

Gute Führungsarbeit beginnt mit einer systematischen Nachwuchsförderung

Weshalb ist gerade heute eine systematische Nachwuchsförderung wichtig?

VON MARIJAN KOSEL UND JÜRGEN WEISSENRIEDER*)



Bei allem Respekt vor den derzeit immer stärker ins Bewusstsein der Öffentlichkeit dringenden Herausforderungen, welche der demografische Wandel und die Überalterung der Gesellschaft für die Unternehmen mit sich bringen, darf eines nicht vernachlässigt werden: Die Förderung des Nachwuchses. Oder muss man gar sagen: Gerade wegen des demografischen Wandels ist es wichtig, die Nachwuchsförderung gezielt anzugehen?



Dass die Halbwertszeit des Wissens immer rapider abnimmt und dass nur lebenslanges Lernen die Mitarbeiter bis ins Rentenalter beschäftigungsfähig hält, ist oft genug schon betont worden. Dass die Unternehmen sich in den letzten Jahren nur allzu gerne von ihren älteren Mitarbeitern getrennt haben, zeigt, dass es sowohl den Mitarbeitern als auch den Unternehmen nicht immer gelungen ist, diese Beschäftigungsfähigkeit – zu Neudeutsch „Employability“ – auch tatsächlich sicherzustellen. Untersuchungen zeigen, dass der Grundstein für die Bereitschaft für lebenslanges Lernen bereits in den ersten Berufsjahren gelegt wird. Mitarbeiter, die nicht frühzeitig gelernt haben, ihre eigene Entwicklung selbst in die Hand zu nehmen und dies als Daueraufgabe zu begreifen, werden das später, wenn sie die Vierzig überschritten haben, in der Regel auch nicht mehr tun. Insofern ist es wichtig, den jüngeren Mitarbeitern das „Virus des lebenslangen Lernens“ möglichst frühzeitig „einzupflanzen“.

Im Nachfolgenden wird ein Nachwuchsförderprogramm – kurz NFP – vorgestellt, das in dieser oder ähnlicher Form in verschiedenen Unternehmen bereits erfolgreich durchgeführt wurde. Das nachfolgend dargestellte Konzept stellt lediglich ein Grundmuster für mögliche Nachwuchsprogramme dar. Auf jeden Fall ist es erforderlich, die Lerninhalte und die methodische Ausgestaltung an den Erfordernissen des Unternehmens auszurichten.

1. Zielsetzungen des Nachwuchsförderprogramms (NFP)

Das NFP verfolgt mehrere Zielsetzungen. Die Hauptzielsetzung liegt natürlich in erster Linie darin, die Potenziale der Mitarbeiter frühzeitig und gezielt weiterzuentwickeln. Während die Führungskräfteentwicklung in der Regel sehr intensiv und in vielen Unternehmen teilweise auch systematisch betrieben wird, fristet die systematische Entwicklung des Nachwuchses – und damit ist nicht nur der *Führungsnachwuchs* gemeint – ein eher klägliches Schattendasein. Ob und welche Qualifizierungsmaßnahmen einer Nachwuchskraft zugute kommen, hängt oftmals vom guten Willen und vom Führungsverständnis des jeweiligen Vorgesetzten ab.

Im Fokus des NFPs steht nicht die fachliche Qualifizierung, sondern die Weiterentwicklung der Sozial-, Methoden- und Handlungskompetenz: Mehr denn je kommt es heute darauf an, über die so genannten „Schlüsselqualifikationen“ zu verfügen. Dazu gehören insbesondere:

*) Marijan Kosel und Jürgen Weissenrieder sind Geschäftsführer einer Personalmanagement-Gesellschaft in Tettang/Deutschland.

Führungsarbeit und Nachwuchsförderung

- Durchsetzungsfähigkeit,
- Einsatzbereitschaft,
- Entscheidungsstärke,
- Führungsfähigkeit,
- Initiative,
- Kommunikationsfähigkeit,
- Kooperationsbereitschaft,
- Problemlösungsfähigkeit,
- Teamfähigkeit und
- Verantwortungsbereitschaft.

Das NFP setzt daher in erster Linie auf der Einstellungs- und Verhaltensebene an. Dabei werden vor allem folgende weiteren Ziele verfolgt:

- Das „Virus des lebenslangen Lernens infizieren“: Die NFP-Teilnehmer erkennen die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens (wenn sie sie nicht schon ohnehin vorher für sich erkannt haben) und übernehmen die Verantwortung für ihre eigene Weiterentwicklung.
- Vermittlung von Grundhaltungen, die zum Erfolg führen, wie z. B.:
 - Täter (im Sinne von „zur Tat schreiten“) statt Opfer sein
 - Gestalten statt verwalten
 - Handeln statt jammern
 - Kooperieren statt konkurrieren
 - Miteinander statt übereinander sprechen
 - Verantwortung übernehmen statt sich immer nur in die Verantwortung anderer zu begeben
 - Die eigenen Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten erkennen und zur Tat schreiten, statt Missstände einfach hinzunehmen
- Über den Tellerrand schauen: Die Teilnehmer lernen das Unternehmen und dessen Funktionen besser kennen. Sie erkennen die Zusammenhänge und ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg. Sie lernen die verschiedenen Steuerungs- und Führungsinstrumente kennen und verstehen und entwickeln damit ihr unternehmerisches Denken weiter.
- Förderung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und Bildung von unternehmensweiten Netzwerken: Die bewusst bereichsübergreifende Zusammensetzung der Nachwuchsgruppe trägt zu einer unternehmensweiten Netzwerkbildung bei. Bereits während des NFPs ist ein deutlich gestiegenes Verständnis für andere Bereiche und Abteilungen zu erkennen. Immer wieder sind folgende Aussagen zu hören: „Wenn ich etwas von einem anderen Bereich brauche, dann weiß ich jetzt, an wen ich mich wenden muss, und vor allem ist es auch viel einfacher.“
- Motivierung und Bindung der Nachwuchskräfte an das Unternehmen: Die Zugehörigkeit zur Nachwuchsgruppe stellt eine Honorierung der bisherigen Leistungen dar. Damit wird auch die Motivation und die Bindung an das Unternehmen weiter gefördert. Die NFP-Teilnehmer merken, dass etwas für sie getan wird.
- Identifizierung der High Potentials: Das NFP eignet sich natürlich auch als Auswahlinstrument, wenn es um die Besetzung von Führungspositionen geht. Die NFP-Teilnehmer können über einen Zeitraum von zwei Jahren in den verschiedensten Situationen beobachtet werden. Klar, dass diese Wahrnehmungen dann auch bei der Besetzung von Führungspositionen oder anderen Stellenbesetzungen herangezogen werden. Das NFP kommt damit einem „Dauer-Assessment-Center“ gleich.

2. Der Aufbau des Nachwuchsförderprogramms

Das NFP ist als Lernprozess angelegt und erstreckt sich in der Regel über einen Zeitraum von etwa zwei Jahren. Eine NFP-Gruppe besteht idealerweise aus 8 bis 12 Teilnehmern aus möglichst vielen Unternehmensbereichen. Ein wesentliches Auswahlkriterium neben der persönlichen Bereitschaft zur Teilnahme am NFP und einer positiven Potenzialaussage bildet das Alter. Die NFP-Teilnehmer sollten nicht älter als 35 bis 40 Jahre sein. Die Auswahl der NFP-Kandidaten kann mittels einer Potenzialeinschätzung durch den Vorgesetzten oder auch über ein spezielles Assessment-Center erfolgen.

2.1. Grundsätze des Nachwuchsförderprogramms

Folgende Grund- und Gestaltungsprinzipien liegen dem NFP zugrunde:

- **Erlebnis- und Aktionsorientierung:** Die Seminar- und Trainingseinheiten sind aktions- und erlebnispädagogisch aufgebaut. Der Wechsel zwischen Trainer-Inputs, Reflektieren und eigenem Erarbeiten von Lösungen stellt sicher, dass die Lerninhalte nicht nur verstanden, sondern auch verankert und umgesetzt werden.
- **Selbst organisiertes Lernen:** Wenn man möchte, dass die NFP-Teilnehmer die Verantwortung für ihren eigenen Lernprozess übernehmen, dann muss man ihnen auch die Verantwortung dafür übertragen. Dazu gehört auch, dass ein Teil der Lernmaßnahmen von den Teilnehmern selbst organisiert wird.
- **Arbeitsplatznahe Qualifizierung oder Training on the Job:** Ein wichtiger Teil des Lernprozesses findet am Arbeitsplatz statt. Den Ort des Lernens an den Arbeitsplatz zu verlagern, wo ein Lernen unter „Echtbedingungen“ stattfindet, stellt den Transfer des Erlernten in die Praxis sicher.
- **Kollegiale Beratung:** Das Wissen der NFP-Teilnehmer regelmäßig zu aktivieren und für die Lösung konkreter Aufgabenstellungen aus dem betrieblichen Alltag nutzbar zu machen, ist das Ziel der gegenseitigen kollegialen Beratung.
- **Der Vorgesetzte als Coach und Personalentwickler:** Der Vorgesetzte des NFP-Teilnehmers ist durch regelmäßige Bilanzgespräche als Coach und Personalentwickler seines Mitarbeiters in den Lernprozess integriert.

2.2. Ablauf und Elemente des Nachwuchsförderprogramms

Die Gruppe steuert sich zum großen Teil selbst. Dazu bestimmt sie zu Beginn des Programms einen Sprecher und einen Stellvertreter. Eckpfeiler sind vier mehrtägige (2 bis 3 Tage) externe Schulungs- und Trainingsveranstaltungen. Regelmäßige Lerngruppentreffen zwischen den Trainingssteps sind elementarer Bestandteil des Programms. Weitere Bestandteile des Programms sind die gezielte Einbeziehung in Projekte sowie von der NFP-Gruppe selbst organisierte Fördermaßnahmen, wie z. B. Betriebsbesichtigungen, der Besuch von Abendveranstaltungen oder unternehmensinterne Hospitationen.

Halbjährlich erfolgt eine Bilanzierung mit dem Vorgesetzten und dem Trainer. Nach Abschluss des NFPs erhalten die Teilnehmer eine Abschlussbewertung mit konkreten Handlungsempfehlungen. Das NFP dient ebenfalls als Instrument zur Potenzialanalyse, d. h. auch hier kann im Grundsatz gelten: Es kann nur jemand zur Führungskraft ernannt werden, der das NFP erfolgreich durchlaufen hat.

2.3. Die Elemente im Einzelnen

2.3.1. Die Lernzielvereinbarung

Vor dem Start des NFPs findet zwischen dem Teilnehmer und seinem Vorgesetzten eine Lernzielvereinbarung statt. Im gemeinsamen Gespräch legen beide fest, worauf der Mitarbeiter im Verlaufe des NFPs besonders achten sollte. Der Mitarbeiter wird dadurch für seine Stärken und Schwächen sensibilisiert. Die Lernzielvereinbarung dient im Verlaufe des NFPs der Erfolgskontrolle.

Führungsarbeit und Nachwuchsförderung

2.3.2. Die Schulungs- und Trainingssteps

Die vier (2- bis 3-tägigen) Schulungs- und Trainingssteps bauen aufeinander auf und zeichnen sich durch eine innovative Lernorganisation und den Einsatz neuer Lernmethoden aus. Die Trainingsbausteine sind erlebnisorientiert aufgebaut und orientieren sich am Prinzip „Selbstverantwortung“. Das bedeutet, dass die Teilnehmer aktiv in das Training eingebunden sind und sich ihre Lösungen weitgehend unter Anleitung selbst erarbeiten. Folgende Themen werden dabei u. a. behandelt:

Step A: Die eigene Standortbestimmung	Step B: Kommunizieren, Präsentieren, Moderieren
<ul style="list-style-type: none"> ● Kommunikationstypen und -stile ● Innere Grundhaltungen und Einstellungen ● Der Einfluss des Denkens auf das Handeln und Reden ● Gewohnheiten und Umgang mit Veränderungen ● Innere Treiber ● Stärken und Schwächen ● Neigungen und Eignungen ● Selbstverantwortung ● Selbstmanagement, Zeitmanagement ● Aspekte der Persönlichkeitsentwicklung ● Lebenslanges Lernen als Grundhaltung ● ... 	<ul style="list-style-type: none"> ● Rhetorik, Mimik, Körpersprache ● Ich-Zustände in der Kommunikation (Transaktionsanalyse) ● Präsentationstechniken ● Gestalten von Präsentationsunterlagen ● Vortragsstile ● Besprechungen leiten und zielgerecht gestalten ● Aufgaben des Moderators ● Moderationstechniken ● Gespräche vorbereiten und zielgerichtet führen ● Fragetechniken ● ...
Step C: Führung und Führungsinstrumente des Unternehmens	Step D: Grundlagen der Team- und Unternehmensentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> ● Das Unternehmensleitbild ● Das Führungsleitbild ● Das XY-Zielsystem ● Zielvereinbarungen als Instrument der Mitarbeitermotivation ● Die Leistungsbeurteilung ● Projektmanagement und Projektrichtlinien ● Führungsstile ● Aufgaben und Rolle der Führungskraft ● Die Regelkommunikation – das Nervensystem des Unternehmens ● ... 	<ul style="list-style-type: none"> ● Grundprinzipien der Teamarbeit ● Konfliktmanagement ● Teambesprechungen als Instrument der Teamentwicklung ● Kontinuierliche Prozessverbesserung als permanente Teamaufgabe ● Ideenfindung und Problemlösungstechniken ● Umgang mit Fehlern ● Das Betriebsklima positiv gestalten ● Das „lernende Unternehmen“ ● Veränderungen im Unternehmen ● Die Unternehmenskultur mitgestalten ● ...

2.3.3. Nachbereitung in Follow-ups

In einer jeweils halbtägigen Follow-up-Einheit werden die Erfahrungen aus der Umsetzung der persönlichen Ziele systematisch ausgewertet, die Ergebnisse der Lerngruppen präsentiert und Hemmnisse/Hindernisse, die im Zusammenhang mit der Umsetzung aufgetreten sind, bearbeitet. Die Follow-ups stellen ein wesentliches Element der Transfersicherung dar und tragen zu einer dauerhaften Aufrechterhaltung der Umsetzungsmotivation bei. Durch das „Öffentlichmachen“ der Umsetzungsziele, der individuellen Aktionspläne und der Umsetzungserfolge der Teilnehmer entsteht eine hohe Umsetzungsverbindlichkeit.

Führungsarbeit und Nachwuchsförderung

2.3.4. Lerngruppen

Zwischen den Trainingseinheiten organisieren sich die Teilnehmer in Lerngruppen oder Lerntandems, um ihre Erfahrungen mit der Umsetzung der Trainingsinhalte auszutauschen, sich gegenseitig zu coachen und voneinander zu lernen. Die Lerngruppen/Lerntandems erhalten darüber hinaus Aufgabenstellungen vom Trainer, die in den Zeiträumen zwischen den Trainingssteps zu erfüllen sind. Durch Implementierung der Lerngruppen wird die Eigenverantwortung und die Fähigkeit zum selbstorganisierten Lernen innerhalb des Unternehmens gestärkt und ein kontinuierliches Arbeiten an den NFP-Themen über den Besuch der Trainingsmaßnahmen hinaus bewirkt.

2.3.5. Trainerfeedback

Nach den ersten beiden Trainingssteps erhalten die Teilnehmer ein Trainer-Feedback. Im 6-Augengespräch – Trainer, Teilnehmer und Vorgesetzte – erhält der Teilnehmer eine Rückmeldung bezüglich seines Verhaltens und seiner persönlichen Wirkung sowie Hinweise auf mögliche weitere Lernziele. Gleichzeitig wird eine Zwischenbilanz zur bisherigen Lernzielerreichung gezogen.

2.3.6. Selbst organisierte Maßnahmen

Die Teilnehmer erhalten die Aufgabe, in eigener Verantwortung auch außerhalb der Arbeitszeit Lernmaßnahmen zu organisieren und durchzuführen. Hierzu zählen üblicherweise Maßnahmen wie Betriebsbesichtigungen, Hospitationen in anderen Bereichen, der Besuch von Vorträgen oder auch der Besuch von Messen. Zur Förderung der Selbstverantwortung wird empfohlen, der NFP-Gruppe hierfür ein eigenes Budget einzuräumen, über das sie selbstverantwortlich verfügen kann.

2.3.7. Präsentationsaufgaben

Jeder Teilnehmer erhält die Aufgabe, nach Step B eine Präsentation zu einem selbst gewählten Thema vor einem größeren Publikum zu halten. Dies leistet einen nicht unerheblichen Beitrag zur Steigerung der Lernmotivation. In den Lerngruppen haben die Teilnehmer die Möglichkeit, sich Anregungen zu ihren Präsentationen einzuholen. In Unternehmen, in denen betriebsinterne Vortragsreihen bestehen, lassen sich NFP-Präsentationen hervorragend integrieren. Sie können natürlich auch den Auftakt einer betriebsinternen Vortragsreihe bilden.

2.3.8. Mitarbeit in Projekten

Das NFP-Konzept sieht vor, dass die Teilnehmer ganz gezielt in bereichs- bzw. fachfremden Projekten mitarbeiten. Das fördert einerseits den Blick über den eigenen Tellerrand hinaus. Andererseits lernen die Teilnehmer dadurch die Grundlagen des Projektmanagements aus nächster Nähe kennen.

2.3.9. Abschluss-Feedback und Potenzialeinschätzung

Nach Abschluss des NFPs erhält der Teilnehmer wieder im 6-Augengespräch ein Abschluss-Feedback vom Trainer. Das Abschluss-Feedback enthält Aussagen über Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten des Teilnehmers, konkrete Hinweise zur persönlichen Weiterentwicklung sowie eine Potenzialeinschätzung insbesondere im Hinblick auf vorhandene Führungspotenziale. Das Abschluss-Feedback ist schriftlich dokumentiert und geht in Kopie an den Personalbereich.

3. Fazit und Erfahrungen in der Praxis

Die Erfahrungen, die wir immer wieder mit Nachwuchsförderprogrammen machen, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die am NFP teilnehmenden Mitarbeiter schätzen sich nach Abschluss des NFPs deutlich reifer und souveräner ein. Diese Einschätzung wird von Vorgesetzten und Kollegeng zumeist bestätigt.

Praxis-News

- Zwischen den Teilnehmern entsteht ein starkes Vertrauensverhältnis, das die Zusammenarbeit im betrieblichen Alltag deutlich erleichtert. Nach Aussage vieler NFP-Teilnehmer wird darin der Hauptnutzen des NFPs gesehen.
- Die NFP-Teilnehmer zeigen ein deutlich größeres Verständnis für die Belange des Unternehmens. Die betrieblichen Zusammenhänge und Zwänge werden gesehen und die Mitarbeiter erkennen ihren Beitrag zum Unternehmensergebnis.
- Die Teilnehmer erkennen ihre Einflussmöglichkeiten im Unternehmen. Missstände, die einst einfach hingenommen wurden – „Was soll ich da machen?“ – werden in Frage gestellt und aktiv angegangen.
- Die Teilnehmer fühlen eine deutlich stärkere Bindung zum Unternehmen. Das Gefühl, dass das Unternehmen bereit ist, in den Nachwuchs zu investieren, und das Vertrauen, das in die Nachwuchsleute gesetzt wird, fördert die Loyalität zum Unternehmen in hohem Maße.
- Nachwuchsförderprogramme leisten einen wichtigen Beitrag zu Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, wenn sie nicht nur als Einmalaktion gesehen werden, sondern, wenn möglichst viele Mitarbeiter in den Genuss dieser Maßnahme kommen.
- Nicht zuletzt eignet sich das Nachwuchsförderprogramm hervorragend zur Steigerung des Unternehmensimages. Gerade jüngere Bewerber achten durchaus darauf, was die Unternehmen für die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter tun.

Fazit: Die Förderung des Nachwuchses ist aus unserer Sicht nicht nur eine Maßnahme zur langfristigen Sicherung von qualifizierten Nachwuchskräften, sondern auch ein Instrument zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und zur Verbesserung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Wichtig bei der Ausgestaltung ist in jedem Fall eine konsequente Ausrichtung an den Zielen und Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens. Der Kreativität sollten dabei jedenfalls keine Grenzen gesetzt sein.

Praxis-News aus Sozialversicherungs-, Lohnsteuer- und Arbeitsrecht in Kurzform

VON DR. WOLFGANG HÖFLE*)

SOZIALVERSICHERUNG

● Drei- oder fünfjährige Verjährungsfrist (§ 68 ASVG)

VwGH 14. 9. 2005, 2003/08/0266.

Wenn der Gebietskrankenkasse bereits seit 20 Jahren bekannt ist, dass der Dienstgeber Schmutzzulagen für bestimmte Tätigkeiten bezahlt, diese Zulagen beitragsfrei abrechnet und bei Beitragsprüfungen unbeanstandet geblieben sind, dann ist die Vorgangsweise des Dienstgebers als unverschuldet anzusehen; in einem solchen Fall gilt nicht die fünf-, sondern nur die dreijährige Verjährungsfrist.

Ob der Beitragsprüfer die Zahlungen in den früheren Prüfungen „absichtlich“ beitragsfrei gelassen hat, spielt keine Rolle, wenn der Dienstgeber die Lohnkonten vorgelegt hat, in denen die fraglichen Zahlungen enthalten waren. Eine zusätzliche Erkundigungspflicht trifft den Dienstgeber in solchen Fällen nicht. Bei unveränderter Rechtslage darf der Dienstgeber (bis zur ersten Beanstandung) von der Beitragsfreiheit ausgehen.

Anmerkung: Die obige Entscheidung kann inzwischen als gefestigte Rechtsprechung angesehen werden (vgl. auch den Hinweis des VwGH auf sein früheres Erkenntnis 99/08/0128 vom 23. 10. 2002). Der Dienstgeber muss aber im Anlassfall drei Jahre

*) Dr. Wolfgang Höfle ist Steuerberater in Wien und Vorsitzender der Arbeitsgruppe Lohnsteuer des Fachsenats für Steuerrecht der Kammer der Wirtschaftstreuhänder.