

Neue Trends im Bildungsmanagement

In diesem Beitrag geht es darum, durch Bildungsmanagement das Bewusstsein im Unternehmen offensiv im Sinne einer fairen Auseinandersetzung mit den Betrachtungen des anderen zu schärfen. Um hierzu alle Organisationsmitglieder einladen und derartige Prozesse ermöglichen zu können, hat die Projektgruppe wissenschaftliche Beratung (PwB) mit mehreren Konzernen ein Personalentwicklungsseminar erarbeitet. Durch zeitgemäße und realitätsnahe Situationen werden die Grundlagen für professionelle Feedbackgespräche und darauf aufbauende Personalentwicklungs- und Bildungsprogramme gelegt, die der ganzen Organisation und ihren Mitgliedern dienen. Neue Trends im Bildungsmanagement weisen einen organisationsdidaktischen Charakter auf.

1. Vorbemerkungen

Sich mit der Thematik „Bildungsmanagement“ zu befassen und dementsprechend neue Trends darin identifizieren und propagieren zu wollen, scheint zunächst etwas ungewöhnlich zu sein und „der Quadratur des Kreises“ sehr nahe zu kommen. Im Gegensatz zum pädagogischen Bildungsbegriff stellt „Management“ im allgemeinen Sprachgebrauch in erster Linie eine zweckrationale Zielorientierungs- und Zielerreichungsfunktion dar, die von außen, sprich: insbesondere dem Markt beeinflusst wird. Management spiegelt somit ein primär ökonomischen Gesetzmäßigkeiten unterliegendes arbeitsteiliges Denken und Handeln wider und zielt nicht von vornherein auf Autonomie und Selbstbestimmung der beteiligten Menschen und Gruppierungen ab. Zwischen Managementtraditionen und pädagogisch-philosophisch geprägten Bildungstraditionen scheinen somit auf den ersten Blick „Welten zu liegen“.

Dennoch haben sich in den letzten 10 bis 15 Jahren zunehmend Autoren aus verschiedenen, also auch aus wirtschaftswissenschaftlich-managementtheoretischer Perspektive zu Wort gemeldet und auf die Notwendigkeit von *umfassenden Bildungsprozessen* in Wirtschaft und Gesellschaft hingewiesen, um die enge Verzahnung zwischen Unternehmen und Gesellschaft zu betonen und weiterentwickeln zu können (s. z. B. Ulrich/Probst 1990; Kirsch 1990; Staehle 1999). Diesem Anspruch – so dieser Beitrag – lässt sich letztendlich nur Hilfe einer wirklich gelebten Bildungsbereitschaft und -fähigkeit in Organisationen und der Organisationen im Austausch mit der Außenwelt gerecht werden, die in bestimmten Kontexten – wie bspw. Unternehmen – professionell und dialogisch „gemanagt“ werden muss.

2. Dialogisches Management als Ausdruck neuer Trends im Bildungsmanagement

Traditionell kann als Aufgabenfeld des Bildungsmanagements insbesondere in Unternehmen die

- Ermöglichung von Lernprozessen,
- Gestaltung günstiger Lernkontexte,
- ständige Überprüfung faktisch vollzogenen Lernens
- auf *allen* Ebenen der Organisation zu *jeder* Zeit

angesehen werden (vgl. u. a. Geißler/vom Bruch/Petersen 1994), die sich i.d.R. aus der Organisationsstrategie, -struktur und -kultur abgeleitet haben (s. z. B. Lehnhoff 1998a). Auf diese Prozesse haben Bildungsmanager selten Einfluss genommen.

Natürlich bleibt das Seminar- und Personalentwicklungsgeschäft die Aufgabe von erwachsenen- bzw. betriebspädagogisch ausgebildeten Bildungsmanagern. Darüber hinaus steht aber zunehmend der Anspruch, dass Menschen im Unternehmen und insbesondere auch mit Management-, Führungs- und Entscheidungsaufgaben betraute Personen neben der primär erfolgsorientierten Optimierung der organisationalen Leistungserstellung *gleichermaßen auch* Sensibilität und Handlungskompetenz gegenüber dem globalgesellschaftlichen Kontext sowie ökonomischen Gesetzmäßigkeiten zu entwickeln und auszugestalten haben (s. z. B. Ulrich 1986; Koslowski 1988, 1999). Es geht also nicht mehr wie in früheren Zeiten ausschließlich um eine möglichst reibungslose Ableitung von Bildungsmaßnahmen gemäß den Vorgaben der Unternehmensstrategie und den Gegebenheiten der Unternehmensstruktur und -kultur, sondern es geht vielmehr *um tatsächliche Mitgestaltung von Entscheidungsprozessen im und des Unternehmens durch gebildete bzw. „reflexiv-eigenständige“ Menschen* (Petersen 2003).

Ein Weg dorthin, wie in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, die sich ja nicht nur durch die Orientierung an den o. a. ökonomischen Gesetzmäßigkeiten auszeichnen, sondern auch durch Hierarchie und Macht(bestrebungen) einzelner Akteure gekennzeichnet sind (s. z. B. Küpper/Ortmann 1992), liegt in der *fairen Auseinandersetzung mit den Betrachtungen des anderen*. Für Führungskräfte und Entscheidungsträger bedeutet dies als Aufgabenfeld eines innovativen Bildungsmanagements die *konkrete Aufforderung, das Wagnis einzugehen, zunächst einmal Dialoge als animierender (Lern-)Partner und Katalysator zuzulassen und zu führen*. Dieser Prozess kann als „Dialogisches Management“ bezeichnet werden (Petersen 2003). Mit Hilfe *dialogischen Managements* können beispielsweise auf Mitarbeiter- und Teamebene Selbstbewusstsein, Urteilsfähigkeit, Leistungs- und Innovationsbereitschaft sowie die Entfaltung schöpferischer Kräfte auf allen Ebenen ermöglicht und dementsprechend Raum dafür gegeben werden, sich im gesamten Kontext stärker Tugenden wie Kreativität, Querdenken, Spontaneität und Risikofreudigkeit zuzuwenden.

Hieraus ergibt sich, dass Führungskräfte und Mitarbeiter als (zumindest prinzipiell) *gleichberechtigte Wahrheits- und Problemlösungsquellen* anzusehen sind und hierzu den aktuellen Wissensstand *ständig hinterfragen* und *verändern* müssen (vgl. Petersen

2003). Dementsprechend besteht das *Aufgabenfeld dialogischen Managements als Ergebnis innovativer Bildungsmanagementprozesse* darin, die in einer Gruppe, Abteilung oder gesamten Organisation geltenden Prämissen, aber auch Barrieren und Trennungen *konstruktiv-kritisch zu hinterfragen* und auf diese Weise die bislang u. U. sehr erfolgreichen bestehenden Denk- und Handlungsrouninen *zu durchbrechen* (vgl. dazu auch Argyris 1993). Dies sollte selbst (oder gerade) in dem Falle geschehen, dass *momentan* noch kein „Leidensdruck“ besteht.

Dieser Anspruch lässt sich dahingehend konkretisieren, dass man sich den Kernfragen hinsichtlich des „Warum“ Organisationen so organisiert und strukturiert sind, wie sie sind, zu stellen hat. Konkrete Fragestellungen bieten sich hierbei an:

- *Warum* existieren gerade die Unternehmenskultur und Spielregeln, die existieren;
- *Warum* werden gewisse Dinge so gemacht, wie sie ablaufen;
- *Warum* wird über Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Mitarbeiter und die eigene Organisation so gedacht, wie gedacht wird;
- *Wie denkt man* und *wie entstehen* dabei gewisse Verhaltensweisen bzw. *wie werden* jene Entscheidungen getroffen, die bestimmte Ergebnisse hervorbringen?

Als Ziel des dialogischen Managements ist es daher anzusehen, der Organisation und ihrer Führung einen „Spiegel“ vorzuhalten, und zwar zu zeigen, wo Änderungen notwendig werden und Entwicklungspotenziale aufgebaut und gefördert werden können und müssen. Es geht also um die hinter den Wertauffassungen, Sichtweisen, Selbstverständlichkeiten, Spielregeln, Mustern, Vorstellungen, Entscheidungen, Handlungen etc. liegenden Meta-Werte, Meta-Sichtweisen, Vorverständnisse, Denkbezugsrahmen, Theorien. Somit gilt es, die in der Organisation gültigen Grundhaltungen und Verhaltensmuster *selbst zur Disposition zu stellen* (vgl. Petersen 2003) und somit auch die Veränderung der Organisationsstrategie, -struktur, -kultur und der bisherigen Personalpolitik einleiten zu können.

Die Fähigkeit zum „Dialogischen Management“ als Aufgabenfeld eines innovativen Bildungsmanagements fordert, dass sich das Rollenverständnis von Führungskräften, aber auch Experten und/oder geführten Organisationsmitgliedern ständig und konsequent anpassen, verändern und weiterentwickeln muss. Nur auf diese Weise kann innovatives Bildungsmanagement den Weg hin zur „Lernenden“ (s. u. a. Geißler 1998) oder gar „Gebildeten Unternehmung“ (Petersen 1997) ebnen. Auf diese Weise wird „Management Development“ zu einer zentralen und kritischen Erfolgsvariable, um eine strategische Personal- und Führungskräfteentwicklung sicherzustellen. Dies hat zu der Forderung nach einer frühzeitigen und professionellen Erfassung, Einschätzung sowie Förderung von Managementpotenzial geführt. Gleichzeitig ist es wichtig, Führungs- und Managementfähigkeiten auf die Ziele und die Strategie der Organisation auszurichten – Strategische Führungskräfteentwicklung wird immer bedeutender.

Vor diesem Hintergrund hat die Projektgruppe wissenschaftliche Beratung (PwB) als Beratungsunternehmen und Bildungsanbieter zusammen mit einigen Großunterneh-

men ein Management Development Center entwickelt, das das Ziel hat, Führungskräfte im Sinne eines dialogischen Verständnisses und innovativen Bildungsmanagements professionell weiterzuentwickeln.

3. Das Management Development Center als Ausdruck dialogischen Managements und innovativen Bildungsmanagements

3.1 Vorbemerkungen

Das Ziel von Management Development Centern (MDC) ist es generell, Organisationen bei der Einschätzung und Beurteilung des Managementpotenzials ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte umfassend und professionell zu unterstützen. Relevantes Problemlöseverhalten wird mit Hilfe anforderungsspezifischer Übungen sowie Aufgabenstellungen beobachtbar gemacht.

Das Management Development Center beinhaltet dazu:

- die Umsetzung der strategisch relevanten Dimensionen des unternehmenseigenen Kompetenzmodells in konkretes Verhalten,
- die differenzierte Diagnose von Führungs- und Managementpotenzial und damit
- die Grundlage für strategisch ausgerichtete Personalentscheidungen sowie für individuelle Entwicklungsmaßnahmen.

Zuerst ist vor diesem Hintergrund zu ermitteln, inwieweit die benötigten Qualifikationen bereits vorhanden sind. Aus der Differenz zwischen dem Soll- und Ist-Zustand folgen Art und Umfang der durchzuführenden Personalentwicklungsmaßnahmen, vorausgesetzt, begleitende Nutzen-Kosten-Analysen prognostizieren ein wirtschaftlich vertretbares Ergebnis und es sind ausreichend Ressourcen und Entwicklungspotenziale vorhanden (s. dazu auch Lehnhoff 1997, 1998b).

Im traditionellen (Bildungs-)Managementverständnis war Personalentwicklung weitgehend durch das – häufig asynchrone – Zusammenspiel von Linienführungs Kräften und Personalentwicklern geprägt. Die zu Entwickelnden wurden bislang in der Regel on-the-job, in ihrem alltäglichen Umfeld, von ihren unmittelbaren Vorgesetzten beobachtet und auch in punkto Entwicklungspotenzial – häufig nach individuellen Präferenzen der Urteilenden bzw. „Nasenfaktor“ – bewertet. Auf dieser Basis wurden dann oftmals Personalentwicklungsmaßnahmen entschieden oder gar nach dem „Gießkannenprinzip“ verteilt. PE hatte folglich häufig eine zu einseitige Betrachtungsweise zur Folge (vgl. u. a. Mentzel 1985, Hölterhoff/Becker 1986). Die Gefahr bestand dementsprechend darin, dass nicht das gesamte Mitarbeiterpotenzial erfasst werden konnte und von den Betrachtungen einer oder allenfalls sehr weniger beteiligter Personen abhing.

Das MDC soll in Ergänzung dazu auch die Perspektive anderer erfahrener – mit den zu entwickelnden Menschen nicht unmittelbar in Beziehung stehenden – Führungs-

kräfte nutzen, um die zu entwickelnden Mitarbeiter in realitätsnahen Situationen beobachten zu können. Damit tragen sie zu einem umfassenderen und differenzierteren Bild der Mitarbeiter bei. Für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Mitarbeiters ist es notwendig, dass die Beobachtungskriterien und diagnostischen Situationen an der Strategie und den Zielen des Unternehmens sowie an verschiedenen Kompetenzen der zu Entwickelnden ausgerichtet werden. Bei dem MDC handelt sich nicht um ein Assessment Center zur Personalauswahl, bei der es „Gewinner“ und „Verlierer“ gibt (s. z. B. Sarges 1990), sondern um ein Entwicklungsseminar, um mit Hilfe professionellen Feedbacks innovatives Bildungsmanagement zu ermöglichen und persönliche Stärken zu stärken und Schwächen zu schwächen. Dies leitet über zur Betrachtung des Nutzens für die Beteiligten, die Beobachter sowie die gesamte Organisation.

3.2 Nutzenstiftung für die beteiligten Personen, Gruppen und die gesamte Organisation

Das MDC soll hier als Beispiel für einen umfassenden „Entwicklungskanon“ verstanden werden, das allen Beteiligten einen umfassenden Gewinn bringt. Hierauf wird im Folgenden einzugehen sein.

a) Die Teilnehmer

des MDC erhalten ein genaues Bild ihrer persönlichen und fachlichen Leistungsfähigkeit und erfahren, wo nach Ansicht der professionellen Beobachter deutliche Stärken erkennbar sind und wo bzw. in welcher präzisierten Form möglicherweise Entwicklungsbedarf besteht.

b) Die Beobachter

des MDC werden in die Lage versetzt, aktiv als Führungskräfte an der Führungskräfteentwicklung des Unternehmens mitzuwirken und haben in den diversen Situationen die Gelegenheit, auch über sich selbst nachzudenken. Sie werden in der Beobachterschulung – *genauso* wie die Teilnehmer – mit nicht-alltäglichen, aber dennoch *realitätsnahen* management- und unternehmensspezifischen Aufgabenstellungen konfrontiert. Sie erfahren in der Beobachterschulung durch eigenes Handeln, welche Probleme von den Teilnehmern zu lösen sind. Hieraus ergeben sich neue Impulse und Anregungen für die eigene Führungspraxis.

c) Das Unternehmen

als Ganzes wiederum erhält eine professionelle und fundierte Analyse des Führungs- und Managementpotenzials seiner Teilnehmer. Diese dient dem Unternehmen als Grundlage für die effiziente Entwicklung seiner Führungskräfte. Die Besetzung von Führungspositionen mit geeignetem Personal birgt das Potenzial in sich, die Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit im Hause zu steigern. Höhere Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen führen zu einem größeren Erfolg am Markt.

Das Management Development Center ist dementsprechend ein ...

- multi-perspektivischer (durch verschiedene Beobachter)
- multi-situationaler (durch verschiedene Übungen)
- multi-dimensional (durch verschiedene Beobachtungskriterien)

Beobachtungsprozess, der die Selbstreflexion der Beteiligten sowie die Dialog- und somit Bildungsfähigkeit im Unternehmen vorantreibt.

3.3 Zum Design des MDC

Das MDC ist gemäß eines didaktischen Vierschritts aufgebaut. Es besteht aus einem Input, sich daran anschließenden Übungssituationen, einem Abgleich von Selbst- und Fremdbild auf Gruppenebene sowie einer Reflexion: Die Teilnehmer stellen sich während des MDCs verschiedenen Aufgaben zu unterschiedlichen Kernthemen. Diese Themen ergeben sich aus der Unternehmensstrategie und aus aktuellen Herausforderungen. Die im Folgenden behandelten exemplarischen Themen haben sich im Sinne eines strategisch-orientierten innovativen Bildungsmanagements als relevant erwiesen und besonderen Zuspruch gefunden:

- Wissensmanagement
- Change Management
- Führung

Input

Eine kurze Präsentation zu einem dieser Kernthemen stimmt die Teilnehmer auf die zu lösende Aufgabe ein. Der anschließende Austausch von Erfahrungen und Ideen aus dem Berufsalltag konkretisiert den Inhalt und macht ihn für die Teilnehmer greifbar.

Übungen

Die Teilnehmer lösen mehrere Aufgaben in Einzel- oder Gruppenarbeit, die mit dem Kernthema des Inputs verbunden sind und setzen sich dabei mit managementspezifischen Herausforderungen auseinander. Die Gruppenzusammensetzung und -stärke variieren von Übung zu Übung. Hierbei werden die folgenden Kompetenzen beobachtet und beschrieben:

- *Analytische Kompetenz*

Konzeptionelle Fähigkeit im Sinne einer Strukturierung des Themas und des Einbringens innovativer Ideen. Analytische Fähigkeit im Sinne eines schnellen Erfassens der Grundgedanken, des Setzens klarer Prioritäten sowie des Erkennens des „großen Ganzen“.

- *Zielorientierung*

Ergebnisorientierung im Sinne des Beachtens des Zeitrahmens sowie eines „Roten Fadens der Argumente“.

Kreativität und Motivation im Sinne der Strukturierung des Diskussionsprozesses, des Ergreifens der Initiative sowie des Voranbringens der eigenen Strategie.

- **Führungskompetenz**

Motivations- und Überzeugungsstärke im Sinne von Orientierung geben sowie Übernahme von Verantwortung.

Prozesskoordination und –integration im Sinne von Konfliktfähigkeit, Unterstützung bieten sowie Leitung des Gruppenprozesses

- **Sozialkompetenz**

Kommunikation als das Überzeugen anderer, dazu passende Körpersprache.

Konfliktfähigkeit als souveräner Umgang mit kritischen Fragen sowie dem Stehen zu den eigenen Argumenten.

Persönliche Unabhängigkeit als das Zeigen von Selbstvertrauen und von Glaubwürdigkeit.

Gruppenfeedback

Im Anschluss an die Übungen wird in einem Feedbackprozess das Selbstbild der Teilnehmer mit dem Fremdbild der Beobachter abgeglichen. Teilnehmer und Beobachter geben ihren persönlichen Eindruck zum Problemlöseprozess der Gruppe wider: Was lief gut, was könnte verbessert werden?

Reflektion

Die Teilnehmer und Beobachter bringen gemeinsam die gesammelten Erfahrungen und Eindrücke aus den Übungen ein und bringen sie in Verbindung mit dem Inhalt des Inputs. Dies ermöglicht einen Transfer auf den Management- und Führungsalltag in Bezug auf die Herausforderungen und Gegebenheiten der jeweiligen Organisation.

4. Conclusio

Mit Hilfe dieses Designs kann das MDC Impulse für eine umfassende reflexiv-eigenständige (individuelle und soziale) *Lernfähigkeit* und *-bereitschaft* in den Organisationen geben. Das MDC ist somit ein Nukleus, durch innovatives Bildungsmanagement *gleichermaßen mehr* Effizienz und Humanität in Management und sich dafür öffnenden Organisationen zu erreichen.

Literatur

Argyris, C. (1993): Knowledge for Action. San Francisco

Geißler, H./Bruch, T. v./Petersen, J. (Hrsg.) (1994): Bildungsmanagement. Frankfurt a.M.

Geißler, H. (Hrsg.) (1997): Unternehmensethik, Managementverantwortung und Weiterbildung. Neuwied

Geißler, H. (1998): Organisationslernen – Eine Theorie für die Praxis. In: Geißler, H./Behrmann, D./Krahmann-Baumann, B. (Hrsg.): Organisationslernen konkret. Frankfurt a.M.

Geißler, H. (2000): Organisationspädagogik. München

Hölterhoff, H./Becker, M. (1986): Aufgaben und Organisation der betrieblichen Weiterbildung. München und Wien

- Homann, K./Blome- Drees, F. (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik. Göttingen
- Kirsch, W. (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung. München
- Koslowski, P. (1988): Prinzipien der ethischen Ökonomie. Tübingen
- Koslowski, P. (Hrsg.) (1999): Shareholder Value und die Kriterien des Unternehmenserfolgs. Heidelberg
- Küpper, W./Ortmann, G. (1992): Mikropolitik. 2. durchgesehene Auflage Opladen
- Lehnhoff, A. (1997): Vom Management Development zur Managementbildung. Frankfurt a.M.
- Lehnhoff, A. (1998a): Strategien des Personalmanagements in einer Lernenden Organisation – oder: Die strategischen Herausforderungen der Personalpolitik im Rahmen eines dialogischen Managementverständnisses. In: Geißler, H./Behrmann, D./Krahmann-Baumann, B. (Hrsg.): Organisationslernen konkret. Frankfurt a.M.
- Lehnhoff, A. (1998b): Managementbildung als Ermöglichung organisationaler Lernprozesse. In: Geißler, H./Lehnhoff, A./Petersen, J. (Hrsg.): Organisationslernen im interdisziplinären Dialog. Weinheim
- Mentzel, W. (1985): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. 3. durchgesehene und überarbeitete Auflage Freiburg i. Breisgau
- Petersen, J. (1997): Die gebildete Unternehmung. Frankfurt a.M.
- Petersen, J. (2003): Dialogisches Management. Frankfurt a.M.
- Sarges, W. (Hrsg.) (1990): Management-Diagnostik. Göttingen, Toronto, Zürich
- Staehele, W. H. (1999): Management. 8. Auflage. Überarbeitet von P. Conrad und J. Sydow. München
- Ulrich, H./Probst, G. J. B. (1990): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. 2. Auflage Bern und Stuttgart
- Ulrich, P. (1986): Transformation der ökonomischen Vernunft. Bern und Stuttgart