprotokolls akzeptiert, ja mehr noch, sie sich zu eigen macht, und wenn er gewillt ist, persönliche Schlüsse daraus abzuleiten. In diesem Sinne hat es sich bewährt, vor Weitergabe des Protokolls an den Vorgesetzten und den Verantwortlichen für Personalentwicklung ein Vieraugengespräch zwischen dem Teilnehmer und einem der einbezogenen Psychologen zu führen, in dem die Inhalte ausführlich erläutert und begründet werden, und erst bei Zustimmung des Betroffenen das Protokoll weiterzugeben.

### **Bisherige Erfahrungen mit dem Förder-AC**

Nach allen bisher vorliegenden Erfahrungen kann eine positive Zwischenbilanz zum Effekt des Förder-AC gezogen werden. Vor allem seien zwei Erkenntnisse hervorgehoben:

*Erstens* machen die AC-Ergebnisse deutlich, dass es innerhalb des Unternehmens ein beachtliches Reservoir an leistungsfähigen und leistungsbereiten Nachwuchskräften für Führungsaufgaben gibt. Die meisten der bisherigen TeilnehmerInnen haben sich nachdrücklich für verantwortungsvolle Führungs- und Managementaufgaben empfohlen. Diese Feststellung trifft im Grunde für alle Tätigkeitsbereiche zu, aus denen bisher die AC-Teilnehmer kamen ... Es kam aber auch klar zum Ausdruck, dass es nun gilt, das im AC erkannte Potential zeitnah und gezielt abzufordern. Dies ist zu gewährleisten, indem in rascher Abfolge gezielte, auf den AC-Empfehlungen aufbauende Fördermaßnahmen ergriffen und der Leistungsfähigkeit angemessene berufliche Perspektiven eingeleitet werden. Hier dürften bei Weitem noch nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft sein ...

*Zweitens* geht aus den Berichten der Teilnehmer und der Vorgesetzten unzweifelhaft hervor, dass mittels des AC und der darauf abgestimmten Fördermaßnahmen positive Veränderungen in führungs- und managementrelevanten Verhaltensbereichen erzielt werden konnten. Am häufigsten werden die folgenden Veränderungen berichtet:

- Gewinn an Selbstsicherheit und Souveränität im Auftreten
- Förderung der kommunikativen Kompetenz, der Rhetorik und Präsentationsfähigkeit
- Entwicklung der Fähigkeit zur Selbstreflexion und selbstkritischen Verhaltenskontrolle
- Steigerung der Entspannungsfähigkeit
- Entwicklung der Fähigkeit zum Zeitmanagement und zum Umgang mit komplexen Organisationsproblemen

Insgesamt lassen die Stellungnahmen zum Förder-AC auch erkennen, dass es in zunehmender Breite, auch über den Kreis der Teilnehmer hinaus, als nützliches und wirksames Instrument der Personalentwicklung anerkannt wird.

### **Schwerpunkte der Weiterführung des Förder-AC**

Trotz der zweifellos erzielten Erfolge sind (über das schon Gesagte hinaus) noch weitere Bemühungen erforderlich, um die Leistungsmöglichkeiten des Förder-AC für die unterschiedlichen Bereiche des Krankenanstaltenverbundes in vollem Umfang zu erschließen. Dabei ergeben sich aus unserer Sicht vor allem 3 Schwerpunktaufgaben:

#### **1. Systematische Evaluation**

Es ist nunmehr an der Zeit, die Effektivität des AC ...einer systematischen und kontinuierlichen Prüfung zu unterziehen. Zu diesem Zweck wurde ein Evaluations-AC konzipiert. Bei der Durchführung dieser Veranstaltung werden vor allem zwei Fragen im Vordergrund stehen:

1. Welche Anstrengungen hat die betroffene Person selbst unternommen, um die Entwicklungsanregungen aus dem AC umzusetzen?
2. Welche Unterstützung wurde seitens der Vorgesetzten und der Institution geleistet?

Auskünfte zu diesen beiden Fragen werden während des Evaluations-AC sowohl in mündlicher Form (über Präsentations- und Diskussionsübungen) als auch in schriftlicher Form (über einen standardisierten Einschätzungsbogen) eingeholt. Darüber hinaus werden – wie im vorangegangenen AC auch – Selbst- und Fremdeinschätzungsdaten zu folgenden Verhaltensbereichen erhoben: Problemlöseverhalten, sozial-kommunikatives Verhalten, emotionales und motivationales Verhalten sowie Ausdrucksverhalten. Über den Vergleich mit dem vorangegangenen AC können Aussagen über mögliche Veränderungen getroffen werden.

Ergänzend zu den Urteilen und Meinungsäußerungen, die die Betroffenen im Evaluations-AC abgeben, werden die Vorgesetzten um eine Einschätzung mittels eines standardisierten Bogens gebeten. Auch hier sollte das bisher Erreichte unter den obigen zwei Aspekten beurteilt werden:

1. Was wurde von den Betroffenen selbst getan?
2. Was wurde vom Vorgesetzten geleistet und welche Unterstützung erfolgte seitens der Institution insgesamt?

Und schließlich sollten auch die Vorgesetzten ihre Schlussfolgerungen bezüglich weiterer Förderbemühungen ziehen ...

#### **2. Stärkere Einbeziehung der Vorgesetzten**

Höchste Priorität kommt der Aufgabe zu, die Vorgesetzten in all den Bereichen, aus denen sich die AC-Teilnehmer rekrutieren, vom Nutzen dieses Instruments zu überzeugen und sie als Verbündete in allen Phasen seiner Anwendung zu gewinnen. Am wirksamsten ist dies in den Fällen gelungen, in denen die Vorgesetzten selbst bereits AC-Teilnehmer waren oder - mehr noch - in denen sie als Beobachter im AC

mitgewirkt haben. (Die persönliche Erfahrung als AC-Beobachter, das wird uns immer wieder bestätigt, fördert dabei nicht nur die Verbindung mit diesem Instrument, sondern sie trägt in einem umfassenden Sinne zu deutlich mehr Engagement und Sensibilität gegenüber den Anliegen der Personalentwicklung bei.)

Die aktive Mitarbeit der Vorgesetzten ist zunächst bei der AC-Vorbereitung gefragt. Nur mit ihrer Unterstützung können die geeigneten Zielgruppen festgelegt werden. Es kommen dafür prinzipiell all die Mitarbeiter in Frage, die in absehbarer Zeit (weitere) Führungsaufgaben übernehmen sollen. Für diese Mitarbeiter gilt es die Laufbahnplanung zu präzisieren, denn nur dann lassen sich konkret zugeschnittene Schlussfolgerungen aus der AC-Teilnahme ableiten.

Unverzichtbar ist im weiteren die Mitwirkung der Vorgesetzten bei der Auswertung und Umsetzung der Ergebnisse. Sie vor allem sind es, die gemeinsam mit den Teilnehmern die Empfehlungen des AC aufgreifen und in ein konkretisiertes Entwicklungsprogramm überführen sollten. Und schließlich haben sie entscheidend mitzuhelfen, dass die geeigneten Bedingungen für die Realisierung der festgelegten Entwicklungsmaßnahmen geschaffen und dabei die erforderlichen Effektivitätskriterien beachtet werden...

### **3. Integration der AC-Maßnahmen in das Gesamtsystem der Personalentwicklung**

Eine hohe Akzeptanz des Förder-AC kann nur dann erwartet werden, wenn über Inhalt und Ablauf des Verfahrens sowie über dessen Funktion im System der Personalentwicklung offen und gründlich informiert wird. Sofern wir negativen Einstellungen gegenüber dem AC begegneten, waren sie in aller Regel auf Informationsdefizite zurückzuführen. Am häufigsten handelte es sich dabei um Unkenntnis der Methode an sich. Darüber hinaus spielten Unklarheiten und Bedenken bezüglich der weiteren Verwendung der Ergebnisse eine nicht zu unterschätzende Rolle. Mit der notwendigen Aufklärung gilt es zugleich auch den mitunter überzogenen Erwartungen zu begegnen, d. h. Klarheit darüber zu schaffen, dass das Förder-AC kein omnipotentes Instrument der Personalentwicklung sein kann. Es ist deutlich zu machen, wo die spezifischen Möglichkeiten dieses Verfahrens liegen, wo aber auch seine Grenzen sind. So kann es z. B. die durch den Vorgesetzten zu leistende Mitarbeiterbeurteilung ergänzen und vertiefen, es kann und darf aber diese und andere unter unmittelbarer Verantwortung der Arbeitsbereiche wahrzunehmende Aufgaben nicht ersetzen.

Und schließlich sei noch eine weitere Erfahrung festgehalten: Immer wieder naheliegend ist die Tendenz, das Förder-AC zu einer Art „Seminarvermittlungsagentur“ zu machen. Denn natürlich ist es einfacher, auf den im AC sichtbar gewordenen Entwicklungsbedarf mit der Vereinbarung eines Seminarbesuchs zu reagieren, statt den oft steinigem Weg der Realisierung persönlich zugeschnittener Fördermaßnahmen im Arbeitsalltag zu gehen. Auf Letzteres aber muss es vorrangig ankommen, soll doch vor allem durch gezielt geschaffene Herausforderungen vor Ort das selbstgesteuerte und eigenverantwortliche Lernen gefördert werden. Natürlich ist unbestritten, dass sorgfältig ausgewählte und qualifiziert durchgeführte Seminare dabei eine unterstützende Funktion haben können, doch geht es auch (und oft vorrangig) um solche Schritte der Entwicklungsförderung wie etwa die Vereinbarung von Mentorenschaften, die Übertragung von Verantwortlichkeiten für herausfordernde Projekte, die inhaltliche Veränderung der Arbeitsaufgaben im Sinne des Job Enrichment, die Einflussnahme auf das Vorgesetzten-Mitarbeiterverhältnis sowie weitere zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz u. dgl. mehr. Auch in dieser Hinsicht sind noch weitere Bemühungen erforderlich, um das gesamte Potential zu nutzen, das in diesem Instrument steckt.