

1. Führungskräfte im Unternehmen

1.1 Unternehmensführung und Führungskräfte

Innerhalb einer grundsätzlich auf Konkurrenzkampf eingestellten Umwelt arbeiten Tausende von Unternehmen des Handels, des Gewerbes und der Industrie, teils mit dem ehrgeizigen Ziel, weiter zu expandieren, teils mit dem bescheideneren, wenigstens den gegenwärtigen Stand zu halten. Wie „gut“ oder wie „schlecht“ werden sie geführt? Der Unternehmenserfolg gibt nicht immer Aufschluß über die Güte der Unternehmensführung. Manch ein durchaus gut geführtes Unternehmen kann aus Gründen, die jenseits seiner Einflusssphäre liegen, vorübergehend weniger erfolgreich sein, während andere durch eine vielleicht zufällige Entwicklungswelle ihrer speziellen Branche vorübergehend hochgetragen werden. Sind solche *vorübergehenden* Einflußfaktoren bei der Beurteilung der Leistung der Unternehmensführung zu berücksichtigen? Ist wirtschaftlicher Erfolg oder Mißerfolg allein überhaupt ein geeigneter Maßstab?

Die Kunst, ein Unternehmen mit einer komplexen Personal- und Organisationsstruktur zu führen, ähnelt weitgehend der Kunst, ein großes Sinfonieorchester zu dirigieren. Der Dirigent, der schwungvoll das Podium betritt, sieht sich einer Ansammlung von Spezialisten, jeder ein Meister seines Faches, gegenüber. Jeder einzelne verfügt über eine eigene Motivationsstruktur, eigene Zielvorstellungen, ein eigenes Wertesystem und — vor allem — über eine eigene Einstellung zur Gemeinschaft, dem Orchester, und dessen Leistung. Als Einzelpersonen sind sie jedoch nicht in der Lage, die Leistung hervorzubringen, die sich ihr Dirigent vorgenommen hat. Die Analogie zu einem modernen Großunternehmen ist leicht herzustellen. Die Aufgabe der Führungskraft, gleichgültig welchen „Rang“ im Unternehmen sie bekleidet oder welche Bezeichnung sie trägt, ist die Kombination der Kenntnisse und Fähigkeiten ihrer Mitar-

beiter nach ihren eigenen Vorstellungen und damit die Einordnung der Einzelleistung in ein zielorientiertes Gesamtsystem. Hierbei hat sie vor allem dafür Sorge zu tragen, daß nicht einzelne Personen oder Gruppen übergewichtigen Einfluß gewinnen. Die Führungskraft im wirtschaftlichen Unternehmen sieht sich dabei den gleichen Schwierigkeiten gegenüber wie ein Dirigent, unter dessen Musikern sich eine Anzahl von besonders hervorragenden Solisten befindet. Seine Aufgabe ist es, aus einer Vielzahl unterschiedlicher Einzelleistungen einen homogenen Gesamtklang, *den* Orchesterklang, zu formen. Aufgrund *seines* Beurteilungs- und Entscheidungsvermögens und nach *seinen* Führungsqualitäten wird das Gesamtprodukt entweder gut oder schlecht sein, das Unternehmen viel, wenig oder gar keinen Erfolg haben. Erst hier endet die Übereinstimmung zwischen einer Führungskraft im wirtschaftlichen Unternehmen und einem Orchesterdirigenten. Die Unternehmensleitung kann nämlich ihre Koordinierungsfunktion nicht, wie es ein Dirigent durchaus vermag, *allein* erfüllen; sie braucht Mitarbeiter. Führungsteams müssen zur Leitung des Unternehmens gebildet werden. Mitarbeiter, die sich für solch qualifizierte Positionen eignen, sind jedoch knapp. Dieser qualitative und quantitative Engpaß kann nur durch

- *Management-Forschungsprogramme*,
um Theorie und Praxis erfolgreicher Unternehmensführung transparent zu machen, und durch
- *Management-Entwicklungsprogramme*,
um die gewünschten Führungsfähigkeiten und die Führungsbereitschaft den Mitarbeitern zu vermitteln, überwunden werden.

Aufgabe der Unternehmensleitung wird es dabei zunächst sein, Mitarbeiter mit Entwicklungspotential zu finden. Personalauswahl und -entwicklung war und bleibt eine der wesentlichsten Aufgaben der Unternehmensführung, ganz gleich ob es sich um Mitglieder des Vorstandes oder einen Hilfsarbeiter handelt: Der Mensch im Unternehmen ist ungeachtet der technischen Entwicklung der wesentliche Produktionsfaktor, der bedeutendste Aktivposten geblieben. Bereits vor Jahrzehnten antwortete

Andrew Carnegie auf die Frage, was er denn — wenn er entweder seine Produktionsstätten oder seine Mitarbeiter aufgeben müßte — unbedingt behalten würde: „Meine Mitarbeiter — denn mit ihnen könnte ich ohne weiteres mein Unternehmen von neuem aufbauen.“

Auch der Vorstandsdirektor eines der größten Unternehmen der Elektrogeräte-Industrie in West-Deutschland, dessen Produktionsanlagen und Maschinen fast vollständig in Ost-Berlin verblieben waren, teilt diese Ansicht: „Die Ingenieure, Meister und Facharbeiter kamen mit der Unternehmensleitung in den Westen; allein mit diesen waren wir in der Lage, unsere gesamte Produktion wieder aufzunehmen.“ Mit Finden und Halten von qualifizierten Mitarbeitern ist die Leitungs-Funktion „Personal“ aber heute keineswegs mehr ausreichend erfüllt: Ein anerkannter britischer Fachmann für Unternehmensführung und Management-Ausbildung forderte bereits vor Jahren: „Ein Unternehmen mit einem hohen Grad an Arbeitsteilung und mit dieser Arbeitsteilung entsprechend spezialisierten Mitarbeitern steht vor dem Problem, aus den jungen Spezialisten Führungskräfte höherer Ebenen mit ‚allgemeineren‘, ‚entspezialisierten‘ Aufgaben zu entwickeln. Der Erfolg an einer beliebigen Stelle im Unternehmen darf in keinem Fall als *ausreichendes* Maß für die Eignung für einen Aufgabenbereich auf höherer Führungsebene herangezogen werden. Dies deshalb, weil höhere Positionen in *aller Regel* gänzlich anders strukturierte Anforderungen stellen und dementsprechend auch ganz andere Fähigkeiten und Kenntnisse erfordern.“ Eine so weitgehende Gewichtung der Qualität und der Quantität spezieller Führungsfähigkeiten und Führungskennntnisse wird heute noch keineswegs allgemein akzeptiert.

Es hat sich gezeigt, daß eine große Zahl von Führungskräften bisher nicht in der Lage war, kreative und leistungsfähige Teams von Mitarbeitern auf *höherer* Ebene aufzubauen und somit Teams zu bilden, die Probleme erkennen und Lösungen finden können, noch bevor die entwickelten Strategien und Taktiken bereits wieder durch externe Veränderungen überholt sind. Mißverständene Eigen- und Unternehmens-Interessen,

mangelhafte Planung und Organisation, angenommener und tatsächlicher Zeitdruck zählen zu den häufigsten Ursachen für dieses Versagen. Einen wesentlichen Anteil daran hat auch der immer wieder festzustellende Mangel an theoretischen Grundlagen im Bereich der Unternehmensführung. Eine solche Theorie hätte die Aufgabe:

- erstens, der Wirtschaft *allgemeine Aufschlüsse über die Funktion und die Entwicklung von Führungskräften* zu geben und
- zweitens, den in den einzelnen Unternehmen tätigen Führungskräften *konkret zu sagen*, was sie zur Lösung spezieller Fälle zu unternehmen hätten.

Bislang wurden Forschungsprojekte dieser Zielstellung und Reichweite noch nicht in Angriff genommen. Dennoch beginnt man, sich nunmehr auch in der Unternehmenspraxis mit theoretischen Fragen der Unternehmensführung und insbesondere der Führungsfunktion ‚Personalfindung und -entwicklung‘ zu befassen.

In einem jüngst in einer Fachzeitschrift erschienenen Artikel, der sich mit einer Analyse der Spitzen-Führungsfunktionen beim zweitgrößten Automobilproduzenten der Welt befaßt, wird die Arbeits- und Funktionsteilung zwischen *Henry Ford II.*, Ford-Präsident *Arjay Miller* und Ford-Vize-Präsident *Charles Patterson* dargestellt: „Grundsätzlich befaßt sich Henry Ford mit der langfristigen, strategischen Planung und der *Personalentwicklung*, Miller mit den Funktionen ‚Finanzwesen‘, ‚Marketing‘ und der ‚Zentralen Verwaltung‘, Patterson mit dem Gesamtgebiet der Produktion.“ Dies macht das Gewicht der Führungsaufgabe „Personalentwicklung“ deutlich.

In einer Periode weitreichender Veränderungen, die von einem hohen Maß an Unsicherheit und Orientierungslosigkeit begleitet werden, in Zeiten bedrohlicher Entwicklungen der Kosten-Ertrags-Schere, unsicherer Steuerentwicklung und eines merkbar auffrischenden internationalen Konkurrenz-Windes, sind es gerade die Gebiete „Personalentwicklung“ und „Strategische Planung“, in denen sich die Unternehmensleitung bewähren muß. Erfahrene Führungskräfte lassen sich nur wenig von

kurzfristigen Erfolgen, die durch konzentrierte und konzentrierte Public-Relations-Feldzüge oder durch externe Einflüsse der Gesamtwirtschaftsentwicklung erzielt werden, beeindruckten. Sie wissen, daß eines der untrüglichen Kennzeichen erfolgreicher Unternehmensführung das „Lebensalter“ und die langfristige Entwicklung des Unternehmens im Rahmen seines Zweiges bzw. der Gesamtwirtschaft ist. Sie wissen, daß gut geführte Großunternehmen und Konzerne allesamt Krieg, Depression, Rezession, ja selbst die Phase der Hochkonjunktur überstanden haben.

Im Bereich der Personalentwicklung, in dem so viel von subjektiven und irrationalen Faktoren beeinflusst wird, finden sich wesentlich mehr Fehlermöglichkeiten als in anderen Unternehmensbereichen. Ein Fehlgriff in der Auswahl von Führungskräften aber kann ein Unternehmen wesentlich teurer zu stehen kommen als eine Fehlspekulation im finanziellen Bereich. Ein einziger falsch ausgewählter Vorstandsdirigent kann das Wachstum, ja sogar den Fortbestand eines Unternehmens viel eher in Gefahr bringen als ein noch so groß angelegtes Marketingprogramm, das sich bedauerlicherweise als Fehlstrategie herausstellt. Trotz all dieser eminenten Gefahren, die den Unternehmen längst bewußt sein müßten, weisen die gegenwärtigen Verfahren der Personalauswahl und -entwicklung ein im Vergleich zu allen anderen Bereichen wirtschaftlicher Tätigkeit immer noch besonders hohes Maß an Unsicherheit und Ungenauigkeit und einen weitgehenden Mangel an Planung und Organisation auf. Die Ursachen dieses offensichtlichen Mangels an effektiven Verfahren zur Auswahl von Führungskräften scheinen vor allem in der Komplexität der menschlichen Persönlichkeit zu liegen; komplex insbesondere verglichen mit den relativ transparenten und erklärbaren Strukturen und gegenseitigen Abhängigkeiten in Bereichen wie „Produktion“, „Finanzwesen“ und „Marketing“. Viele Unternehmen haben sich an „Betriebspsychologen“ gewandt und so versucht, die Verantwortung für diesen Bereich abzuschieben. Was erwartete man von den Betriebspsychologen? Sie sollten eindeutig feststellen, ob ein Kandidat für eine höhere Führungsposition neben seinen Führungs- und Fachkenntnissen auch über die Per-

sönlichkeitsmerkmale, wie sie von höheren Führungskräften erwartet werden, verfügt. Man kann auf diese Weise das Problem loswerden — lösen kann man es nicht!

Meist basiert die Auswahl der Mitarbeiter auf einer relativ dürftigen Kenntnis der menschlichen Persönlichkeitsstruktur. Die für die Personalauswahl letztlich Verantwortlichen wissen vor allem meist nicht, wie sie die Einzelbeobachtungen und -informationen über einen Mitarbeiter systematisch zu einem Gesamtbild zusammenfügen sollen. Oft muß man daher bei der Personalauswahl schließlich auf so unbestimmbare Faktoren wie „Gefühl“, „Menschenkenntnis“ oder „Intuition“ zurückgreifen.

1.2 Kreativität und imaginative Unternehmensführung

Der Terminus „Entwicklung“ wurde bislang vorwiegend im naturwissenschaftlich-technischen Sprachgebrauch verwendet. Im Mittelpunkt des geplanten und organisierten Bemühens um „Management-Entwicklung“ stehen jedoch nicht technische Verfahren, funktionierende Prozeduren — sondern *Menschen*. Die „Entwicklungstechnologie“ bleibt lediglich Instrument.

Menschen im Unternehmen, Fach- und Führungskräfte werden ständig mit dem Phänomen Veränderung und Entwicklung konfrontiert. Dennoch tendieren auch sie als unvollkommene menschliche Individuen dazu, lieber bei Bekanntem zu verharren, als dem Abenteuerlichen, Unsicheren nachzujagen; „Abenteuer“ verstanden als permanente Motivation, in neue Gebiete einzudringen, Neues auszuprobieren, zu erforschen. Diese Neigung zu Sicherem und Vertrautem macht es dem Menschen im allgemeinen schwer, Wandel und Entwicklung als integrale Bestandteile des eigenen täglichen Lebens zu begreifen.

Gelingt es der Unternehmensführung nicht, Kreativität und Einfallsreichtum im Gesamtunternehmen zu fördern und zu erweitern, eine *entwicklungsorientierte* Atmosphäre zu schaffen, in der neue, stimulierende Ideen geboren werden, wird es mit Sicherheit sehr bald mit „Problem-Führungskräften“ konfrontiert sein. Kennzeichen solcher Problem-Führungskräfte sind u. a.: Widerstand gegen jedwede Neuerung oder Verände-

rung im Unternehmen, dementsprechend wenig oder kein Interesse an der eigenen Weiter-Entwicklung. Unternehmen mit solchen Problem-Mitarbeitern müssen unverzüglich und ohne persönliche Rücksichtnahme die Funktionsbereitschaft und Funktionsfähigkeit der eigenen Unternehmensleitung überprüfen, ehe auch die loyalsten Mitarbeiter peinliche Fragen über einen Mangel an Kreativität und Entwicklungsorientierung ihrer Unternehmensführung zu stellen beginnen.

Unternehmensziele werden dann und nur dann vollständig erreicht werden können, wenn das *Maximalpotential* jedes einzelnen Mitarbeiter eingesetzt wird. Führungskräfte, die den Anschluß an die Weiterentwicklung ihrer einstmals erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten versäumt haben, *beschweren* das Unternehmen in des Wortes engster Bedeutung; dem Unternehmen bleibt als Ausweg meist nur der Ersatz durch andere Mitarbeiter, wobei in der Regel beträchtliche Kosten anfallen. Zudem ist oftmaliger Personalaustausch nicht nur unwirtschaftlich, sondern führt auch zu Störungen in der Ablauforganisation des Unternehmens. Eine solche rigorose Personalpolitik kann durch die Beispielsfolgerungen für andere Führungskräfte gerechtfertigt werden, sie ist aber kein Ersatz für *Imaginative Unternehmensführung*. Ausschließlich und ohne Begleitmaßnahmen verfolgt, führt sie in der Regel zur Verschwendung menschlicher Ressourcen, bedeutet sie doch den Verlust von an und für sich erfahrenen Mitarbeitern, die lediglich mit den neuesten Entwicklungen nicht mehr Schritt halten konnten oder wollten. Wir sollten daher die Frage stellen: Ist das Unternehmen an dieser Fehlentwicklung nicht vielleicht selbst schuld, weil es gegen das Veralten nichts unternommen hat?

„Imaginative Unternehmensführung“ bedeutet Früherkennung von Problemen und Entwicklung langfristiger Lösungsstrategien: Management-Entwicklungsprogramme müssen dementsprechend auch mögliche zukünftige Verluste von Führungs- und Fachkräften mit einbeziehen. Stetes Suchen nach Nachwuchsführungskräften wird somit unabdingbar. Imaginative Unternehmensführung im Personalbereich bedeutet unter anderem: Etablierung von Personalentwicklungs-Programmen, Ermittlung und ständige Überprüfung des Potentials der ein-

zelen Mitarbeiter und deren Entwicklung. Noch so gut gemeinte traditionsorientierte Personalstrategien werden die geeigneten Antworten auf die Fragen und Probleme des 21. Jahrhunderts nicht geben können — es fehlt an vorausschauendem Denken und Planen, es fehlt an Phantasie und Imagination. Wirtschaftlicher Erfolg und technischer Vorsprung implizieren Wachstum und Dynamik. Ihre Voraussetzung ist vor allem menschliches Talent: Spezialisten, die in der Lage sind, die Planung, Budgetierung, Programmerstellung, Durchführung und schließlich die Kontrolle der gesamten Management-Entwicklung durchzuführen und somit das breite Aufgabenspektrum von der Management-Forschung bis zur Führungspersonalorganisation und individuellen Karriereplanung zu bewältigen. Dies gilt übrigens nicht nur für das einzelne Unternehmen, sondern auch für die menschliche Gesellschaft insgesamt. Wirtschaftliches Wachstum und technischer Vorsprung erfordern grundlegende Vorbedingungen; dabei sollten mindestens folgende Schwerpunkte gebildet werden:

Einrichtung eines permanenten *Management-Entwicklungsprogrammes* mit dem Ziel, rechtzeitig geistiges Potential für das rasch wachsende Unternehmen bereitzustellen,

Diversifikation mit dem Ziel der Sicherung des Unternehmenswachstums bei gleichzeitiger Chancenmehrung und Risikominderung,

erhöhte Aufwendungen für grundlegende und angewandte *Forschung* sowie *Entwicklung neuer Produkte*,

Etablierung eines *Personal-Akquisitionsprogrammes* einschließlich der Suche nach Unternehmen mit unterentwickeltem Potential,

Verstärkung der Bemühungen um *Internationale Kooperation* und *permanentes Marketing* zur Eröffnung neuer Absatzmärkte,

Finanzielle Vorsorge zur Absicherung schnellen Wachstums, Entwicklung eines *langfristigen Planes* zur Kapitalisierung künftiger Marktchancen.

Traditionelle Organisationsformen wirtschaftlicher Unternehmen orientieren sich u. a.:

- an den Unternehmensfunktionen,
- an den Unternehmenszielen,
- an den erzeugten Produkten,
- an den Standorten.

Die Gewichte dieser Einflußfaktoren erfuhren erst durch die Erkenntnis vom Menschen als dem wichtigsten unternehmerischen Faktor entscheidende Veränderung. Erst seit etwa 10 Jahren berücksichtigt man den Umstand, daß keinerlei unternehmenspolitische oder organisatorische Veränderung ohne volle Berücksichtigung des Faktors „Mensch“ denkbar ist. Dies gilt in ganz besonderem Maße für die Management-Entwicklung. Dazu kommt noch, daß die Anforderungen an Führungskräfte und deren Einstellung und Fähigkeiten überproportional zum Wachstum des Unternehmens einerseits, zur Ausweitung der Märkte und zur quantitativen und qualitativen Zunahme der Konkurrenz andererseits steigen.

Michael L. Haider, Vorstandsvorsitzender der Standard Oil of New Jersey, definierte Wesen und Umfang: „Management-Entwicklung hat keinen faßbaren Beginn, keinen steten Verlauf, keinen erkennbaren Endpunkt. Es zeigen sich keine klaren und gleichbleibend verlaufenden Linien, wie sie Zeichner von Organigrammen mögen. Die Entwicklung von Führungskräften ereignet sich im permanenten Wechselspiel von Experiment und Veränderung. Man könnte sie als das *permanente Sichbefassen der Unternehmensführung mit den Problemen* der Entdeckung, Förderung und Entwicklung unternehmerischen Talents definieren; *jedes* Mittel und *jede* Methode kann — wenn sie für den Zweck geeignet erscheint — herangezogen werden. Folgende vier Aspekte sind vor allem zu berücksichtigen:

- die *Verantwortung der Unternehmensführung* für die Management-Entwicklung,
- Management-Entwicklung als *Gegenstand der Forschung*,

- Management-Entwicklung als ständiges *Überprüfen der angewandten Verfahren*,
- Management-Entwicklung als *Führungsaufgabe auf allen Stufen und in allen Bereichen.*“

Der Erfolg wirtschaftlicher Unternehmen wird zu einem Großteil davon abhängen, wie weit es gelingt, kontinuierlich Führungskräfte aller Verantwortungsbereiche mit entsprechender Eignung und Neigung bereitzustellen. Das geplante Finden und Entwickeln von Führungskräften und Nachwuchsführungskräften ist daher zu Recht zu einer der wichtigsten Unternehmensfunktion, die in der Zukunft weiter an Bedeutung und Beachtung zunehmen wird, geworden. Der „Planung“ dieser Funktion kommt zentrale Bedeutung zu; gelegentliche, ungeplante, nichtkoordinierte oder nichtintegrierte Aktionen werden den gewünschten Erfolg nicht erzielen können.

In einem *integrierten Gesamtplan* soll Management-Entwicklung das Erreichen der im folgenden formulierten sechs grundlegenden Grobziele ermöglichen:

- Motivierung aller Führungskräfte, *optimale* Leistung in ihren gegenwärtigen Positionen zu erbringen; Überprüfung der optimalen Stellenbesetzung (Wurde die betreffende Position dem optimal geeigneten Mitarbeiter übertragen?).
- Sicherung einer *kontinuierlichen Personalbedarfsdeckung* (Personalreserve) für alle Entscheidungsstufen und Funktionsbereiche; Bereitstellung einer ausreichenden Anzahl von *qualifizierten Kandidaten* zur Auswahl durch die Unternehmensführung für zukünftigen Bedarf.
- Erweiterung individueller *Anlagen und Fähigkeiten*; möglichst frühzeitige Entdeckung von Mitarbeitern mit *Entwicklungspotential*, Motivierung dieser zu *Selbstentwicklung* ihrer Führungsfähigkeiten und Weiterbildung durch formale Ausbildungsprogramme sowie durch Übertragung entsprechender Aufgaben und Kompetenzen.
- Motivierung aller Führungskräfte (unabhängig von ihrer gegenwärtigen Position, ihrer Herkunft, ihrer bisher absolvierten Ausbildung bzw. ihres Bildungsgrades), ihr Leistungsniveau weiter anzuheben und ihre individuellen Be-

mühungen auf die objektiven Erfordernisse nach Weiterentwicklung abzustimmen.

○ Einrichtung, Strukturierung und Erhalt eines *effektiven Führungsteams* mit folgenden Charakteristika:

- *innovatorisch* (zu permanenter Weiterentwicklung fähig und bereit),
- *geschult* in den neuesten Führungsmethoden und Techniken (wobei die Stufe des „Könnens“ erreicht werden muß),
- *kritisch*, die eigene Effektivität und die Effektivität des Teams überprüfend und verbessernd.

○ Aufbau einer *Personalreserve*, die bei Bedarf sofort oder ohne wesentlichen Zeitverzug abrufbar ist; Entwicklung von *Personalbedarfsprognosen*; Sammlung von Informationen über sofort oder später zu befördernde Führungskräfte bzw. Nachwuchsführungskräfte.

Diese Ziele stehen wohl in direktem Widerspruch zu den meisten traditionellen Verfahren, bei denen die Auswahl und Beförderung meist nach zwar wohlerworbenen, aber oft bloß „ersessenen“ Rechten (die bei mehreren Kandidaten regelmäßig in Konkurrenz zu einander standen) erfolgte. Bis in jüngster Zeit nahm man einfach an, daß sich in einer beliebigen Gruppe von Mitarbeitern, die gleichzeitig in ein Unternehmen eintraten, eine ausreichend große Anzahl von potentiellen Führungskräften befände. Weiter nahm man an, daß sich diese Mitarbeiter während ihrer Tätigkeit im Unternehmen selbständig weiterbilden und Schritt für Schritt ihre zunächst nur latenten Management-Fähigkeiten und Kenntnisse auch ohne speziell organisierte Unterstützung von außen entwickeln würden. Heute hingegen hat man erkannt, daß dieser an sich mögliche Prozeß der Selbstentwicklung nicht schnell genug abläuft, um den bereits jetzt feststellbaren zukünftigen Bedarf an Führungskräften zu decken. Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte „wachsen“ nicht ohne weiteres aus der Organisationsstruktur der Unternehmen; die unsystematischen Eigenaktivitäten müssen durch eine systematische Management-Entwicklung erfaßt werden.

1.3 Management-Entwicklung im Rahmen der Gesamt-Personalpolitik

Das Makrosystem Wirtschaft ist durch eine Menge schwer durchschaubarer Beziehungsgeflechte, die sich gegenseitig und auch das Gesamtsystem beeinflussen, durchdrungen. Wenn überhaupt irgend jemand, dann können nur die Unternehmensführungen selbst diese Einzel- und Gesamtsysteme erkennen und erfassen. Auch Einzelunternehmen sind nicht bloß eine Menge lose verbundener, sich nicht verändernder Einheiten.

Erst wenn man Verfahren und Verhaltensweisen der Unternehmen als *Gesamtsysteme* untersucht, können auch Fehler- und Schwachstellen, die sonst an den Nahtstellen und in Überschneidungsbereichen unentdeckt geblieben wären, rasch erkannt werden. Verbindungsstellen und Trennlinien können untersucht, Abweichungen simuliert und schließlich in den verschiedenen Unternehmensbereichen (wie Forschung, Produktion, Lagerhaltung, Marketing usw.) ausgeglichen werden.

Eine isolierte Betrachtung eines bestimmten Teilbereiches im Unternehmen kann dessen Funktionen und Gestaltungsprinzipien nicht vollständig und richtig wiedergeben. Auch die *Entwicklung* des Führungspersonales kann nur in engem Zusammenhang mit der *Gesamt-Personalpolitik* des Unternehmens gesehen werden. Wir unterstellen zunächst, daß es für jedes Unternehmen von Vorteil ist, seinen Personalstand und sein Personalpotential im Hinblick auf die Erfordernisse einer künftigen Entwicklung zu *bewerten*; hierzu müssen Basisschätzungen angestellt werden. Auf der Grundlage des dabei errechneten Bedarfes ist ein *Personalbedarfsdeckungsplan* und ein *Plan zur Entwicklung* eines ausreichenden *Personalangebotes* aufzustellen mit dem Ziel, dem Unternehmen zu jedem Zeitpunkt eine ausreichend große und qualifizierte Personalreserve zur Verfügung zu stellen; die Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte werden durch die „Führungspersonal-Planung“ erfaßt. Diese umfaßt alle Mittel und Methoden, mit denen ein

Unternehmen sicherstellt, daß es die in qualitativer und quantitativer Hinsicht geeigneten Mitarbeiter zur richtigen Zeit in den richtigen Positionen eingesetzt hat. Die Führungspersonal-Planung läuft in zwei Phasen ab:

- Ermittlung des zukünftigen Bedarfs — *Führungspersonal-Prognosen*,
- Konzeption und Durchführen personalpolitischer Maßnahmen — *Führungspersonal-Bedarfsdeckung*.

Durchführung und Kontrolle dieser Aktivitäten sollten durch die Unternehmensführung zentral erfolgen; die Führungspersonal-Planung ist in den Finanzplänen und den diesen zugrundeliegenden Ertragsprognosen der Unternehmen verankert. Bei der Einrichtung von Management-Entwicklungsprogrammen werden viele Unternehmen zunächst Barrieren von bewußtem oder unbewußtem Konservatismus überwinden müssen. Durch mindestens eine dieser Vorstellungen ist die Idee der „Management-Entwicklung“ in Europa an einem kritischen Punkt angelangt: Die fest verwurzelte Überzeugung, daß die durchaus bewährten traditionellen Verfahren es nicht nötig machen, erfahrene und bislang erfolgreiche Mitglieder der Unternehmensleitung zurück zur Schulbank zu schicken.

Auch traditionsverhaftete Führungskräfte müssen zumindest die Relevanz der hier angeschnittenen Probleme für ihre Unternehmen erkennen. Der Mensch im Unternehmen muß sich schneller und weiter als die Anforderungen entwickeln, die die ihm übertragenen Aufgaben stellen. Nur so kann er zum Wachstum des Unternehmens und nicht nur zur Erhaltung des Status quo beitragen. Bis heute haben sich bedauerlicherweise nur wenige Unternehmen Gedanken darüber gemacht, was ihre Mitarbeiter insgesamt zur Entwicklung beitragen, welches Entwicklungspotential sie bereitstellen könnten. Die Beantwortung dieser Fragen wurde in der Zwischenzeit immer dringender: Fähige Mitarbeiter, die nicht ausreichend Gelegenheit zur Weiterentwicklung erhalten, wechseln immer häufiger das Unternehmen.

Die Notwendigkeit der Management-Entwicklung resultiert unter anderem aus immer wieder begangenen Fehlern im Führungsbereich:

- Mitarbeiter, die bestimmte Probleme lösen sollen, verschweigen oft ihre Unkenntnis der Gesamtsituation und der einzelnen Bedingungen, um nicht als uninformiert zu erscheinen,
- Führungskräfte erhalten vorgefaßte Ansichten und vofabrierte Urteile stets dann, wenn sie ihre Mitarbeiter in Versuchung führen, Antworten zu geben, die sie selbst hören wollen,
- Ehrgeizige, konkurrierende Mitarbeiter verdrehen oder verschleiern Fakten, die zur Annahme eines Projektes führen könnten, weil sie ein vitales Interesse an dessen Ablehnung haben,
- Stress-Situation verhindern oder erschweren den sinnvollen Gebrauch moderner Führungs-Instrumente wie quantitative Verfahren oder EDV-Anlagen.

Der Erfolg von historischen Entscheidungen diente lange Zeit als „Argument“ gegen als ‚modernistisch‘ disqualifizierte Instrumente rationaler Unternehmensführung. In der Regel reichen die Wurzeln unternehmerischer Entscheidungen jedoch weit tiefer als man es bei oberflächlichen Untersuchungen zunächst erkennen kann. Eine Großzahl von Fehlentwicklungen und Krisen in der Wirtschaft kann unvollständiger Analyse und fehlerhafter Diagnose zugeschrieben werden. Dieses Ensemble von Unvollständigkeit, Fehlerhaftigkeit und Mißerfolg wird zum Modell *zufallsverhafteter* Führungskräfte. Gerade diese müssen in erster Linie die Unzulänglichkeit ihrer „Verfahren“ erkennen. Rationale Unternehmensführung erfordert darüber hinaus besonders intensive Anstrengungen auf dem Gebiet der Mitarbeiter-Entwicklung. Für viele Führungskräfte liegt dabei die Hauptschwierigkeit in grundsätzlicher Abneigung gegen Veränderungen, gleich in welchem Bereich.

Zusammenwirken von Management-Forschung und Management-Entwicklungs-Praxis ist Voraussetzung für mehr Effektivität und Transparenz der Entscheidungsfunktionen und Entscheidungsprozesse. Eine Neuorganisation kann nur durch schrittweise, kooperative Reform und nicht durch radikales und unkritisches Verwerfen bestehender Führungsmodelle reali-

siert werden. Keine Neustrukturierung der Unternehmensführungskonzepte darf den Bereich der Personalentwicklung im allgemeinen und den der Management-Entwicklung im besonderen aussparen, da durch den Druck der permanenten Evolution, der technologischen Entwicklung und der immer schärferen Konkurrenz der Bedarf an dynamischen und schöpferischen Führungskräften steil ansteigen wird.

Die Bedeutung der Führungs-Personalinfrastruktur einschließlich der Personalreserven für das Unternehmenswachstum wird bereits allgemein anerkannt. In internationalen Konzernen ergeben sich zusätzliche Entwicklungsprobleme, wie mir ein leitender Angestellter eines international stark engagierten britischen Konzerns erläuterte: „In unserem Unternehmen finden Sie bereits heute eine beträchtliche Zahl ausländischer Mitarbeiter in hohen Führungspositionen innerhalb unserer Londoner Zentrale. Der Einsatz von Engländern in der Führung unserer ausländischen Unternehmenszweige wird laufend reduziert, die Führung somit allmählich in die Hände von Mitarbeitern aus den Standortländern übergeben.“ Gerade in internationalen Unternehmen wird Management-Entwicklung zur unabdingbaren Voraussetzung für den Erfolg: als Idee, Modell und Praxis. Während meiner Tätigkeit in multinationalen Unternehmen wurde mir immer wieder erklärt, daß man Management-Entwicklung nicht bloß als Modeerscheinung betrachte. Deshalb war die Finanzierung, obwohl die Unternehmensleitungen die meist beträchtlichen Kosten der Programme nie außer acht ließen, insgesamt nie in Frage gestellt.

Rationale Unternehmensführung bedeutet außerdem Offenlegung der Folgen der Management-Entwicklung. Es sollte z. B. von vornherein bekannt gegeben werden, wenn die Programmteilnehmer nach ihren Leistungen „gereiht“ werden. Auch Unternehmen, die dies nicht tun, bewerten in der Regel ihre Mitarbeiter nach den im Programm erreichten Ergebnissen. In diesem Fall wird die tatsächliche Bewertung erst durch einen Rückkoppelungsprozeß erkannt: Erreicht eine bestimmte Anzahl von Führungskräften ihr Leistungsziel nicht, so werden die Investitionen in ihr Entwicklungsprogramm erst reduziert, dann gestrichen.

Zur Beurteilung der Führungs-Personalpolitik sind schließlich nur *zwei*, zwar heikle aber entscheidende Fragen zu stellen:

Ist das Unternehmen imstande, die „besten“ Mitarbeiter für seine Fach- und Führungsbereiche zu gewinnen? Kann es auch den Nachwuchs und seine Personalreserve im Unternehmen halten? Hervorragende Mitarbeiter, die sich ihrer Fähigkeiten bewußt sind, tendieren spätestens dann dazu, das Unternehmen zu wechseln, wenn sie erkannt haben, daß sie den höchstmöglichen Punkt ihrer Karriere in dem Unternehmen erreicht haben. Sie werden hingegen bleiben, wenn sie Aufgaben übertragen bekommen, von denen sie noch nicht wissen, ob sie sie bewältigen können: *herausfordernde* Aufgaben also. „Wenn ein Unternehmen in der Lage ist, klar und eindeutig auszudrücken, was es von seinen Mitarbeitern will“, erklärte eine leitende Führungskraft, „wird es für einen qualifizierten Mitarbeiter wesentlich attraktiver, als es vielleicht selbst glauben mag.“ Es geht letztlich darum, die besten Mitarbeiter zu halten, indem deren maximale Entwicklung ermöglicht wird. Dafür muß das Unternehmen flexibel und dynamisch genug sein, um stets neue, interessante und herausfordernde Aufgaben und Funktionen anbieten zu können und damit Mitarbeiter zu motivieren, sich permanent weiter zu entwickeln.

Es ist die vordringlichste Aufgabe rationaler Unternehmensführung, alle Quellen der Personalinfrastruktur zur Bildung der Personalreserven innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu erschließen. Management-Forschung einerseits, Management-Entwicklung und Führungs-Personalplanung andererseits sind unverzichtbare Voraussetzungen. Die Entwicklungen der Unternehmensführung der vergangenen Jahre haben die Funktion der Erneuerung und Erweiterung der Führungsfähigkeiten zu einer *permanenten Aufgabe* werden lassen, aber erst wenige Unternehmen haben dies erkannt, und ganz selten beschäftigt sich die Unternehmensspitze bereits selbst mit diesen Problemen.