

8.2 Bedarfsanalyse für ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm

von Dirk Seeling und Marc Solga

Der folgende Beitrag liefert ein Praxisbeispiel für die **Erfassung des Personalentwicklungsbedarfs**. Der skizzierte Prozess wurde im Rahmen der Einführung eines strategieorientierten Führungskräfte-Entwicklungsprogramms realisiert. Hierbei wurde der Auftraggeber, eine deutsche Non-Profit-Organisation, durch ein Beratungsunternehmen für Personal- und Organisationsentwicklung unterstützt.

Die PE-Bedarfsanalyse soll generell in drei Schritten erfolgen (vgl. Klug, Kap. 2: Analyse der Personalentwicklungsbedarfs): **Organisationsanalyse** – **Aufgabenanalyse** – **Personalanalyse**. Die Fachliteratur empfiehlt zahlreiche Instrumente und Vorgehensweisen für jeden einzelnen der drei Schritte.

In der Praxis zählt das **Kriterium der Machbarkeit**. Ein Bedarfsanalysevorhaben wird sich deshalb nicht nur an den **Standards der Fachexperten**, sondern auch an **betrieblichen Notwendigkeiten** orientieren müssen. Letztere ergeben sich aus den begrenzten finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen und aus den kulturellen und politischen Gegebenheiten in der auftraggebenden Organisation.

Im Folgenden werden die Schritte der Bedarfsanalyse dargestellt, wie sie im vorliegenden Projekt realisiert werden konnten – auch hier galt es, machbare und akzeptierte Lösungen zu entwickeln und umzusetzen. Einführend werden die Projektziele und die Projektplanung erörtert. Die weitere Darstellung folgt dem skizzierten Dreischritt.

8.2.1 Auftraggeber, Projektziele und Projektplanung

Der **Auftraggeber** des Projekts ist eine Non-Profit-Organisation, die mit etwa 5.000 hauptamtlichen und 15.000 ehrenamtlichen Mitarbeitern in diversen sozialen und karitativen Bereichen tätig ist. In Deutschland arbeiten diese Mitarbeiter in mehreren Teilorganisationen, die sich ihrerseits in zahlreiche Untereinheiten aufgliedern¹.

Ziel des Projekts war es, ein organisationsweites **Qualifizierungsprogramm** für die Ebene der **unteren Führungskräfte** (Leiter der Untereinheiten) zu entwickeln und zwar auf der Grundlage einer umfassenden **PE-Bedarfsanalyse**.

¹ Um die Anonymität der auftraggebenden Organisation zu wahren, werden allgemeine Begrifflichkeiten verwendet, wenn es gilt, die Organisation, ihre Teilbereiche und die in ihr tätigen Führungskräfte und Mitarbeiter zu beschreiben.

Die **Leiter der Untereinheiten** repräsentieren eine **Schlüsselposition** für den Geschäftserfolg. Es ist schwierig, geeignete Kandidaten für diese Position zu finden. Sie wird zumeist mit Personen besetzt, die zuvor in anderen Aufgabenbereichen der Organisation tätig waren und die dort mangels Nachwuchsförderung nach ihrem Aufstieg ein „Kompetenzloch“ hinterlassen. Die **Zielgruppe** des Projekts bestand aus etwa 200 unteren Führungskräften und 400 potenziellen Nachwuchskräften.

Tabelle 1: Gesamtplan des Projekts „Qualifizierung untere Führungsebene“

Projektphasen	Zeit
1. Projektplanung und -vorbereitung, Kick-off	1. Monat
2. Bedarfsanalyse	2. bis 10. Monat
2.1. Organisationsanalyse <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufgabe: Festlegung der strategischen Zielvorgaben für die PE, Erfassung der PE-Randbedingungen und des PE-Status in der Organisation ■ Instrumente: Auswertung vorliegender Studien, Telefon-Interviews und moderierte Workshops in den Teilorganisationen 	2. bis 7. Monat
2.2. Aufgabenanalyse <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufgabe: Formulierung eines Anforderungsprofils für untere Führungskräfte ■ Instrument: moderierte Workshops in den Teilorganisationen 	
2.3. Personanalyse <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufgabe: Beurteilung aktueller und potenzieller Führungskräfte der unteren Ebene ■ Instrumente: Assessment Center, Leistungsbeurteilungen 	7. bis 10. Monat
3. Konzipierung eines Führungskräfteentwicklungsprogramms	10. und 11. Monat
4. Implementierung und Durchführung des Programms	ab 12. Monat

In den einzelnen Teilorganisationen ist die Qualifizierung der unteren Führungskräfte sehr unterschiedlich und insgesamt wenig systematisch gehandhabt worden. Während einige wenige Teilorganisationen erste Förderprogramme und Personalentwicklungsinstrumente besaßen, die aber nicht am strategischen Bedarf der Gesamtorganisation orientiert waren, verfügten andere Teilorganisationen über keinerlei systematische Weiterbildungsmaßnahmen.

Es wurde eine **Arbeitsgruppe** gebildet, die das Projekt „Qualifizierung untere Führungskräfte“ vorantreiben sollte. Ein Mitglied der mittleren Führungsebene (Vorsitzender einer Teilorganisation) übernahm die interne Projektleitung und wurde durch **externe**

Fachberatung und Prozessmoderation unterstützt. Ein übergeordnetes **Lenkungsgremium**, bestehend aus Mitgliedern des Top-Managements, brachte die Perspektive der Gesamtorganisation ein und sorgte für die nötige Abstimmung mit anderen, ebenfalls organisationsweit aufgesetzten Prozessen (z. B. Einführung eines Qualitätsmanagements).

Tabelle 1 skizziert das Gesamtprojekt im Überblick, wobei die Projektphase „Bedarfsanalyse“ ausführlicher dargestellt wird, weil sie im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrags steht.

Die Arbeit der Projektgruppe sollte den folgenden **Prinzipien** verpflichtet sein:

- Es galt, ein einheitliches Verständnis von Personalentwicklung und auf dieser Grundlage eine **organisationsweit einheitliche Personalentwicklungsstrategie** zu erarbeiten, die von allen Beteiligten mitgetragen werden kann.

In diesem Sinne wurden die ersten Sitzungen der Projektgruppe nicht nur dazu genutzt, Planungsaufgaben zu erledigen, Kommunikationsregeln zu vereinbaren und eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre herzustellen, sondern auch dazu, ein **einheitliches Verständnis** von strategieorientierter Personalentwicklung zu erzielen und – im Sinne eines „**gemeinsamen mentalen Modells**“ und einer allgemeinen **Orientierungshilfe** – ein PE-Prozessmodell festzulegen (vgl. Solga, Ryschka & Matenklopp, Kap. 1: Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren). Hierzu wurden unterschiedlichste **State-of-the-Art-Konzepte** recherchiert und in Bezug auf ihre organisationsspezifische Praktikabilität bzw. Systemkompatibilität ausgewertet.

- Zugleich galt es, die spezifischen Vorstellungen und die **unterschiedlichen Entwicklungsstände** in den Teilorganisationen zu achten und zu berücksichtigen. Das zu erstellende Gesamtkonzept sollte den gemeinsamen Nenner für die Qualifizierung der unteren Führungsebene definieren, aber zugleich Raum lassen für die **individuelle Anpassung und Ausgestaltung** in den Teilorganisationen.
- Die Entwicklung des Konzepts sollte in starkem Maße **partizipativ** erfolgen. Es galt, die Perspektiven aller Führungsebenen aufzunehmen und ins Projekt zu integrieren. Denn die Einbeziehung multipler Sichtweisen erzeugt eine **breite Informations- und Entscheidungsbasis** und sichert damit die **Qualität** der zu entwickelnden Konzepte. Ferner gilt: Partizipation steigert die **Akzeptanz des Projekts** und der Projektergebnisse in der Organisation. Dies ist insbesondere angesichts der unterschiedlichen Kulturen und Entwicklungsstände in den Teilorganisationen von großer Bedeutung.

In diesem Sinne wurden unterschiedlichste Formen der **aktiven Beteiligung** realisiert (Tabelle 2 zeigt, wie die verschiedenen Personengruppe in die erste Projektphase, also in die Analyse des PE-Bedarfs, eingebunden waren):