

3. Strategieumsetzende PE als *eine* Form der strategischen PE-Welle

Die Modewelle, PE „strategisch“ zu betreiben, hat in der Praxis zu mannigfachen Positionierungen geführt, angefangen damit, dass man in seiner operativ ausgerichteten Weiterbildungsabteilung nur das Türschild veränderte, bis hin zu echten Projekten, mit denen man als PE-Abteilung auf den langfristigen Vektor der Unternehmensentwicklung Einfluss ausüben wollte. Die gesamten Konzepte waren zum größten Teil praxisgetrieben. Ein bekanntes Lehrbuch wie das von *Neuberger* (1991) hat beispielsweise dem Thema „strategische PE“ in seiner ersten Auflage nur eine halbe Seite gewidmet. Das Schlagwort „strategieumsetzende PE“ fehlte ganz. Auch bei *Becker* (2005) ist auf über 600 Seiten nichts von Strategieumsetzung zu finden. Andere Arbeiten wie die Sammelbände von *Meifert* (2008) und *Rosenstiel/Pieler/Glas* (2004) waren für mich als theorieorientierter Praktiker unergiebig. Und auch eine Arbeit aus der Praxis selbst, die mit dem Titel „Strategische Personalentwicklung“ (*Wegerich* 2007) auftritt, war eher tendenzieller Etikettenschwindel und verkaufte klassische PE unter dem neuen „Mode-Label“.

Ich hatte mich bei der begriffsinhaltlichen Präzisierung von strategieumsetzender PE von drei Überlegungen leiten lassen:

- Der eine Aspekt war offensichtlich und wird auch in der neueren Strategieliteratur immer wieder hervorgehoben. Formulierten Strategien sind in der Beziehung zum Mitbewerber am Markt uninteressant, weil sie nichts anderes als Absichtserklärungen sind. Der Wettbewerb zwischen Unternehmen spielt sich im Aufbau entsprechender Umsetzungsarchitekturen ab (*Kiernan* 1993, S. 7 ff.).
- Mit dem Begriff der Strategieumsetzung wollte ich daneben die Funktion einer PE-Abteilung als Umsetzungshelfer unterstreichen und nicht sofort den Anspruch reklamieren, auch bei der Formulierung von Strategien mitzuwirken. Dies hatte mehr eine politische Bedeutung: Die meisten PE-Abteilungen, die ich im Laufe der 1990er Jahre kennengelernt hatte, verfügten nicht über das Standing, gleich bei der Formulierung von strategischen Konzepten mitzuwirken. Für mich mussten sich diese Abteilungen diesen Anspruch erst noch erarbeiten, um beispielsweise dann auf den Stufen 5 bis 7 der Typologie von *Burgoyne* (1990, S. 123 ff.) anzukommen.

Entfaltungsstufen der PE (in Anlehnung an *Burgoyne*)

- Stufe 1: Keine systematische Entwicklungsarbeit
- Stufe 2: Einzelne isolierte Maßnahmen – reaktiv als Antwort auf Probleme
- Stufe 3: Angebot an Entwicklungsmöglichkeiten – ohne Bezug zur Strategie
- Stufe 4: PE erhält konkrete strategisch relevante Aufträge
- Stufe 5: PE wird um periodischen Input für Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie gebeten
- Stufe 6: Zwischen PE und strategieformulierenden Stellen gibt es eine Kooperation und intensiven Austausch von Informationen
- Stufe 7: PE ist voll integriert in unternehmenspolitische Entscheidungen

- Die Begrifflichkeit PE hatte ich in meiner strategieumsetzenden PE beibehalten. Eigentlich braucht eine essentielle Neuausrichtung in der Entwicklungsarbeit auch eine neue Begrifflichkeit, damit man nicht von den Schatten der Vergangenheit immer wieder eingeholt wird. Die strategieumsetzende PE muss ihren Auftrag – das habe ich immer wieder leidlich erfahren – unter oft extremen Unvollkommenheitsbedingungen erfüllen und wenn man mit der Vergangenheit der PE in Verbindung gebracht wird, trägt man selbst zu diesen ungünstigen Bedingungen bei. Ein Beispiel soll dies illustrieren: Unter dem traditionellen PE-Begriff hat man nie Entwicklungsarbeit für alle Mitarbeiter im Unternehmen betrieben, sondern immer nur für einen abgeschnittenen Kegel. In der strategieumsetzenden PE ist es jedoch zwingend notwendig, dass auch die obersten beiden Ebenen als Zielgruppen aktiv in die strategieumsetzende PE-Arbeit eingebunden sind.

Bei der **substantiellen Präzisierung** der von mir vertretenen strategieumsetzenden PE kann ich **vier Präzisierungsfelder** unterscheiden, mit der diese Richtung der PE eine ganz konkrete Form annehmen sollte.

3.1. Präzisierung des inhaltlichen Handlungsrepertoires

Beim inhaltlichen Handeln liegt der strategieumsetzenden PE die Prämisse zugrunde, dass nicht an jeder Unvollkommenheit im Unternehmen gearbeitet wird. Der Bedarfsbegriff orientiert sich nicht an dem Konzept der Defizitreduktion, sondern folgt investitionstheoretischen Überlegungen: **Wo muss im Unternehmen in die Entwicklung von Mitarbeitern investiert werden, um dauerhafte Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitkonkurrenten im Markt zu erzielen?**

Wenn man diese Frage richtig beantwortet, kommt man nicht mehr zu den so häufig genannten Modebedarfen wie Rhetorik, Teamentwicklung oder Zeitmanagement.

Die strategieumsetzende PE geht bei der inhaltlichen Bearbeitung von Bedarfen von sechs sog. „Geschäftsfeldern“ aus, in denen Entwicklungs- und Veränderungs-

projekte durchgeführt werden. Diese sechs „Geschäftsfelder“ möchte ich im Folgenden anhand der Führungskräfte-Entwicklung (FKE) als „Teilmenge“ der PE illustrieren.

Geschäftsfelder der strategieumsetzenden PE		
Manager als Individuum	Bearbeitung von Inhabern in Schlüsselpositionen	Diverse Förderungsprogramme zur personellen Zukunftssicherung
Manager mit Team und Abteilung	Produktivitätsentwicklungsprogramme für Schlüsselabteilungen/-Projekte	Projekte zur Weiterentwicklung der organisationalen Lernfähigkeit
Manager als Kollektiv	Großflächige Veränderungsprogramme	Konzipierung neuer Systeme zur Förderung von zukünftig erwünschtem Management-Verhalten
	Bewältigung von Herausforderungen in der gegenwärtigen Arbeitssituation	Bewältigung von zukünftigen Herausforderungen im Unternehmen

Es gibt **zwei große Zielsetzungen**, die die strategieumsetzende PE erfüllen muss:

- Führungskräfte in der **Bewältigung von Herausforderungen in der gegenwärtigen Arbeitssituation** zu unterstützen,
- dem Unternehmen durch die richtigen Führungskräfte in der **Bewältigung von zukünftigen Herausforderungen** zu helfen.

Um dies zu erreichen, geht die strategieumsetzende PE von **drei Interventionsebenen** aus:

- der einzelnen Führungskraft als **Individuum**
- der Führungskraft mit ihrer **unmittelbaren Arbeitsgruppe**
- allen **Führungskräften als Kollektiv**.

Aus der **Kombination von Zielen und Interventionen** entstehen **sechs PE-Geschäftsfelder**:

Bearbeitung von Inhabern in Schlüsselpositionen

Unter dem Aspekt der strategieumsetzenden Hebelwirkung gibt es in einer bestimmten zeitlichen Phase wichtigere und unwichtigere Positionen, auf denen sich der Kampf um

Marktanteile oder Kostenführerschaft entscheidet. Die besonders wichtigen Positionen werden zu Schlüsselpositionen, deren Inhabern geholfen wird, durch PE-Maßnahmen noch besser zu werden.

Entwicklungsprogramme für Schlüsselabteilungen und Projektteams

In gleicher Blickstellung gibt es Projektteams und einzelne Abteilungen, die für die Strategieumsetzung eines Unternehmens eine überragende Bedeutung haben. Diesen Teams und Abteilungen soll primär geholfen werden, ihren Wertschöpfungsbeitrag kritisch zu überprüfen und zu verbessern – kurz, ihre Produktivität unter strategieumsetzenden Vorzeichen zu erhöhen.

Großflächige Veränderungsprogramme

Damit Strategien im Unternehmen relativ schnell umgesetzt werden, braucht es die Bearbeitung von Bedarfen, bei denen das gesamte Management als Kollektiv zeitgleich in entsprechende Veränderungsprogramme eingebunden wird. Diese Bedarfe entstehen nicht aus einem individuellen Defizit, sondern ergeben sich aus Defiziten des Unternehmens; aus diesem Grund wird auch von unternehmensweiten Bedarfen gesprochen.

Förderungsprogramme zur personellen Zukunftssicherung

In diesen Programmen erwerben Mitarbeiter und Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen zukunftsrelevante Kompetenzen, um die heute zum Teil noch unbekannt oder wenig bekannten Herausforderungen zu bewältigen, denen das Unternehmen gegenüberstehen wird.

Weiterentwicklung der organisationalen Lernfähigkeit von besonders wichtigen Arbeitsgruppen und Abteilungen

Mit diesen Interventionen will die strategieumsetzende PE ein autonomes und schnelleres Lernen vor Ort etablieren – und „vor Ort“ heißt in diesem Fall, dass die besonders wichtigen Arbeitsgruppen und Abteilungen eines Unternehmens so bearbeitet werden, dass sie selbstständig die für das Unternehmen notwendigen Entwicklungs- und Veränderungsprozesse einleiten können.

Systeme zur Förderung von zukünftig erwünschtem Management-Verhalten

Die strategieumsetzende PE will neben direkten Interventionen zur Veränderung von Verhalten insbesondere auch an der Konstruktion von sog. verhaltensproduzierenden Systemen (z.B. Leistungsorientiertes Vergütungssystem, Beurteilung von Mitarbeiterleistung) mitwirken. Damit wird indirekt, aber insgesamt auf Verhaltensänderungen im Management eingewirkt. Der Vektor der verfolgten Veränderung ergibt sich aus der Analyse von strategieumsetzenden Bedarfen.