

Corporate Identity und Weiterbildung von Führungskräften

Breger, Wolfram

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Breger, W. (1995). Corporate Identity und Weiterbildung von Führungskräften. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 18(3), 251-256. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-39676>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Corporate Identity und Weiterbildung von Führungskräften

Wolfram Breger

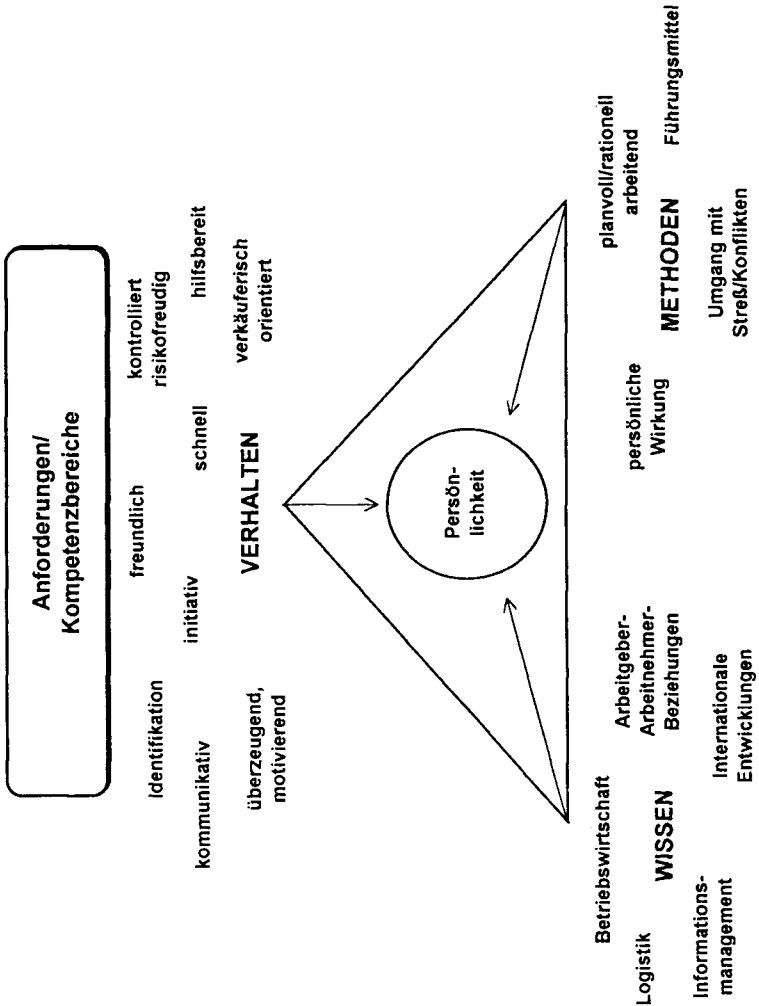
Privatwirtschaftliche Unternehmen stehen vor der Notwendigkeit, zweckrationale (Leistungs-)Erwartungen mit einem Sinnzusammenhang zu verbinden, der den Mitarbeitern Identifizierungen ermöglicht und sie motiviert, ihre Arbeitskraft dieser und keiner anderen Organisation zur Verfügung zu stellen. Corporate-Identity-Konzepte und Unternehmensleitbilder beziehen daher affektive und wertorientierte Momente zunehmend in die Unternehmensführung ein, um die vielfältigen ökonomischen, sozialen und auf Lernen ausgerichteten Bedürfnisse der Mitarbeiter zu berücksichtigen und die Normen und Kommunikationspraxen, die "Unternehmenskultur", zu gestalten. Wie Personalentwicklung und Weiterbildung der Führungskräfte sich hieraus ableiten, soll am Beispiel der Raab Karcher Gruppe, eines Handels- und Dienstleistungsunternehmens der VEBA AG, gezeigt werden.

Raab Karcher, gegründet 1848, seit 1975 im VEBA-Konzern und bis in die jüngste Zeit dem Energiesektor (Kohle, Mineralöl) eng verbunden, hat sich seit Mitte der 80er, noch mehr seit Beginn der 90er Jahre in Geschäftsfeldern und innerer Struktur erheblich verändert. Heute, nach Abgabe der "Gründungssparte" Kohlehandel, stellt es eine Gruppe selbständiger Unternehmensbereiche dar, die sich im In- und Ausland vorwiegend in baunahen Handelsbereichen und im Elektronikhandel sowie in technischen und Sicherheitsdienstleistungen engagieren. Die Mitarbeiterzahl hat sich in 10 Jahren auf rd. 29.000 mehr als verdreifacht (Raab Karcher Gruppe 1995, S. 11).

Die mit dieser Entwicklung verbundene Neuorientierung führte zu einem neuen Leitbild der Unternehmensgruppe, daran anschließenden Leitbildern der Unternehmensbereiche und einem neuen Corporate Design (Raab Karcher Gruppe 1994, S. 10; Antonoff 1994, S. 222 ff.). Die Leitbilder beschreiben Zustände, Ziele und Anforderungen in Hinblick auf Geschäftsfelder, strategische Perspektiven, das Verhalten gegenüber den Marktpartnern ("Corporate Identity" im eigentlichen Sinne) und nach innen, also zwischen den Unternehmensmitgliedern. In der Betonung der Kommunikation und in den Begriffen "freundlich, hilfsbereit und schnell" wird der teils praktizierte, teils zu verwirklichende Stil des Unternehmens definiert. Die Individualität der Mitarbeiter und der "gleichberechtigte Dialog" werden als wesentliche Grundlagen

der Führung und Zusammenarbeit festgeschrieben (und in separat formulierten "Führungsinstrumenten" konkretisiert).

Abbildung 1: Anforderungen, Kompetenzbereiche



Die "CI"-Diskussion hatte zur Folge, daß auch die Weiterbildung der Führungskräfte - eine strategische Dienstleistung der Holding für die Unternehmensbereiche - anhand der Leitbild-Aussagen neu überdacht wurde (Breger 1995, S. 73). Angelehnt an das "kreative Planungsmodell" (Linneweh 1991, S. 66) wurden zunächst die vielfältigen Aspekte des Leitbilds in "Suchebenen der Ideenfindung" zusammengefaßt:

- Händler und Dienstleister,
- "Wir"-Gefühl,
- Unternehmerisch denken und handeln,
- Führung und Kommunikation,
- Selbstmanagement,
- Qualitäts-/Lean-Management,
- Betriebsklima, soziale Partnerschaft,
- Internationalität,
- Innovation.

Die Reihenfolge bedeutet keine Gewichtung; die Akzente können sich durchaus verschieben. Gleiches gilt für den folgenden Schritt, in dem diese Elemente in bereichs- und funktionsübergreifende Anforderungen an Führungskräfte/"Schlüsselqualifikationen" auf den Ebenen persönlicher Kompetenz übertragen wurden (vgl. Abbildung 1).

Je nach Kontext erfüllen diese Items unterschiedliche Funktionen: als Auswahlkriterien bei Neueinstellungen, als Beurteilungskriterien in Führungs- und Mitarbeitergesprächen, als Anforderungsdimensionen in Potentialanalysen. Für die Personalentwicklung im Sinne von Weiterbildung stellen sie "Lernziele" (Mager 1977) dar, denen im dritten Schritt konkrete Lerninhalte zugeordnet wurden.

Zum Beispiel wurde die Leitbild-Ebene "Führung und Zusammenarbeit" als Suchfeld im Sinne der Prüfstrategie definiert und konkretisiert:

- "kommunikativ", "überzeugend, motivierend" auf der Verhaltensebene,
- Beherrschung von Führungsinstrumenten wie Delegation oder Mitarbeitergesprächen auf der methodischen Ebene,
- Kenntnisse z. B. der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen auf der kognitiven Ebene,

mit Lerninhalten wie

- "Führung/Leadership",
- gruppenspezifischen Prozessen,
- Gesprächstechniken,
- Motivation,
- Arbeitstechniken u. a.

Aus diesen Lernzielen und -inhalten waren nun Lernmöglichkeiten (in der Regel "off the job") abzuleiten. So entstand ein Katalog von Lernszenarien, an dem die vorhandenen Programme abgeglichen werden konnten. Abschließend wurde ein entscheidungsreifer Vorschlag zur Veränderung bestehender bzw. Implementierung neuer Aktivitäten formuliert.

Die Überprüfung und Neuformulierung der Weiterbildungskonzeption aus dem Unternehmensleitbild erfolgte also in fünf Schritten:

- Abgrenzung der Leitbild-Ebenen als Suchfelder der Ideenfindung,
- Ableitung übergreifender Anforderungen an Führungskräfte sowie von Lernzielen nach Ebenen der persönlichen Kompetenz,
- Bestimmung der Lerninhalte,
- Entwicklung möglicher/erwünschter Bildungsmaßnahmen,
- "Entscheidungsreifer Vorschlag".

Das Ergebnis bestätigte weitgehend die Praxis, setzte aber auch einige neue Akzente. Stärker als bisher wird die Identifizierung der Führungskräfte mit dem Gesamtunternehmen, der Raab Karcher Gruppe, betont; die Führungstrainings wurden inhaltlich auf das Leitbild als durchgängigen Gedanken ausgerichtet und quantitativ ausgeweitet; kennzahlenorientierte operative Führungsmethoden erhielten in der Führungskräfteweiterbildung eine hohe Priorität; die Internationalisierung der Bildungsaktivitäten wurde als zukünftige Aufgabe in Zusammenarbeit mit den Unternehmensbereichen konkretisiert.

Führung im dezentralen Unternehmen erfordert, wenn die notwendigen Systeme geschaffen sind, eine besonders dichte Kommunikation. Bei Raab Karcher ist die Weiterbildung der Führungskräfte eine "Klammer", mit der sich das Unternehmen als Ganzes in seiner Identität und Kultur darstellt: durch die strategisch ausgerichteten Inhalte, in der Durchführung durch die Holding sowie im die Unternehmensbereiche übergreifenden Kontakt und Erfahrungsaustausch der Führungskräfte untereinander.

Die Schwerpunkte der Bildungsaktivitäten der Holding liegen auf den "kulturbezogenen" Themen: Führen von Mitarbeitern, Kreativitätsmethoden, Selbstmanagement, Vortrags- und Präsentationstechnik, aber auch auf Elementen eines übergreifenden "harten" Managementwissens: Führen über Kennzahlen, Betriebswirtschaft und Betriebsverfassungsrecht. Das Spektrum verdeutlicht die Breite der in dem Managementprozeß enthaltenen Rollenerwartungen an Führungskräfte. Vervollständigt wird es durch englischsprachige Fortbildungen für die erste und zweite Führungsebene unterhalb des Vorstands. All diese Maßnahmen ergänzen die sparten-, branchen- und verkaufsbezogenen Bildungsaktivitäten der Unternehmensbereiche selbst.

Aus diesem Diskussionsprozeß resultierte auch ein gemeinsamer Planungsmodus, der die Zielsetzung der Holding mit denen der Unternehmensbereiche verbindet. In der praktischen Umsetzung wurde die Zusammenarbeit durch projektorientierte Arbeitsformen verstärkt.

Das Unternehmensleitbild der Raab Karcher Gruppe legt hinsichtlich Führung und Zusammenarbeit den Akzent auf den "gleichberechtigten Dialog", der von einer Haltung der "Wertschätzung" der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern getragen wird. Es hat insofern Gedanken der Humanistischen Psychologie (McGregor 1970) aufgenommen, die das Rollenverständnis (Dahrendorf 1965) der Führungskräfte und die Unternehmenskultur prägen sollen.

Soziale (kommunikative) Kompetenz ist selbstverständlich Bestandteil der Rolle eines "Managers". Sie beinhaltet ein soziologisches Wissen über den Führungsprozeß, die Bedeutung sozialer und kommunikativer Beziehungen, formelle und informelle Führerschaft und vieles anderes als Handlungswissen einer "Führungskraft", mag es durch eine akademische Vorbildung oder/und durch die Aufarbeitung und Systematisierung eigener Praxis erworben sein.

Die Klassifizierung "soziologisch" kann dem "Praktiker" durchaus fremd sein. Und doch hat die Weiterbildung von Führungskräften die Rollenerwartungen und -konflikte zu klären und, neben qualifiziertem Fachwissen, ein adäquates Verhaltensinstrumentarium für unterschiedliche Erwartungen und Situationen zu erarbeiten und einzuüben. Immer entscheiden Menschen über die in einer Organisation geltenden Normen und Verhaltensweisen. Verhalten und Person müssen übereinstimmen; nur so kann der einzelne sich mit seiner "Rolle" identifizieren und sie authentisch ausüben.

Auch der in der Praxis stehende Soziologe muß hier seine Entscheidungen treffen. "Die Praxis" akzeptiert wissenschaftliche Einsichten, wenn sie praxisnah und fachlich kompetent sind und persönlich glaubhaft vermittelt werden. Hierfür nützliche Techniken wie Gesprächs- und Verhandlungsführung, Präsentations- oder Moderationstechnik sind wiederum besondere Anwendungsfelder soziologischer Kompetenz.

Literatur

- Antonoff, Roman, 1994: CI-Report 93. Darmstadt.
- Breger, Wolfram, 1995: Vom Unternehmensleitbild zur Weiterbildungskonzeption. In: Grundlagen der Weiterbildung, Jg. 6, Heft 2, S. 73 f.
- Darendorf, Ralf, 1965: Homo Sociologicus. Köln. Opladen.
- Linneweh, Klaus, 1991: Kreatives Denken. Techniken und Organisation produktiver Kreativität. Rheinzabern, 5. Auflage.
- Mager, Robert F., 1977: Lernziele und Unterricht. Weinheim, Basel.
- McGregor, Douglas, 1970: Der Mensch im Unternehmen. Düsseldorf, Wien.
- Raab Karcher Gruppe, 1994: Geschäftsbericht 1993. Essen.
- Raab Karcher Gruppe, 1995: Geschäftsbericht 1994. Essen.

Dr. Wolfram Breger
Raab Karcher AG
Rudolf-von-Bennigsen-Foerder-Platz 1
D-45131 Essen
Tel.: 0201 / 4 59 - 12 04