

# Förderkreis

## Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Verfasser: Thomas Schulz und Stefan Weidlich

### Inhaltsverzeichnis

- 1 Einleitung
- 2 Definition
- 3 Ziele
  - 3.1 Verbundenheit
  - 3.2 Wissenstransfer
  - 3.3 Vermittlung von Kompetenzen
  - 3.4 Aufbau von Netzwerken
- 4 Variationen
- 5 Teilelemente
- 6 Gestaltungsparameter
  - 6.1 Bewerbung
    - 6.1.1 Eigenbewerbung
    - 6.1.2 Bewerbung auf Vorschlag
  - 6.2 Auswahl
  - 6.3 Häufigkeit der Treffen
  - 6.4 Teilnehmerzahl
  - 6.5 Zeitliche Dimension
  - 6.6 Fördermaßnahmen
  - 6.7 Wiederbewerbung
  - 6.8 Erfolgskontrolle
  - 6.9 Ausscheiden
  - 6.10 Konsequenz aus Mitgliedschaft
  - 6.11 Zusammensetzung
  - 6.12 Stufenverfahren
  - 6.13 Tabellarische Übersicht
- 7 Wirkungshypothesen
  - 7.1 Gestaltungsparameter Auswahl
  - 7.2 Gestaltungsparameter Bewerbung
- 8 Beurteilung
- 9 Literatur

## Einleitung

Die Weiterbildung und Kompetenzentwicklung gewinnt in den Unternehmen zunehmend an Bedeutung. So wird versucht, die humanen Potentiale stärker zu fördern, um diese dann sinnvoll und effektiv nutzen zu können. Häufig bedürfen komplexe interne Abläufe, variable Kundenbedürfnisse sowie hohe

Qualitätsanforderungen handlungsfähige Mitarbeiter. Es sollen Lernprozesse etabliert werden, die im weiteren Verlauf Innovationen initiieren. Ein Unternehmensziel ist es, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhöhen, um somit einen effizienten Ressourceneinsatz zu gewährleisten (Vgl. Schöni/Sonntag, 1999, S. 20). Allerdings kann sich auch die Personalentwicklung nicht vor der Rentabilisierung verschließen. So wird oftmals nur ein kleiner Kreis von „Schlüsselmitarbeitern“ für anspruchsvolle Aufgaben gefördert. In dieser Arbeit werden die unterschiedlichen Formen des betrieblichen Förderkreises behandelt. Hierbei handelt es sich um kein reines Instrument der betrieblichen Weiterbildung, sondern vielmehr um ein Anreizinstrument, welches die Leistung der Arbeitnehmer fördern soll. Dies ist allerdings nicht das einzige Ziel, das mit der Installation eines Förderkreises verfolgt werden soll. Zu nennen sind hier unter anderem auch der Wissenstransfer und der Aufbau von Netzwerken. Da es eine Vielzahl von Zielen gibt, existiert auch eine hohe Anzahl von verschiedenen Förderkreisvariationen. Die Schwerpunkte ergeben sich anhand der Ausrichtung der einzelnen Gestaltungsparameter. Auf die jeweiligen Elemente und Ausprägungen wird im Weiteren noch eingegangen.

## Definition

Ein Förderkreis ist sowohl ein Instrument der innerbetrieblichen Anreizgestaltung als auch ein Instrument der Selektion. Die Mitglieder eines Förderkreises sollen speziell gefördert und ihre Kompetenzen weiterentwickelt werden. Sie werden so auf etwaige spätere Aufgaben im Unternehmen vorbereitet. Förderkreise sind Gemeinschaften, bei denen die Teilnehmer gemeinsam Aufgaben bearbeiten und Probleme bewältigen. Die Mitglieder sollen durch die Bearbeitung realer Problemstellungen und authentischer Aufgaben, wie sie auch in der Arbeitswelt existieren, Erfahrungswissen vermittelt bekommen. Dieses Wissen bezieht sich auf Strategien, Werte, Sprache und Überzeugungssysteme und variiert je nach Unternehmen (Vgl. Schöni/Sonntag, 1999, S. 82). Die Teilnehmer werden dabei von Experten betreut. Durch eine Kommunikation zwischen den Förderkreisteilnehmern und den Experten können neue Wissenskonstruktionen entstehen und so neue Lösungsansätze für Probleme entwickelt werden. Die Entwicklung von neuem Wissen wird dabei als ein Bestandteil des praxisorientierten Lernens und Arbeitens angesehen. Die Vermittlung von Wissen ist aber nur eines der Ziele dieser Förderkreise. Sie bilden außerdem eine Grundlage der Personalentwicklung und bieten den Teilnehmern Vorteile im weiteren Karriereverlauf. Es existieren zudem auch Varianten des Förderkreises bei denen die Wissensvermittlung eher im Hintergrund steht. Diese haben die Zielsetzung, die Kommunikation im Unternehmen zu verbessern. Innerhalb dieser Förderkreise finden Gespräche zwischen Mitgliedern verschiedener Hierarchieebenen statt. So bekommen Nachwuchsführungskräfte die Möglichkeit sich mit anderen, schon etablierten Führungskräften auszutauschen. Allerdings haben nicht alle Arbeitnehmer die Möglichkeit an einem solchen Förderkreis teilzunehmen. Das Personalmanagement konzentriert sich bei der Personalentwicklung verstärkt auf so genannte „Schlüsselmitarbeiter“. Bei diesen wird vermutet, dass sich die Investition in die Förderung durch einen hohen Ertrag zurückzahlt (Vgl. Schöni/Sonntag, 1999, S. 20). Aus motivationstheoretischer Sicht kann der Förderkreis in die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg eingeordnet werden. Nach Herzberg/Mausner/Snyderman gibt es Motivatoren, die die Arbeitleistung positiv stimulieren. Diese Motivatoren werden auch als intrinsische Faktoren beschrieben, d.h. für den Förderkreis: die Förderkreismitgliedschaft an sich stellt die Belohnung dar, da man beispielsweise das Gefühl hat, Anerkennung zu finden und einem eine gewisse Verantwortung übertragen wird (Vgl. Martin, 2001, S. 298). Die Zwei-Faktoren-Theorie erklärt zwar eher das Verhalten der Arbeitnehmer, aber auch für die Unternehmung gibt es Anreize, wie die Arbeitnehmerzufriedenheit, die für den Aufbau eines Förderkreises sprechen.

## Ziele

Die Unternehmen, die einen Förderkreis implementiert haben, verfolgen mit diesem Mittel unterschiedliche Ziele. Wie stark die Ausprägung der einzelnen Ziele ist, hängt von der jeweiligen Unternehmenspolitik ab und

variiert dementsprechend. Die folgenden Punkte sollen einen exemplarischen Überblick über mögliche Ziele geben.

## **Verbundenheit**

Mit Hilfe der Förderkreise kann eine interne Rekrutierung von Mitarbeitern für gehobene Positionen gefördert werden. Durch die Möglichkeit des internen Aufstiegs sind ambitionierte Mitarbeiter noch stärker motiviert und weisen eine stärkere Verbundenheit mit dem Unternehmen auf (Vgl. Schildein/Paschen, 2001, S. 30).

## **Wissenstransfer**

Hierbei geht es darum, einen Überblick über das bereits vorhandene organisationsinterne Wissen zu gewinnen. Förderkreise können eine Wissensbasis schaffen und gleichzeitig dafür sorgen, dass dieses Wissen auch auf die anderen Teilnehmer übertragen wird. Die Wissensbasis ist als dynamischer Prozess anzusehen. Der Wissenstransfer kommt vor allem durch Seminare sowie gemeinsame Projekte mit in- und externen Experten zustande. Dabei können neue Ideen oder Fähigkeiten entstehen, die ggf. zu neuen Produkten oder veränderten Unternehmensstrukturen führen (Vgl. Schöni/Sonntag, 1999, S. 83).

## **Vermittlung von Kompetenzen**

Die Förderkreisteilnehmer sollen auf etwaige spätere Aufgaben vorbereitet werden. Das Aufgabengebiet liegt dabei im Mittleren bzw. Oberen Management. Neben der Aneignung von spezifischem Fachwissen steht das Führen von Mitarbeitern im Vordergrund. Zudem soll der Einsatz von Arbeitsmitteln und Arbeitsmethoden erlernt werden.

## **Aufbau von Netzwerken**

Gerade in großen Unternehmen mit vielen Sparten ist ein Aufbau eines persönlichen Netzwerkes anstrebenswert. Die Mitglieder im Förderkreis erhalten so einen besseren Überblick über das gesamte Unternehmen und sind nicht ausschließlich auf den eigenen Bereich fixiert. Dies erleichtert unter anderem die Kommunikation im Unternehmen und hemmt das Rivalitätsdenken der Abteilungen untereinander. Die Netzwerke sollen auch nach der Zeit im Förderkreis weiter bestehen bleiben.

In der folgenden Tabelle sind schon erwähnte sowie weitere Entwicklungsziele für die Teilnehmer eines Förderkreises aufgeführt. Diese Entwicklungsziele sind den Zielen des Förderkreises der Frankfurter Sparkasse entnommen. Hierbei handelt es sich um einen mehrstufigen Förderkreis. Die Abbildung zeigt die erste Stufe auf (Förderkreis I). Die Tabelle stellt keine abschließende Auflistung dar, sondern soll die Ziele lediglich noch einmal veranschaulichen.

Entwicklungsziele für die Teilnehmer des Förderkreises I

Fachliche Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Breitenausbildung</li> <li>- individuelles, arbeitsplatzbezogenes Wissen</li> <li>- Aktuelles, spartenübergreifendes Fachwissen</li> </ul>
Soziale Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mut zur Verantwortung</li> <li>- Teamorientierung</li> <li>- Kommunikationsfähigkeit</li> <li>- Verhandlungsfähigkeit</li> <li>- Dienstleistungsorientierung</li> </ul>
Methodische Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einsatz von Arbeitsmethoden</li> <li>- Einsatz von Arbeitsmitteln</li> </ul>
Leistungsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belastbarkeit</li> <li>- Flexibilität</li> <li>- Ertragsorientiertes Handeln</li> <li>- Auftrags Erfüllung</li> </ul>
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigeninitiative</li> <li>- Aktives Lernen</li> <li>- Veränderungsorientierung</li> <li>- Berufliches Selbstverständnis</li> <li>- Positive Einstellung zu sich selbst und zu anderen</li> </ul>

(Vgl. Becker, U., 1999, S.61)

## Variationen

Die Variationen der einzelnen Förderkreise sind höchst unterschiedlich und richten sich nach den jeweiligen Unternehmen bzw. nach den Unternehmenszielen, die mit Hilfe des Förderkreises verfolgt werden sollen. So gibt es verschiedene Ansätze bezüglich der Größe, Dauer und Zusammensetzung usw. (auf die wichtigsten Gestaltungsparameter und ihre Ausrichtung wird unter Punkt 6 noch näher eingegangen). Je nachdem wie die Gestaltungsparameter ausgerichtet sind, ergeben sich verschiedene Variationen von Förderkreisen. Ein Beispiel einer solchen Variation wäre ein Förderkreis, bei dem sich die Mitglieder nur sporadisch treffen und diese Treffen als eine Art Kontaktbörse nutzen. In so einer Konstellation würden dann eher „Teegespräche“ geführt als unternehmerische Problemstellungen diskutiert werden. Als eine weitere Variante des Instrumentes wäre ein Förderkreis vorstellbar, der die Funktion der Selektion unterstützt. Hier könnte eine Auslese für gehobene Managementpositionen vorgenommen werden. Die Aufgaben, die die Mitglieder zu erledigen haben, besitzen einen gewissen Testcharakter und nur die Besten qualifizieren sich für eine höhere Stufe. Förderkreise können außerdem so gestaltet werden, dass sie der Weiterbildung dienen. In so einem Fall wäre die Anzahl der potentiellen sowie der tatsächlichen Förderkreismitglieder sicherlich höher, als wenn es um die Besetzung von gehobenen Managementpositionen geht. Die Ausprägungen der einzelnen Gestaltungsparameter entscheiden letztendlich über die Ausgestaltung des Förderkreises. Da eine Vielzahl von Gestaltungsparameter existieren und diese unterschiedlich ausgerichtet werden können, gibt es auch eine Vielzahl von Variationen von

Förderkreisen. Im Folgenden werden zwei Förderkreise vorgestellt, die von Unternehmen in der Praxis umgesetzt worden sind. In diesen Beispielen werden die zum Teil unterschiedlichen Unternehmensziele deutlich, die mit den jeweiligen Varianten der Förderkreise verfolgt werden.

Die Frankfurter Sparkasse beispielsweise bietet ihren Förderkreis für Arbeitnehmer an, die zwischen 20 und 25 Jahre alt sind und in ihrem bisherigen Berufsleben überdurchschnittliche Leistungsfähigkeit sowie weiteres Entwicklungspotential bewiesen haben. Neben der Weiterentwicklung der Fachkompetenz und des Leistungsverhaltens stehen besonders die Anforderungen im Fokus, die im gehobenen Aufgabenbereich von Bedeutung sind. Zu nennen sind hier vorrangig die methodische und die soziale Kompetenz. Diese Entwicklungsziele sollen innerhalb von drei Jahren im Förderkreis vermittelt werden. Die Mitgliedschaft im Förderkreis und die Teilnahme an den jeweiligen Veranstaltungen finden zusätzlich zu der eigentlichen Arbeitszeit statt. Ob und welche Führungsaufgaben von den Absolventen nach dem Durchlaufen des Förderkreises wahrgenommen werden, hängt von dem Einzelnen ab. Bei der Frankfurter Sparkasse ist das Durchlaufen des Förderkreises mit keinem Automatismus verbunden, d.h., es erfolgt keine zwangsläufige Beförderung. Die Eigeninitiative steht während der Weiterbildung und auch im späteren Verlauf im Vordergrund (Vgl. Becker, U., 1999, S.60).

Die schlott sebaldu AG, ein verlagsunabhängiger Mediendienstleister mit rund 4000 Mitarbeitern (Vgl. Touet/Hohlfeldt, 2000, S. 576), geht im Rahmen seiner Personal- und Organisationsentwicklung ganz ähnliche Wege. Auch hier wurden Förderkreise für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter gegründet. Sie wurden auf der Ebene des Mittleren Managements und des Oberen Managements angesiedelt. Neben den Entwicklungszielen, wie sie schon bei der Frankfurter Sparkasse beschrieben sind, steht der Aufbau eines unternehmensumspannenden Netzwerkes im Vordergrund. So bildet der Förderkreis ein Forum für die Teilnehmer aus verschiedenen Unternehmensbereichen, in dem sie ihr spezifisches Wissen zur Verfügung stellen können und dieses von den anderen Teilnehmern abgefragt werden kann. So wird individuelles Wissen aus den unterschiedlichen Unternehmensbereichen gesammelt und der gesamten Unternehmung zugänglich gemacht. Diese Förderkreise stellen nicht nur eine reine Personalentwicklungs- oder Weiterbildungsmaßnahme dar, sondern sind zugleich Informations- und Kommunikationsforen für die einzelnen Mitglieder (Vgl. Touet/Hohlfeldt, 2000, S. 580). Durch „Kamingespräche“ der Förderkreismitglieder mit Angehörigen der Geschäftsleitung findet zudem eine vertikale Kommunikation statt. Die Geschäftsleitung setzt sich auf diesem Wege mit Fragen zur Unternehmensentwicklung auseinander und hat außerdem die Möglichkeit, diese Foren auch zu nutzen, um Informationen, Strategien und Visionen ins Unternehmen zu transportieren. So profitieren alle Seiten von dem Netzwerk, das durch den Förderkreis gebildet worden ist.

## Teilelemente

Bei Förderkreissystemen ergeben sich drei Teilelemente, die den Förderkreis in verschiedene Phasen aufteilen: a) Bewerbungs- und Auswahlphase b) Fortbildungsmaßnahmen innerhalb des Förderkreises c) Beendigung / Ausscheiden aus dem Förderkreis Auf die unterschiedlichen Ausgestaltungs- und Ausprägungsmöglichkeiten soll im folgenden Gliederungspunkt „Gestaltungsparameter“ noch näher eingegangen werden.

## Gestaltungsparameter

Bei den Gestaltungsparametern handelt es sich um die beeinflussbaren Größen des Anreizsystems Förderkreis (Vgl. Martin, 2001, S. 354). Nachstehend werden die verschiedenen Ausgestaltungsmöglichkeiten der Gestaltungsparameter von Förderkreisen näher erläutert. Hierbei wird sich, sofern nicht anders angegeben, auf Informationen befragter Unternehmen bezogen. Je nach Betrachtungsweise sind diese auch schon dem

Gliederungspunkt „Teilelemente“ zuzuordnen.

## **Bewerbung**

Es kann zwischen verschiedenen Ausprägungen unterschieden werden:

### **Eigenbewerbung**

Der Förderkreiskandidat bewirbt sich selbst für eine Aufnahme in die Qualifizierungsmaßnahme (Vgl. Schildlein/Paschen, 2001, S. 32).

### **Bewerbung auf Vorschlag**

Hierbei erfolgt die Aufnahme des Mitarbeiters in den Bewerberpool beispielsweise auf Vorschlag des direkten Vorgesetzten oder der Personalabteilung

## **Auswahl**

Bei der Auswahl der Mitglieder eines Förderkreises können sich die Verantwortlichen den gewohnten Auswahlinstrumenten zur Bewerberauswahl, wie beispielsweise Interviews, Assessment-Center etc. bedienen. Darüber hinaus können auch zusätzliche Instrumente angewendet werden, da das potentielle Förderkreismitglied i.d.R. schon länger Mitarbeiter im Unternehmen ist. So kommen beispielsweise Mitarbeitergespräche mit direkten Vorgesetzten in Frage. Diese sollten aber nicht ausschließlich ausschlaggebend für die Förderkreisaufnahme sein, da so persönliche Sympathien oder Antipathien eine übergeordnete Rolle spielen könnten (Vgl. Schildlein/Paschen, 2001, S. 31). Einige Firmen führen außerdem ein internes Punktesystem ein, mit dem die Auszubildenden während der Ausbildungszeit bewertet werden und beziehen sich bei der Auswahl für Förderkreismitglieder auf diese Bewertung (Vgl. Becker, U., 1999, S. 61). Häufig wird eine Kombination der angesprochenen Instrumente zur Auswahl des Kandidaten verwandt. In mehrstufigen Auswahlverfahren werden immer mehr Bewerber herausgefiltert, bis letztlich die Förderkreismitglieder feststehen (Vgl. Bingmann-Bieda/Fröhlich, 1998, S. 48). Wichtig für die Akzeptanz des Förderkreises ist es, dass die Auswahl transparent und somit im Unternehmen nachvollziehbar ist, da sich sonst die Nichtförderkreismitglieder von der Personalentwicklung ausgeschlossen fühlen. Trotzdem sollte bei der Auswahl der Instrumente zur Mitgliederauswahl auch stets auf einen sinnvollen Ressourceneinsatz geachtet werden, da die Personalabteilung andernfalls leicht überlastet wird (Vgl. Schildlein/Paschen, 2001, S. 31).

## **Häufigkeit der Treffen**

In diesem Bereich ist die Varianz der Ausgestaltungsmöglichkeiten sehr groß: Bei Förderkreisen, die eher dem Aufbau eines Alumni-Netzwerkes dienen, beschränken sich die Zusammenkünfte der Mitglieder oftmals auf ein jährliches Treffen. Bei anderen projektorientierten Förderkreisen sind wöchentliche Treffen z.T. üblich.

## **Teilnehmerzahl**

Die Teilnehmerzahl kann ebenfalls höchst unterschiedlich sein. Größere international agierende Konzerne haben oft international ausgelegte Förderkreise, die sich bei Bedarf in regionale Förderkreise aufspalten (Vgl. Bingmann-Bieda/Fröhlich, 1998, S. 46 f.). Dementsprechend umfassen sie eine große Zahl an Mitglieder. Bei KMU werden Förderkreise i.d.R. nicht weniger als zehn Mitglieder haben, da es andernfalls ökonomisch nicht

sinnvoll ist, Seminare auszurichten oder andere Weiterentwicklungsinstrumente anzuwenden.

## **Zeitliche Dimension**

Auch die zeitliche Dimension der Förderkreismitgliedschaft variiert in starkem Maße. Häufig laufen die Programme etwa zwei Jahre. Es gibt daneben aber auch erheblich kürzere Programme bzw. deutlich längerfristig ausgelegte Förderkreise.

## **Fördermaßnahmen**

Die verschiedenen Fördermaßnahmen sind breit gefächert und Kombinationen aller Art vorstellbar. So gibt es Förderkreise, in denen eine Projektarbeit mit der Teilnahme an Führungsseminaren kombiniert wird. Des Weiteren wird eine Hospitation im Unternehmen gefördert und es gibt zusätzliche Mitarbeiterfördergespräche (Vgl. Becker, M., 1999, S. 91).

## **Wiederbewerbung**

In einigen Unternehmen ist eine Wiederbewerbung möglich. Andere Unternehmen schließen diese Möglichkeit aus.

## **Erfolgskontrolle**

Meist ist eine Erfolgskontrolle bei Förderkreisen nicht vorgesehen. Die Förderkreismitglieder sollen vielmehr ihr neu erlerntes Wissen in der täglichen Praxis anwenden. In einigen Ausnahmefällen wird das vermittelte Wissen beispielsweise über Feedbackgespräche abgefragt.

## **Ausscheiden**

Ein Ausscheiden aus dem Förderkreis ist möglich. Meist liegen hierfür schwerwiegende Gründe vor, z.B. Fehlverhalten des Förderkreismitgliedes.

## **Konsequenz aus Mitgliedschaft**

Die Konsequenz aus der Mitgliedschaft kann gegebenenfalls eine Beförderung oder die Aufnahme in einen betriebsinternen Stellenpool sein. Unter Umständen hat die Mitgliedschaft aber auch keine weiteren Auswirkungen.

## **Zusammensetzung**

Der Förderkreis kann hinsichtlich verschiedener Merkmale, wie beispielsweise dem Alter oder dem Bildungsniveau, heterogen bzw. homogen zusammengesetzt sein.

## **Stufenverfahren**

In einigen Förderkreisen wird ein Stufenverfahren angewandt, im Rahmen dessen die Teilnehmer nach der

Erreichung der nächsthöheren Stufe zusätzliche Förderung erhalten.

## Tabellarische Übersicht

Die folgende Tabelle soll eine kurze Übersicht über die Gestaltungsparameter geben:

<b>Gestaltungsparameter</b>	<b>Ausprägungen</b>
Bewerbung	Eigenbewerbung / Bewerbung auf Vorschlag
Auswahl	Kombination der geeigneten Instrumente, transparent / intransparent
Häufigkeit der Treffen	variiert von einmal jährlich bis zu wöchentlichen Treffen
Teilnehmerzahl	Kleingruppen / Großgruppen
Zeitliche Dimension	neun Monate bis unbefristet; i.d.R. ca. zwei Jahre
Fördermaßnahmen	Seminare, Projektarbeit, Coaching, Mentoring, Patensystem, Entsendung in fremde Unternehmen etc.
Wiederbewerbung	möglich / unmöglich
Erfolgskontrolle	Durchführung / keine Erfolgskontrolle
Ausscheiden	möglich, Gründe unterschiedlich
Zusammensetzung	heterogen / homogen
Stufenverfahren	vorhanden / nicht vorhanden

## Wirkungshypothesen

Folgende Wirkungshypothesen seien unterstellt:

### Gestaltungsparameter Auswahl

Auswahl der Förderkreismitglieder nicht transparent: Demotivierung der Nichtförderkreismitglieder

Ist das Auswahlverfahren, das im Unternehmen praktiziert wird, nicht transparent bzw. nicht nachvollziehbar, so wird dies zu einer Demotivation der Mitarbeiter führen, die nicht Mitglied im Förderkreis sind. In Folge dessen sind zwei Reaktionsrichtungen im Unternehmen feststellbar. Zum einen kann es zu starken Motivationsschüben bei den Mitgliedern führen, zum anderen aber eben zu Motivationsstörungen bei den nicht aufgenommenen Arbeitnehmern (Vgl. Martin, 2001, S. 317). Durch eine gegebene Transparenz wird vermieden, dass bei der Auswahl der Förderkreismitglieder Gefälligkeiten o.ä. eine Rolle spielen. Die Anwendungsvoraussetzung bei dieser Wirkungshypothese ist, dass der Förderkreis im Unternehmen anerkannt und eine Mitgliedschaft als anstrebenswert angesehen wird.

### Gestaltungsparameter Bewerbung

Eigenbewerbung möglich: größere Akzeptanz im Unternehmen



Ist die Möglichkeit der Eigenbewerbung für einen Förderkreis gegeben, so findet dieser eine größere Anerkennung im Unternehmen. Es wird hierdurch ausgeschlossen, dass nur Kandidaten in den Förderkreisbewerberpool kommen, die beispielsweise von ihren direkten Vorgesetzten vorgeschlagen wurden. Durch die Eigenbewerbung bekommen somit auch die Arbeitnehmer eine Chance, deren Vorgesetzte sich bei solchen Ausschreibungsverfahren eher zurückhalten, also weniger aktiv sind, oder die, bei denen ein gestörtes Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Vorgesetzten vorliegt. Die Anwendungsvoraussetzung ist, dass Eigenbewerbungen auch berücksichtigt werden und sie nicht nur zum Schein angeboten werden.

## Beurteilung

Bei der Beurteilung des Instrumentes Förderkreis im Rahmen der innerbetrieblichen Anreizgestaltung sollten gewisse Gestaltungsprinzipien beachtet werden. Hierbei handelt es sich um Leitlinien, die bei der Ausgestaltung des jeweiligen Förderkreises einzuhalten sind (Vgl. Martin, 2001, S. 358 f.). Für die Beurteilung des Förderkreises sind folgende Prinzipien relevant: Zweckdienlichkeit, Ökonomie, Akzeptanz, Transparenz, Ganzheitlichkeit und Flexibilität. Um die Zweckdienlichkeit überprüfen zu können, muss zunächst der Zweck des Förderkreises klar definiert sein. Ziel dieses Instrumentes kann beispielsweise der Aufbau eines Netzwerkes, die Verbesserung des Wissenstransfers oder die Förderung von Nachwuchskräften sein. Anstrebenswert ist es, nicht nur ein Ziel, sondern eine Kombination verschiedener Ziele zu erreichen. Die tatsächliche Zweckdienlichkeit des Förderkreises ist im Nachhinein zu kontrollieren. Bei einer Zielverfehlung sollten die Gestaltungsparameter entsprechend angepasst werden. Die ökonomischen Prinzipien dürfen bei der Ausgestaltung des Instrumentes nicht außer Acht gelassen werden. Die für das Unternehmen entstehenden Kosten dürfen den tatsächlichen Nutzen eines Förderkreises nicht übersteigen. Akzeptanz und Transparenz müssen gegeben sein, da sonst das Betriebsklima negativ beeinflusst werden kann. Darüber hinaus muss das Instrument nicht nur in sich stimmig, sondern auch der Unternehmensphilosophie und der betrieblichen Personalpolitik angepasst sein. Um diese Leitlinien zu erfüllen und außerdem ständig verändernden Umwelteinflüssen gerecht zu werden, muss ein Förderkreis ein Mindestmaß an Flexibilität aufweisen. Die Vielfältigkeit der aufgeführten Prinzipien macht deutlich, dass eine allgemeine und umfassende Beurteilung des Instrumentes Förderkreis schwerlich möglich ist. Die Güte des Instrumentes liegt in der jeweiligen Ausgestaltung begründet. Je nachdem, wie und ob bestimmte Gestaltungsparameter ausgewählt werden, kann der Förderkreis zu Motivationsschüben im Unternehmen führen, aber eben auch zu einer Demotivierung der Nichtförderkreismitglieder. Um den bestmöglichen Erfolg für die Förderkreismitglieder zu erzielen, müssen verschiedene Personalentwicklungsinstrumente miteinander kombiniert werden, beispielsweise Coaching, Mentoring, Seminare etc. Werden die aufgeführten Prinzipien beachtet, ist der Förderkreis als erfolgversprechend anzusehen und somit für die genannten Zielsetzungen ein geeignetes Anreizinstrument

## Literatur

Becker, Manfred (1999): Aufgaben und Organisation der betrieblichen Weiterbildung, 2. Auflage, München/Wien 1999

Becker, Uwe (1999): Personalentwicklung im „Förderkreis“ bei der Frankfurter Sparkasse, in: Personalführung 2/99, S. 60-62

Bingmann, Heike / Fröhlich, Barbara (1998): Internationale Nachwuchsförderung am Beispiel der Internationalen Nachwuchsgruppe der Daimler-Benz AG, in: Thom, Norbert / Giesen, Birgit (Hrsg.): Entwicklungskonzepte und Personalmarketing für den Fach- und Führungsnachwuchs, 2. Auflage, Köln 1993, S. 43-49

Martin, Albert (2001): Personal – Theorie, Politik, Gestaltung, Stuttgart 2001

Schildein, Sabine / Paschen, Michael (2001): Förderkreise erfolgreich konzipieren, in: management training 9/2001, S. 30-33

Schöni, Walter / Sonntag, Karlheinz (1999): Personalförderung in Unternehmen: Bildung, qualifizierte Arbeit und Netzwerke für das 21. Jahrhundert, Zürich 1999

Touet, Michael / Hohlfeldt, Klaus (2000): Management-Förderkreise als Arenen organisationalen Lernens, in: Personal – Heft 11/2000, S. 576-581

Weidemann, Anja / Paschen, Michael (2002): Personalentwicklung Potenziale ausbauen – Erfolge steigern – Ergebnisse messen, 2. Auflage, Planegg/München 2002

Von „[http://www2.leuphana.de/personal\\_fuehrung/index.php/F%C3%B6rderkreis](http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/F%C3%B6rderkreis)“

---

- Diese Seite wurde zuletzt am 20. Oktober 2007 um 22:06 Uhr geändert.