

genommen hätten, werden heute innerhalb weniger Jahre abgeschlossen. Zwischen der ersten Demonstration neuer Führungstechniken und ihrer Einführung in der Unternehmenspraxis auf breiter Basis verstrich eine kaum glaubliche kurze Zeitspanne. Führungskräfte *müssen* daraus lernen — sie werden ständig mit ihrer eigenen Personalobsoleszenz und der daraus resultierenden Notwendigkeit permanenter Weiterentwicklung konfrontiert: Erstmals in der industriellen Entwicklung wird der arbeitende Mensch im Unternehmen dem eingesetzten Sachkapital den Rang ablaufen — und zwar endgültig.

### 3. Grundlagen moderner Führungspersonalpolitik

#### 3.1 Führungspersonalpolitik und Management-Entwicklung

Auf die Notwendigkeit des Humankapitals als Kapital höherer Ordnung und die Knappheit hochqualifizierter Mitarbeiter wurde in den vorangegangenen Kapiteln deutlich hingewiesen; deren Bedeutung für Unternehmenswachstum und Unternehmenserfolg macht es erforderlich, detaillierte und in der Regel aufwendige Ausbildungs- und Entwicklungsprogramme auszuarbeiten, um entwicklungsfähige Mitarbeiter für die Übernahme komplexer Führungsaufgaben vorzubereiten. Führungskräfte, deren Entwicklungspotential noch nicht erschöpft ist, werden für diese Programme freigestellt, die sie mit allen Funktionen und Bereichen des Gesamtunternehmens vertraut machen und so die Grundlagen für die Zuteilung höherer Funktionen und für weitere Entwicklung schaffen.

Das verstärkte Interesse für das geistige Potential der Mitarbeiter wird helfen, die zahlreichen, oft gefährlichen personalpolitischen Fehler der Vergangenheit zu vermeiden. Am häufigsten werden solche Fehler in der Behandlung und im Einsatz von Mitarbeitern gleich zu Beginn ihrer Laufbahn im Unternehmen begangen; sie wiegen am schwersten. Unternehmen, die

über entsprechendes Image im nationalen und internationalen Feld verfügen und ihren Mitarbeitern allein durch einen Anstellungsvertrag Prestige verleihen können, haben vorerst nur geringe Nachwuchssorgen. Den zunächst motivierten Hochschulabsolventen werden jedoch in der Regel bloß Routineaufgaben übertragen — und das nicht nur zu Beginn ihrer Laufbahn: Meist werden sie während ihrer gesamten Berufslaufbahn mit keinem einzigen Problem konfrontiert, dessen Lösung Kreativität und Selbständigkeit erfordert. Die unausbleibliche Folge dieses Vorgehens ist, daß jungen Technikern, Betriebswirten und Kaufleuten nur geringer Entwicklungs-Fortschritt möglich wird. Schöpferisches Denken wird von ihnen weder erwartet, noch, wenn es selbständig entwickelt wird, gewürdigt. Originalität bei der Lösung übertragener Probleme wird nur gering geschätzt. Für viele Mitarbeiter bedeuten auch 15 Jahre Wirtschaftspraxis nicht mehr als die begrenzte Erfahrung eines einzigen Jahres — multipliziert mit dem „Routinefaktor“ 15.

Eine solche Einstellung fördert den „Beamten-Typ“, für den Karriere als Akademiker nichts anderes als die Mühsal einer jahrzehntelangen „Ochsen-Tour“ bedeutet. Diese Einstellung prägt das Individuum und überträgt sich naturgemäß auf das Unternehmen. Auf Hochschulabsolventen, die nichts als ihr Diplom einbringen, muß in Zukunft verzichtet werden. Es müssen Mitarbeiter gewonnen werden, deren akademische Ausbildung sie zu aktivem Tätigwerden verpflichtet und befähigt: *Aktiv*, verstanden als Bereitschaft und Eignung, mit auftretenden Problemen fertig zu werden. Führungskräfte müssen Kreativität aufrichtig wünschen. Sie müssen bereit sein, das meist nicht kalkulierbare Risiko, das das Schöpferische immer in sich birgt, auf sich zu nehmen. Nur dann kann — wenn die Bedingungen und Notwendigkeiten der Kreativität ständig bedacht werden — das Klima, von dem wir schon sprachen, geschaffen werden. Vorbedingung für die Schaffung eines die Kreativität der Mitarbeiter stimulierenden Environments ist ein genaueres Verständnis der Motive und Einstellungen von schöpferischen Menschen — ihrer erlebten Enttäuschungen und ihrer verbliebenen Begeisterungsfähigkeit. Das wiederum setzt voraus: besseres Verständnis der Kreativität und kreativer Prozesse; Erken-

nen und Beachten interner und externer Anreize für schöpferisches Tätigwerden und Vorsorgen für entsprechende Stimuli. Wir müssen dem Kapital höherer Ordnung, dem Humankapital, in den mittel- und langfristigen Plänen den Platz einräumen, der seiner Bedeutung entspricht.

Die Verantwortung hierfür bleibt nicht auf die Unternehmensleitung beschränkt. Ähnlich den delegierten Entscheidungskompetenzen — verteilt sich die Verantwortlichkeit auf alle Führungskräfte im Unternehmen. Für kreativitätsfördernde Projekte ist jeder Mitarbeiter mit Führungsverantwortung in seinem Bereich zuständig und verantwortlich. Das bedeutet für den Vorgesetzten ein Mehr an Vertrauen seinen Mitarbeitern und ihren schöpferischen Möglichkeiten gegenüber; das bedeutet für ihn die Verpflichtung, Erfolg dort zu erkennen und anzuerkennen, wo er sich tatsächlich ereignet hat; das bedeutet die Anerkennung außergewöhnlicher Leistungen anderer, Offenheit bzw. die Fähigkeit, auch Ratschläge „von unten“ anzunehmen und die Bereitschaft, den Einsatzwillen der Mitarbeiter durch vollständige Information und Transparenz zu stärken.

Der Erfolg eines kooperativen Führungsstils, wie er hier angedeutet wurde, hängt vom Ausmaß der Unterstützung, den die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit „von oben“ erhalten, und vom Grad des „Zusammenwachsens“ bei der Lösung gemeinsamer Probleme ab. Führungsqualität ist demnach die Fähigkeit und Bereitschaft, als Führungskraft mit den Mitarbeitern des eigenen Bereiches kooperativ zusammenzuarbeiten, um die Ziele des Unternehmens optimal zu erreichen. Daran haben die zwischenmenschlichen Beziehungen wesentlichen Anteil. Haben Führungskräfte keinen oder nur geringen Erfolg, so hat dieses Versagen meist psychische oder sozialpsychische Ursachen: Es sind in der Regel nicht die sachlichen Schwierigkeiten der Aufgaben oder die physische Beanspruchung, die Mißerfolg und Enttäuschung verursachen. Es sind Psychostruktur und Schwierigkeiten in den Beziehungen zu anderen Menschen und die — vielleicht weniger ins Auge springende — Beschleunigung der Personalobsoleszenz durch den technischen Fortschritt. Diese Aspekte beruflichen Mißerfolges von Führungskräften wurden

bislang nicht ausreichend verstanden und daher auch nicht berücksichtigt.

Zu den entscheidenden Grundlagen der Aktivität „Unternehmensführung“, die keine noch so gute *formale* Ausbildung vermitteln kann, gehört das Bewußtsein der Verantwortlichkeit für zugeordnete Mitarbeiter und übertragene Aufgaben. Ein Ausbildungsprogramm, dessen Lehrplan nicht gleichsam mit einem roten Faden von Verantwortungsbewußtsein durchzogen wäre, wird keinen nachhaltigen Erfolg haben. Ein Mangel an Verantwortungsgefühl endet meist im völligen Vertrauensverlust der Mitarbeiter, vor allem in den Schlüsselpositionen des Unternehmens. Die Führungskräfte sind darüber hinaus dafür verantwortlich, daß sich jeder Mitarbeiter nur so weit selbst verwirklichen darf und kann, als dies gleichzeitig auch die Entwicklung aller anderen Mitarbeiter ermöglicht. Wenn sich ein Vorgesetzter bemüht, seine Mitarbeiter und ihre Motivation zu verstehen, dann wird er auch in der Lage sein, diese zu Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit zu führen.

### 3.2 Grundzüge der Fach- und Führungsausbildung

Wirtschaftliche Unternehmen sind im Rahmen der Aus- und Weiterbildung mit zwei Problemkreisen konfrontiert: mit dem Bereich der Unternehmensführung, dem *Führungsbereich* und dem Technischen oder *Fachbereich*. Beide sind ständiger Obsoleszenz unterworfen, beide erfordern permanente Weiterbildung, ständiges Auf-den-neuesten-Stand-Bringen.

Es muß daher ein vernünftiger Ausgleich zwischen Ausbildungsinvestitionen im Fach- und im Führungs-Bereich gesucht werden. Unternehmen mit beträchtlichen Aufwendungen für die Bereiche Technik und Forschung müssen nicht notwendigerweise eine Management-Ausbildungslücke aufweisen. Eines der ersten Systeme der Management-Entwicklung, das dieser Forderung weitgehend entsprach, gab es im *Bell*-Konzern, wo bereits 1953 mit der unternehmensinternen Ausbildung begonnen wurde. Die ersten Adressaten des Entwicklungsprogrammes waren die mittleren Führungskräfte des Unternehmens, insgesamt ungefähr 8000 Mitarbeiter. Bei dieser enormen Teil-

nehmerzahl reichte selbst der intensivste Einsatz von Universitäts-Seminaren nur für einen kleinen Kreis leitender Mitarbeiter aus. Dazu kam, daß es eine ganze Reihe von sehr speziellen, unternehmensrelevanten Problemen auf dem Gebiet des Managements im Fernmeldewesen gab und gibt. Da alle Töchter des Konzerns in das *Bell*-Ausbildungssystem einbezogen werden sollten, mußte zudem für die Zusammenarbeit und Koordination der verschiedenen Gesellschaften besondere Vorsorge getroffen werden.

Zur Realisierung des Programmes wurde Anfang 1953 ein Koordinierungskomitee mit alleiniger Verantwortlichkeit für das Programm eingerichtet. Bereits im Mai desselben Jahres entschied sich das Komitee nach intensiven Vorstudien für die Konzeption eines *vierwöchigen Pilot-Kurses* für alle Mitarbeiter, die als Hauptabteilungsleiter oder in vergleichbaren Positionen tätig bzw. direkt den Direktoren der Betriebsgesellschaften unterstellt waren. Dieser erste Versuch wurde zum Modell für eine Reihe von Entwicklungsprogrammen, die in den folgenden fünfzehn Jahren eingerichtet wurden.

Aus dem Pilot-Programm entstand die ständige „Konferenz der Führungskräfte“. Auch sie wurde zunächst als Vierwochen-Veranstaltung eingerichtet. Zur Teilnahme wurden Mitarbeiter, die als Hauptabteilungsleiter oder in vergleichbaren Positionen in Linie und Stab tätig waren, eingeladen. Das ergab allein auf Hauptabteilungsleiter-Ebene 700 Teilnehmer, so daß man sich für eine Serie von Veranstaltungen (mit je 40 Teilnehmern) entschied. Hinsichtlich der Organisation, der Ausbildungsinhalte und der Unterrichtsmethoden ergab eine breit angelegte Begleituntersuchung:

- Bevorzugte Inhalte waren Probleme der *Volkswirtschaft* bzw. der staatlichen *Wirtschaftspolitik*, es folgten Allgemeine Probleme *anderer Wirtschaftszweige* und Allgemeine Probleme der *Fernmelde-Politik*.
- Neben Vorträgen und Diskussionsseminaren fand die Bearbeitung von hypothetischen *Fällen* und konkreten *Problemen* den meisten Zuspruch. Die 40 Teilnehmer wurden daher in vier Gruppen zu je 10 aufgeteilt; diese arbeiteten

sodann in Diskussionsrunden an der Lösung von Fällen. Im Plenum traf man nur zur Diskussion der erarbeiteten Lösungen und zu gemeinsamen Vorlesungen wieder zusammen.

- Die Mitarbeiter, die in Zusammenarbeit mit Beratern von mehreren Universitäten die organisatorischen Vorarbeiten geleistet hatten, bereiteten auch das Unterrichtsmaterial (Fälle, Begleitliteratur usw.) vor. Die Fälle waren teils aus den Unterlagen des *Bell*-Programmes selbst, teils aus externen Quellen eigens für die Konferenz zusammengestellt worden.
- Die Organisatoren fungierten, nachdem sie selbst ein Spezialprogramm absolviert hatten, als Diskussionsleiter in den Fach-Seminaren. Fernmeldefachleute, Gastvortragende und Diskussionsleiter aus anderen Wirtschaftszweigen sowie von Universitäten ergänzten den Lehrkörper.
- Übereinstimmend wurde festgestellt, daß allgemein gehaltene Programme von begrenzter Dauer nicht den gewünschten Erfolg hatten. Hinsichtlich der ausgewählten Themenkreise und der Dauer von vier Wochen herrschte unter den Experten weitgehend Einigkeit. Bezüglich der Bedürfnisse zukünftiger Teilnehmer und hinsichtlich ihrer Auswahl konnte keine Einigung erzielt werden.

So wie bei *Bell* wurden in zahlreichen US-amerikanischen Unternehmen aus bescheidenen Anfängen (meist einzelne Ad-hoc-Seminare) im Laufe der letzten zehn Jahre komplexe und differenzierte Management-Entwicklungssysteme. Einen wesentlichen Baustein solcher Systeme stellt die *ergebnisorientierte Beurteilung* der Führungskräfte dar; sie läuft in einem vierstufigen Prozeß ab:

#### *Stufe 1:*

Die Führungskraft analysiert ihre Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortungsbereiche; sie bestimmt selbst die Ziele, die sie im folgenden Jahr als ihren Beitrag zu den Gesamtzielen des Unternehmens erreichen will: Sie ermittelt so ihren *individuellen Zielvorschlag*.

*Stufe 2:*

Die Führungskraft und ihr unmittelbar Vorgesetzter diskutieren den Zielvorschlag; die verschiedenen individuellen Zielvorschläge werden im Interesse einer *gemeinsamen Ausrichtung* auf die Unternehmensziele koordiniert und integriert.

*Stufe 3:*

Die Führungskraft realisiert die Ziele, deren Vorgabe sie zugestimmt hat; dabei wird es öfters nötig sein, individuell und in eigener Verantwortung Taktiken, gegebenenfalls auch Strategien (im Rahmen des Unternehmens-Gesamtplanes) neu zu bestimmen.

*Stufe 4:*

Am Ende des festgelegten Beurteilungs-Zeitraumes wird die Leistung der Führungskräfte nach dem Erreichungsgrad der vereinbarten Ziele ermittelt.

Betriebsanalysen in vier Kontinenten haben ergeben, daß erfolgreiche Unternehmen versuchen, ihren Mitarbeitern in den Schlüsselpositionen des Unternehmens durch dieses Verfahren ihr eigenes Entwicklungspotential bewußt zu machen: Sie sind daher zur ausschließlich ergebnisorientierten Beurteilung übergegangen.

Neben den Ausbildungsprogrammen und Beurteilungssystemen führen *Kompetenzabgrenzung* und *Kompetenzvereinigung* in aller Regel zur Verbesserung der Führungs-Leistungen. Der traditionelle, schablonenhaft gewordene Ansatz der formalen Stellenbeschreibung wird hierbei nicht länger ausreichen. Typische Führungs-Stellenpläne sind in der Regel nicht mehr als eine Auflistung von Aufgaben und Kompetenzen. Aber nicht alle haben gleiches Gewicht für das Unternehmen und nicht alle tragen gleich viel zum Unternehmenserfolg bei. Das Studium der Organisationshandbücher der Unternehmen gleicht oft einem Sprung ins trübe Wasser: Stellen sind ungenau oder falsch definiert; vielfach stimmt der Inhalt überhaupt nicht mehr. Und selbst wenn die Handbücher auf dem jeweils neuesten Stand gehalten werden, was in der Praxis selten genug vorkommt, so werden durch die kommentarlose Aufzählung der geforderten Aktivitäten die *Prioritäten* nicht klargestellt.

Werden die Führungskräfte jedoch gezwungen, sich ihre Arbeit im Hinblick auf zu erzielende Ergebnisse zu überlegen, so werden sie sehr bald beginnen, unbedingt erforderliche Aktivitäten von zusätzlich wünschenswerten und schließlich von unwichtigen oder überflüssigen zu trennen. Grundlage ist die These, daß eine gute Führungskraft mit einem Konzept klar abgegrenzter Kompetenzen und klar definierter Aufgaben bessere Ergebnisse erzielen wird. Werden die gesteckten Ziele durch wirkungsvolle Planung und Organisation schließlich auch erreicht, so kann man die Leistung der Führungskräfte an ihrem Beitrag zum Unternehmenserfolg messen.

Vor Konzipierung eines Management-Entwicklungsprogrammes sind vier grundsätzliche Problemkreise auf breiter Basis zu diskutieren:

- Das Unternehmen als wirtschaftliche Einheit, seine Außenbeziehung zu staatlichen Stellen, zur Wirtschaft im allgemeinen und seinen Märkten im besonderen.
- Das Unternehmen als Bündel komplexer Prozesse, mit besonderer Berücksichtigung der Definition von Zielfunktionen, Strategiewahl, Effizienz der Führungsmodelle, Analyse der Organisationsstruktur, Kompetenz- und Verantwortungsbereiche.
- Das Verhalten der Führungskräfte, die Entwicklung eines Teambewußtseins, einschließlich gruppendynamischer Aspekte, Analyse der Interaktionen innerhalb ihrer Gruppe, mit anderen Führungskräften, mit Vorgesetzten und Untergebenen.
- Die Funktion der Führungskräfte, insbesondere die Aufgaben der Führungskräfte; Loyalität zum Unternehmen, Treffen „echter“ Entscheidungen, Lösen von Problemen.

Eine Untersuchung des Unternehmens an Hand dieses vierdimensionalen Problemrasters kann schon *vor* Abwicklung des Management-Entwicklungsprogrammes eine grundsätzliche Änderung des bisherigen Stiles des Unternehmens in seinen Außen- und Innenbeziehungen herbeiführen. Sobald dies erreicht ist, kann auf dieser Basis das Management-Entwicklungssystem



weiter aufgebaut werden. Selbst wenn dies schließlich gar nicht eingerichtet wird, kann allein schon diese Unternehmensanalyse zu einer Änderung traditioneller Führungsmodelle und Führungsstile führen. Warum sollte man aber dann nicht gleich den nächsten Schritt tun und zum Aufbau eines leistungsfähigen Führungsteams planmäßig beitragen? Es gilt ein Führungsteam zu bilden, das all den Bereichen „Allgemeine Kenntnisse und Fähigkeiten“, „Initiative und Durchsetzungsvermögen“, „Kreativität“ und „Phantasie“, „Kooperationsbereitschaft“ voll entspricht. Es ist erste Aufgabe der Unternehmensführung, die gleichermaßen für die konkrete Personalpolitik wie für das Führungsmodell im allgemeinen verantwortlich ist, die Voraussetzungen für ein Klima der Lern-, Leistungs- und Führungsbereitschaft zu schaffen.

Eine leitende Führungskraft umriß die Grundzüge der Entwicklungs- und Ausbildungspolitik ihres Unternehmers:

- „Management-Entwicklung ist für uns ein permanenter Erziehungs- und Lernprozeß. Er kann durch das Individuum selbst und durch dessen Umgebung sowohl gefördert als auch behindert werden. Es ist entscheidend, daß die Entwicklung gemeinsam *mit* dem und nicht etwa nur *für* den Mitarbeiter erfolgt.
- Aufgabe des Arbeitnehmers ist es, zunächst seine persönlichen Möglichkeiten und die Rolle der Arbeitgeber in diesen Lernprozessen, sowie die getrennten und gemeinsamen Verantwortlichkeiten erkennen und verstehen zu lernen. Sodann muß er *selbst* die Verantwortung für die eigene Entwicklung übernehmen; er muß die Entwicklungsmöglichkeiten, die in seiner Umgebung gegeben sind, selbst ausnützen. *Er* ist es nämlich, der Anstrengung aufbringen, Kapazität zur Verfügung stellen, Zeit und Mühe aufwenden und sich der „Entwicklung“ unterziehen muß.
- Vom Arbeitgeber ist zu fordern: Schaffung eines Klimas, das Entwicklung und Weiterbildung begünstigt, Anerkennung und Anreiz zu persönlicher Leistung und Weiterentwicklung, und zwar vor allem durch die Schaffung von Entwicklungs-Möglichkeiten direkt am Arbeitsplatz.“

### 3.3 Personalpolitik

#### aus der Sicht des Unternehmens und der Mitarbeiter

Nach dem 2. Weltkrieg entwickelte eine Reihe von Großunternehmen ähnlich wie Bell „Ausbildungsprogramme“ mit dem Ziel, die Führungsfähigkeiten ihrer Mitarbeiter festzustellen, zu erschließen und zu erweitern. Adressaten dieser Programme waren vorerst die Nachwuchsführungskräfte bzw. die unteren Führungskräfte. Diese Programme hatten unterschiedlichen Erfolg. Die ihnen zugrunde liegende Idee verbreitete sich wegen der offensichtlichen Lücke in diesem Bereich trotzdem relativ rasch. Wenig später richtete eine erhebliche Zahl von großen und mittleren Unternehmen solche oder ähnliche Programme ein, wobei man sich der Universitäten und anderer bestehenden Ausbildungseinrichtungen bediente.

Etwa zehn Jahre nach dem Beginn mit unteren und mittleren Führungskräften wurden Ausbildungs- und Entwicklungsprogramme auch für höhere Führungskräfte angeboten. Man hatte sich zur trivialen wie fundamentalen Erkenntnis durchgerungen, daß auch die effektivsten Produktionsstätten, perfektesten Dienstleistungen, Höchstqualitätsprodukte und die zukunfts-trächtigsten Märkte leblose Instrumente bleiben, wenn sie von inkompetenten Führungskräften gebraucht werden. Dazu trat die neue Erkenntnis, daß man die „Kunst“ der Unternehmensführung lehren und lernen könne, und auch die Überzeugung, daß der entscheidende Vorteil gegenüber der Konkurrenz die Qualität und die Leistung der Führungskräfte auf allen Ebenen seien.

In der Schere zwischen einem konstant knappen Angebot und einem steigenden Bedarf an Führungskräften und Nachwuchsführungskräften erachtete man die Einrichtung von *Systemen*

- zur *Sicherung* einer ausreichenden *Reserve* von Führungskräften und Nachwuchsführungskräften (mit möglichst breiter Ausbildung und Berufserfahrung und einer positiven Einstellung zu professionalisierter Unternehmensführung), sowie

O zur *Koordination der Beurteilung und Entwicklung* dieser in allen institutionellen und funktionellen Bereichen des Unternehmens für unabdingbar.

Von Unternehmen, deren Management-Entwicklungsprogramme mit Erfolg laufen, ist Wesentliches zu lernen. Hierzu einige Beispiele:

#### Unternehmen A (Nachrichtentechnik und Elektronik)

„Unser Management-Entwicklungsprogramm orientiert sich an den allgemeinen Funktionen der Unternehmensführung. Es umfaßt Management der technischen Bereiche, Finanzmanagement und die Führungsbereiche Marketing und Organisation; Mitarbeitermotivation und -entwicklung, Internationale Unternehmenspolitik und Strategische Planung.

Bei den Lehrverfahren wird auf die Fall-Methode besonderer Wert gelegt; hierbei werden vor allem Fälle, die auf unseren eigenen Bedürfnissen und Erfahrungen basieren, bearbeitet. Eine formale Beurteilung der Teilnehmer-Leistung ist nicht vorgesehen; wir erwarten, daß die Adressaten das im Kurs Erarbeitete in ihrer täglichen Arbeit umsetzen. Die Mitarbeiter selbst und ihre Vorgesetzten sind nach unserer Ansicht am besten in der Lage, die auf die Teilnahme an Ausbildungsprogrammen zurückzuführenden positiven Veränderungen der Arbeitsleistung und des Verhaltens am Arbeitsplatz zu erkennen und zu bewerten.“

#### Unternehmen B (Elektronik)

„Wir befassen uns intensiv mit der Ausbildung und Entwicklung unserer Führungskräfte. Das Leistungsvorgabe- und -bewertungsmodell wurde bei uns bereits 1961 eingeführt; es dient als Bewertungsgrundlage der Leistung unserer Fach- und Führungskräfte, zur Ermittlung des Potentials für Beförderung und Entwicklung, zum Aufdecken von Ausbildungsmängeln und zur Konzipierung individueller Entwicklungsprogramme. Wir erfassen mit diesen Programmen alle Mitarbeiter der administrativen Bereiche. Zur formalen Ausbildung werden die Mitarbeiter der gleichen Führungsstufe in einer Gruppe zusammengefaßt.“

**Unternehmen C (Nachrichtentechnik)**

„Ziel unseres Programmes zur Führungskräfteentwicklung ist es, die zwischenmenschlichen Beziehungen zu verbessern, das Verständnis für die eigene Verantwortung zur Weiterentwicklung und zur Selbstbestimmung der persönlichen Ziele zu wecken und durch Diskussion von Interessenskonflikten und Training des Verhaltens in Entscheidungssituationen das Verständnis für Gesamtzusammenhänge zu fördern.“

**Unternehmen D (Automobile)**

„Bei uns sind drei Programme zum Thema ‚Problem-Analyse und Entscheidungstechnik‘ für drei Führungsebenen im Einsatz. Spitzenführungskräfte und höhere Führungskräfte absolvieren die gleichen Kurse in getrennten Gruppen. Die Programme werden als Internats-Kurse außer Haus durchgeführt. Für die mittleren und unteren Führungskräfte wurde ein Programm *innerhalb* des Unternehmens eingerichtet; beide Veranstaltungen werden weitergeführt und ausgebaut. Um individuelle Ausbildungswünsche zu befriedigen, werden aus Angeboten von Universitäten und anderen Ausbildungseinrichtungen entsprechende Seminare ausgewählt und beschickt. Individuell vergebene Ausbildungsmöglichkeiten reichen vom Sechswochen-Kurs bis zu einjährigen Studien mit akademischem Abschluß.“

**Unternehmen E (Automobile)**

„Wir haben formelle Management-Entwicklungsprogramme eingerichtet, unter anderem Programme zur Führungspersonalplanung, Führungs- und Fachpersonalreservebildung. Unser dezentralisiertes Unternehmensführungs-Modell delegiert die Verantwortung für Auswahl, Einsatz, Ausbildung und Entwicklung der Führungskräfte an die Direktionen der einzelnen organisatorischen Einheiten. Daher mußten wir auch auf einheitliche Planungs- und Organisationsverfahren innerhalb des Gesamtunternehmens verzichten; lediglich die Grundsätze der Personalplanung und Personalentwicklung sind für alle Unternehmensbereiche gleich und verbindlich.“

**Unternehmen F (Stahl)**

„Führungskräfte bedürfen eines Weitblicks und einer Gesamtschau, die in der Regel nicht durch Erfahrung am Arbeitsplatz

oder durch autodidaktische Weiterbildung erreicht werden können. Daher besuchen viele unserer jüngeren Nachwuchsführungskräfte die Management-Ausbildungsveranstaltungen von Universitäten. Diese Seminare beschäftigen sich im wesentlichen mit Fragen der allgemeinen Unternehmenspolitik und den Management-Funktionen aus der Sicht des Gesamtunternehmens. Wir wählen diejenigen Kurse bzw. Programme der Universitäten aus, die am weitesten mit unseren Unternehmenszielen übereinstimmen. Die Programme werden laufend durch die Teilnehmer und deren Vorgesetzte sowie durch Mitarbeiter unserer Personalentwicklungsabteilung bewertet, die geeigneten in Evidenz gehalten.“

#### Unternehmen G (Stahl)

„Unsere Ausbildungspolitik konzentriert sich auf die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter nach ihren spezifischen Fähigkeiten, Anlagen und ihren speziellen Anforderungen. Für die Mitarbeiter, die durch übergeordnete Führungskräfte ausgewählt wurden, werden individuelle Entwicklungspläne erstellt, die auch externe Ausbildungsmöglichkeiten einschließen. Unternehmensinterne Seminare, Zuteilung zu verschiedenen Unternehmensbereichen vervollständigen die individuellen Entwicklungspläne, die im Normalfall ein Jahr, in Ausnahmefällen zwei Jahre oder länger dauern. Adressaten sind Mitarbeiter mit Hochschulabschluß vom neu eingetretenen Absolventen bis zu den Vizepräsidenten bzw. Vorstandsdirektoren. Die Beurteilung der Programmteilnehmer erfolgt aufgrund der durch sie im Laufe des Programmes erbrachten Arbeitsleistung im Unternehmen.“

#### Unternehmen H (Erdöl)

„Wir legen keinen Wert auf geschlossene Programme; gleichwohl gibt es einen Entwicklungs-„Plan“. Der Erfolg der Personalentwicklung hängt nach unserer Ansicht mindestens von zwei Faktoren ab:

- erstens vom *individuellen Bemühen des Mitarbeiters*, sich selbst und seine Arbeitsleistung permanent weiterzuentwickeln und

- zweitens vom *Bemühen des Unternehmens*, den Mitarbeitern Anreiz, Beratung und Arbeitsbedingungen, die den übertragenen Aufgaben, deren erfolgreicher Bewältigung und der persönlichen Entwicklung optimal entsprechen, zu gewährleisten.

Ziel unseres Entwicklungsplanes ist die Kontinuität in der Unternehmensleitung durch Mitarbeiter, die sowohl *leistungs-* als auch *mitarbeiterorientiert* sind. Zur Erreichung dieses Zieles stehen uns folgende Instrumente zur Verfügung:

- Personalorganisation,
- Personalbedarfsplanung,
- Personalbestandsführung (einschließlich der Personalreserven),
- Allgemeine Personalentwicklung und individuelle Karriereplanung,
- Ausbildung und Schulung,
- Lohn- und Gehaltspolitik.“

#### Unternehmen I (Versicherung)

„Entsprechend unserer regionalen Gliederung wurde ab 1964 unser Management-Entwicklungsprogramm schrittweise eingeführt. Ziel ist eine kontinuierliche *Personalbestands- und Bedarfsplanung*. Das Programm ist nicht starr fixiert. Es soll unsere Führungskräfte ständig daran erinnern, daß sie nicht bloß mit Sachen und Systemen operieren, sondern daß sie mit Menschen zusammenarbeiten. Die zuständigen Führungskräfte werden angehalten, die Probleme der Mitarbeiterführung und Personalentwicklung nach ihren speziellen Erfordernissen zu diskutieren und die Mitarbeiterbeurteilung nach den Ergebnissen dieser Diskussionen vorzunehmen.“

In diesen wenigen Beispielen werden die Bedeutung und die Einflußmöglichkeit von Management - Entwicklungsprogrammen deutlich. Voraussetzung für das Gelingen von Vorhaben einer solchen zeitlichen und finanziellen Größenordnung ist die bedingungslose Zusammenarbeit der Führungskräfte aller Ebenen des Unternehmens.

Jede Führungskraft wird zur Entwicklung ihm anvertrauter Mitarbeiter beitragen, wenn sie diese von der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens überzeugt. Sowohl das objektive Arbeitsergebnis als auch das subjektive Maß an persönlicher Befriedigung wird erhöht. Erkennt der Mitarbeiter erst einmal, daß er in seiner gegenwärtigen Position durch die Weiterentwicklung seiner eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse auch selbst etwas gewinnen kann, wird er jene mehr als bisher schätzen; noch höher allerdings, wenn seine Karriere im Unternehmen von vornherein sorgfältig und systematisch geplant wurde. Management-Entwicklung sollte daher den Mitarbeitern aller Stufen der Unternehmenshierarchie als *konkrete* und *individuelle Karriereplanung* dargestellt werden. Grundsätzlich kann *jedes* Unternehmen im Hinblick auf größere Effizienz seiner Führungskräfte umstrukturiert werden, da sich deren Entwicklung an allgemeinen Grundsätzen ausrichtet und daher kaum unternehmensspezifischen Restriktionen unterworfen ist. Subjektiv haben die einzelnen Führungskräfte folgende Mindestanforderungen einzubringen: Bereitschaft zu nichthierarchischer Gruppenarbeit, zu Einordnung, um gemeinsame Ziele zu erreichen, zur permanenten Entwicklung eigener Kreativität und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und Risiken zu tragen.

Die Entwicklung von Phantasie und Kreativität muß durch Übung der Fähigkeit, sich in der Auseinandersetzung mit anderen Standpunkten in Diskussionen durch die Kraft eigener Argumente durchzusetzen, ergänzt werden.

Die Konfrontation mit Problemen der Unternehmensführung stimuliert das Interesse der einzelnen Mitarbeiter, trägt zu rascherer Eigenentwicklung bei und eröffnet gleichzeitig neue Karrierewege.

Wesentliches Ziel der Management-Entwicklung ist es, Mitarbeiter mit entsprechendem Potential so zu motivieren, daß sie durch *Eigenaktivitäten* ihre Fähigkeiten und Anlagen entwickeln und zum Einsatz bringen. Dies kann durch

- Individuelle Ausbildungs- und Entwicklungsberatung,
- Motivierung durch Schaffen von Konkurrenzverhältnissen,

- objektive Beurteilung durch Honorierung erbrachter Leistungen

erreicht werden und führt zum Aufbau eines Kaders von Führungskräften mit Entwicklungspotential.

Will ein Unternehmen die dargestellten Ziele erreichen, so wird es die Entwicklung und den Einsatz einer Führungs- und Nachwuchsführungskräfte langfristig planen und organisieren müssen. Die Hauptverantwortung wird dabei die Unternehmensleitung zu tragen haben.

Programme zur Entwicklung von Führungsfähigkeiten sollen mindestens folgenden Forderungen stets entsprechen:

- Management-Entwicklungsprogramme sind formale Verfahren und Organisationsformen im Hinblick auf lebenslanges Lernen.
- Management-Entwicklungsprogramme sind sowohl Instrumente zur Aufdeckung von Führungs-Personalreserven als auch zur Beurteilung und Beförderung von Führungskräften.
- Management-Entwicklungsprogramme sind besonders geeignet, Führungskräfte anderer Bereiche und ihre speziellen Probleme kennenzulernen. Dies ist vor allem in regional gegliederten Großunternehmen und diversifizierten Konzernen von Bedeutung, in denen Unüberschaubarkeit und räumliche Distanz eine institutionalisierte Plattform zur Herstellung unternehmensinterner Kontakte notwendig macht.

Kein Unternehmen kann es sich in Zukunft leisten, den Aufbau einer qualifizierten Personalinfrastruktur dem Zufall zu überlassen. Aus meiner eigenen Erfahrung gebe ich *institutionalisierten, formalen* Entwicklungsprogrammen, die der Eigenart des Unternehmens und den Unternehmenszielen angepaßt werden, den Vorzug.

In zahlreichen von mir analysierten Entwicklungsprogrammen entdeckte ich Widersprüche und Ungereimtheiten; meist spiegelten diese den Zustand des Unternehmens, das sie eingerichtet hatte, wider. Die *führungstechnischen* Aspekte werden in der



Regel ausreichend berücksichtigt, der Bereich der *Führungspersönlichkeit* bleibt jedoch weitgehend ausgespart.

Auch mangelndes Verständnis der effektiven Grundlagen und eine fehlerhafte Einschätzung der Situation der Führungskraft können zu einem Fehlschlagen der Entwicklungsprogramme führen. Dazu kommt der Mangel eindeutiger Definitionen, *welche* unternehmerischen *Aufgaben* eine Führungskraft wahrzunehmen hat, und die mangelnde Kenntnis, *wie* man Mitarbeiter ausbilden und entwickeln müßte, damit sie diesen Anforderungen gerecht werden können. Die Annahme, daß Führungskräfte sich frei vom Streß und den Widrigkeiten ihrer täglichen Arbeit der Management-Ausbildung widmen könnten, ist ebenso falsch wie die Ansicht, daß Vorlesungen, Seminare und Diskussionen schließlich die Erfahrungen aus der praktischen unternehmerischen Tätigkeit ersetzen könnten.

Führungskräfte leiten die ihnen zugeordneten Mitarbeiter an: Sie tun dies im wesentlichen durch persönlichen Kontakt und Ansprache, durch Ermutigen und Anreize — durch Motivierung. Dadurch erzielen die Führungskräfte letztlich konkrete Ergebnisse *durch andere*. Das abstrakte „Führen im eigentlichen Sinn“ muß freilich durch Sachdetails ergänzt werden; die Führungskräfte müssen die einzelnen Bereiche und Funktionen des Unternehmens auch inhaltlich voll beherrschen. Diese Dualität zwischen „Allgemeiner“ und „Spezieller“ Ausbildung findet notwendigerweise ihren Niederschlag in der Struktur und Organisation der Management-Entwicklungsprogramme. Die Abbildung 1 zeigt die mögliche Aufgliederung eines systematischen Management-Entwicklungsprogrammes. Das allgemeine Programm wendet sich in vier Stufen an drei Adressatengruppen: Höhere Führungskräfte, mittlere Führungskräfte sowie die Nachwuchsführungskräfte.

Der Programmabschnitt für höhere Führungskräfte erfaßt Mitarbeiter im Alter von 45 und 50 Jahren. Diese Mitarbeiter weisen in der Regel bereits beträchtliche Führungserfahrungen auf. Ihre Kenntnisse sollen aufgefrischt, ergänzt, Veraltetes soll ersetzt werden. Charakteristische Themen dieses Programmes sind „Internationale Wirtschaftsbeziehungen“, „Die Beziehun-

*Abb. 1: Aufbau eines Ausbildungsprogrammes für Höhere, Mittlere Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte*

Führungsausbildung		Fachausbildung
Allgemeine Seminare	Spezialseminare	Fachseminare
Teilnehmer:	Themen:	Themen zur Fort- und Weiterbildung im Fachbereich
Höhere Führungskräfte	<div>Auswirkung des technischen Fortschritts auf Gesellschaft und Wirtschaft</div> <div>Finanzierungs- politik</div> <div>Produktpolitik</div> <div>Marktstrategien</div> <div>Unternehmens- führung und Kontrolle</div> <div>⋮</div> <div>Der Einsatz von ADV als Instru- ment der Unter- nehmenführung</div> <div>Budgetplanung</div> <div>Kostenkontroll- verfahren</div>	
Mittlere und Untere Führungskräfte (Fort- und Weiterausbildung)		
Nachwuchsfüh- rungskräfte (Grund-Aus- bildung)		

gen zwischen Staat und wirtschaftlichen Unternehmen“, „Gesellschaft und Wirtschaft der achtziger Jahre“ usw.

Die beiden Abschnitte für Mittlere Führungskräfte wenden sich an Adressaten der Altersgruppe von 30 bis 40. Ausbildungsziele der Programmteile sind: Verständnis der Unternehmensfunktionen und Unternehmensbereiche und ihres Gesamtzusammenhangs, Beherrschen der Verfahren und Verständnis der Modelle der Unternehmensführung.

Das angegebene Durchschnittsalter dient in allen Fällen nur als Richtwert, entscheidendes Kriterium für die Zulassung ist die Leistung im Unternehmen: Ausnahmen von der „Altersregelung“ sind nicht nur zuzulassen, sondern sogar erwünscht.

Das Nachwuchsprogramm erfaßt im wesentlichen die neu eingetretenen Hochschulabsolventen. Es zielt einerseits auf die rasche Integration der neuen Mitarbeiter in das Unternehmen ab, andererseits sollen diese möglichst rasch mit Lehr- und Lernverfahren konfrontiert werden, die sie nicht notwendigerweise von der Hochschule her kennen bzw. gewohnt sind. Die *Einführungskurse* weichen in Inhalt und Dauer je nach Wirtschaftszweig stark voneinander ab. Ein Großunternehmen der Investitionsgüterindustrie beispielsweise bildet seine Nachwuchsvertreter zwei volle Jahre aus, bevor sie erstmals selbstständig eingesetzt werden. Charakteristische Themen eines Kurses für neu eingetretene Hochschulabsolventen sind: Ziele und Methoden der Selbstentwicklung, Politik und Organisation des Unternehmens, Grundlagen der Unternehmensführung, Aufgaben und Kompetenzen der Vorgesetzten, Beziehungen zwischen den Mitarbeitern, Mitarbeiterentwicklung, Arbeitsverhältnisse sowie Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik.

Management-Entwicklungsprogramme aller Stufen müssen inhaltlich und methodisch flexibel gehalten werden. Die Teilnehmer arbeiten wechselweise in gemeinsamen Plenarveranstaltungen und in Kleingruppen unter der Anleitung von Pädagogen und Wirtschaftsfachleuten. Im Verlauf unserer Untersuchung konnten wir feststellen, daß die meisten erfolgreichen Programme um einen zentralen Kern von Vorlesungen bzw. Vorträgen und Fall-Studien aufgebaut sind. Die Programme

beginnen in der Regel mit allgemeinen Einführungen in die Unternehmensbereiche: Produktion, Finanzierung, Marketing und Forschung. Dadurch soll zunächst ein generelles Verständnis für strategische und taktische Probleme, die später beherrscht und gelöst werden sollen, geweckt werden.

Für Führungskräfte in der Ausbildung bedeutet die Teilnahme an den einzelnen Teilen des Programmes eine besonders intensive *Vollzeitbeschäftigung*. Programme mit oftmaligen Unterbrechungen, während derer die Teilnehmer den Belastungen der täglichen Routinearbeit ausgesetzt sind, können in der Regel die gesetzten Ziele nicht erreichen.

Die Teilnehmer, gleich welcher Stellung im Unternehmen, sollten während der Seminare zusammen wohnen. Dies wurde durch Praktiker nachdrücklich empfohlen: „Unser Unternehmen ist überzeugt davon, daß das Zusammenleben der Teilnehmer die individuelle Bildungsbereitschaft steigert. Zudem schafft es die Möglichkeit, mit Führungskräften aus verschiedenen Bereichen des eigenen Unternehmens, aus anderen Wirtschaftszweigen und verschiedenen Ländern in Kontakt zu kommen. In mancher Hinsicht wird der Aufenthaltsraum am Tagungsort zum permanenten Hörsaal.“

Spezialprogramme bilden als Ergänzung der Allgemeinen Seminare ein — möglichst vollständiges — Paket von formalen Kursen und praktischen Einsatzaufgaben mit dem Ziel, die *Fachkenntnisse* der Führungskräfte zu verbessern. Informationsseminare zu aktuellen, meist abteilungsübergreifenden Themen, wie beispielsweise „Produktplanung“ ergänzen die einzelnen Spezialprogramme.

Zwischen dem Allgemeinen Programm und den Spezialprogrammen bestehen folgende Unterschiede:

- *Lehr- und Lernorganisation*: Das Allgemeine Programm wird durch einen *permanenten* Ausbildungsprogrammstab unter Hinzuziehung externer Vortragender durchgeführt. Die Spezialprogramme stützen sich auf unternehmensinterne Experten sowie auf die für die Management-Entwicklung verantwortlichen Führungskräfte.

- *Dauer und Unterbringung:* Das Allgemeine Programm wird üblicherweise internatsmäßig und im Ganztagsbetrieb durchgeführt. Die Spezialprogramme hingegen werden in der Regel als Abendkurse angeboten, deren Besuch das Unternehmen den Teilnehmern teilweise freistellt. Der verbleibende Rest geht zu Lasten der Freizeit.
- *Externe Ausbildungsveranstaltungen:* Ein Großteil der Spezialprogramme wird durch Veranstaltungen an Universitäten, die meist Bestandteile der ordentlichen Studiengänge sind, abgedeckt. Die Bedeutung, die manche Unternehmen diesen Vorlesungen und Seminaren beimessen, erkennt man daran, daß diese Unternehmen nur äußerst ungern Mitarbeitern, die in Fächern wie Unternehmens- und Wirtschaftspolitik, Kontroll- und Rechnungswesen usw. an der Universität nur schlechte Zensuren erhalten haben, höhere Führungsaufgaben übertragen.

Die in zahlreichen Unternehmen eingerichteten *Allgemeinen Weiterbildungsveranstaltungen* werden nicht nur Mitarbeitern des Führungsbereiches angeboten<sup>3</sup>. In diesem Angebot sind auch Stützkurse zur Erlangung der Voraussetzungen für den Besuch der Programme für Führungskräfte enthalten. Ein Großteil der Weiterbildungsprogramme dient der Vermittlung von Fachwissen bzw. fachbezogenen Techniken und Fertigkeiten mit dem Ziel, die Effektivität der Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu erhöhen. Diese Programme werden jeweils nach den spezifischen Notwendigkeiten und Anforderungen ihrer Teilnehmer zusammengestellt; sie müssen möglichst flexibel geplant und durchgeführt werden.

<sup>3</sup> Über den Anteil der Führungskräfte an den Ausbildungs- und Entwicklungsaktivitäten insgesamt konnten wir folgende Richtwerte ermitteln: Höhere Führungskräfte 51 %, untere Führungskräfte 67 %, Führungskräfte (alle Ebenen) 60 %. In einem Fall konnten wir einen Gesamtumfang der Ausbildungs- und Entwicklungsaktivitäten von nicht weniger als einer halben Million Stunden für ein einziges Jahr unter Ausschuß von Lehraktivitäten in eigenen Schulungsräumen und unter Vernachlässigung der Ausbildung von Mitarbeitern, die nicht selbst Vorgesetzte sind, ermitteln. Der Aufwand an Stunden belief sich im Durchschnitt für Höhere Führungskräfte auf 18,4 Stunden und für Untere Führungskräfte auf 24,6 Stunden.

### 3.4 Die Einrichtung eines Management-Entwicklungsprogrammes in der Praxis (Fall)

In der Begründung zur Einführung des Programmes führte der Generaldirektor der *Fuller-Werke* (der tatsächliche Name wurde geändert) unter anderem aus: „Die zunehmende Komplexität der Unternehmen in Wirtschaft und Verwaltung erfordert zwingend ein ständiges Nachströmen von qualifizierten Mitarbeitern, die in der Lage sind, Schlüsselpositionen zu besetzen. Um das Niveau der führenden Mitarbeiter anzuheben und um für die Besetzung von mittleren und höheren Führungspositionen Mitarbeiter mit den entsprechenden Qualifikationen zur Verfügung zu haben, wird in unserem Unternehmen ein *Management-Entwicklungsprogramm* eingeführt. Zu den bedeutendsten Einflußfaktoren, von denen das Erreichen unserer Unternehmensziele entscheidend abhängen wird, gehören die Eigenschaften und Kenntnisse unserer Führungskräfte, die letztlich für die gemeinsame Arbeit aller Mitarbeiter verantwortlich sind. Es wird allgemein anerkannt, daß jeder einzelne durch Studium und durch Selbstkritik seine Arbeitsleistung entscheidend verbessern kann. Das einzurichtende Programm soll daher auch als Spiegel, in dem sich alle Mitarbeiter selbst erkennen und kritisch beurteilen können, dienen. Fortschritt ist nur dann möglich, wenn jeder einzelne seine Fehler selbst erkennt und sich selbst bemüht, diese auszumerzen.“

Durch diese Stellungnahme der Unternehmensleitung waren die Grobziele des Programmes eindeutig festgelegt: Selbstanalyse der Führungskräfte in bezug auf Erfüllung ihrer Aufgaben, durch sie erbrachte Arbeitsleistungen und zur Feststellung von Ausbildungslücken.

Auch die oberste Führungsspitze wurde aufgefordert, ihre eigenen Positionen kritisch in Frage zu stellen, ihre eigenen Unzulänglichkeiten herauszufinden und Ziele, von denen sie überzeugt waren, daß sie erreicht werden konnten, eindeutig zu definieren und damit zu fixieren. Diese Ziele wurden durch die Teilnehmer akzeptiert:

„Ich bin äußerst froh, diese Möglichkeiten erhalten zu haben. Ich war eben an einem Punkt meiner Entwicklung angelangt,

wo ich dringend externer Hilfe bedurfte. Was uns während des Programmes vermittelt wurde, beeinflusste wesentlich die Art und Weise, wie ich nun an mir übertragene Aufgaben herangehe. Ich habe zur Beurteilung der Fach- und Führungsaspekte meiner Aufgaben eine grundsätzlich neue Einstellung gewonnen.“ Eine andere Führungskraft hatte in ihrer Laufbahn zwei Varianten gegenüberstanden: Entweder wieder auf die Betriebsebene zurückzukehren, da ihre Arbeitsergebnisse als Vorgesetzter auf höherer Ebene nicht zufriedenstellend ausfielen oder sich selbst weiterzubilden, um so an ausgewiesener Autorität und Sachverstand zu gewinnen. Sie entschied sich für die zweite Variante. Daher mußte sie erstmals Unternehmensfunktionen und Führungsaufgaben im Detail analysieren und erlernen. Dabei erkannte sie, daß Fingerspitzengefühl und Intuition allein die profunde Kenntnis der Ziele, Inhalte und Methoden der Unternehmensführung nicht länger ersetzen kann.

Um Mißverständnisse auszuschließen, definierte die Unternehmensführung selbst verbindlich die zu erreichenden *Einzel-Ziele* des Programmes: Verständnis des Wesens und der Bedeutung der Funktionen der Unternehmensführung; Verständnis der Unternehmensziele und der Unternehmenspolitik; Verständnis der sozialen, politischen, wirtschaftlichen und technischen Einflußfaktoren auf die Tätigkeit des Unternehmens.

Führungs- und Verwaltungstechniken sind nicht nur erforderlich, um Leistung und Produktivität anzuheben. Sie sind Voraussetzung, um schließlich die Möglichkeit zu schaffen, die Unternehmenspolitik kooperativ auf höchster Ebene mitzubestimmen. Dies zu erreichen, scheint zur wesentlichsten Aufgabe moderner Unternehmensführung geworden zu sein. Für die teilnehmenden Führungskräfte erhoffte man eine wesentliche Erweiterung ihres Horizontes, da sie während des Programmes an Problemen arbeiteten, die weit über die Kompetenzen ihrer gegenwärtigen Positionen hinausgingen. Das Programm wurde maximal flexibel gestaltet: von Seminar zu Seminar wurden Themen geändert, ausgetauscht, weggelassen oder neu aufgenommen, wobei man nur darauf bedacht war, daß das Interesse der Teilnehmer nicht nachließ und ihre Vollauslastung er-

halten blieb. Dazu ließ die Unternehmensführung der *Fuller*-Werke umfangreiche unternehmensinterne Studien zur Ermittlung von Stärken und Schwächen des Programmes sowie von Wünschen und Beschwerden der Teilnehmer durchführen.

Einer der wesentlichsten Vorteile des Management-Entwicklungsprogrammes von *Fuller* lag darin, daß die teilnehmenden Führungskräfte begannen, sich mit Problemen aus anderen Bereichen auseinanderzusetzen, nach deren Lösung zu suchen und Entscheidungen zu treffen. Auch die Aktivitäten der Unternehmensspitze wurden gemeinsam analysiert. Dabei entdeckt man einen wesentlichen Mangel: zu geringe Delegation von Aufgaben und Kompetenzen. Der kontinuierliche Erfahrungsaustausch eröffnete vielen Teilnehmern neue Dimensionen: Die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung hatten bisher nur gelernt, Anweisungen zu empfangen und diese in allen Details zu befolgen. Für sie war es nur natürlich, an die ihnen übertragenen Führungsaufgaben so heranzugehen wie an ihre bisherigen begrenzten fachbezogenen Aufgaben.

Auch wenn man ihnen Hilfskräfte zur Verfügung stellte, tendierten sie meist dazu, den größten Teil ihrer Arbeit selbst zu tun. Wenn ihre Vorgesetzten durch Übertragen wichtiger Aufgaben ihnen offensichtlich Vertrauen entgegenbrachten, so bereitete es ihnen Schwierigkeiten, dieses Vertrauen an andere, die für und mit ihnen arbeiten, weiterzugeben.

Die Unternehmensleitung hatte entschieden, daß einem ganzen Bündel von *Subzielen* entsprochen werden sollte:

- Erweiterung der Fachkenntnisse durch Arbeit an aktuellen Fall-Studien,
- Gewinnen von Einsichten in komplexe Situationen und Probleme und Verständnis der Entscheidungsnotwendigkeiten, mit denen Unternehmensführungen in verschiedenen Bereichen der Wirtschaft konfrontiert werden,
- Verbesserung der Fähigkeit, spezielle wirtschaftliche Problemstellungen zu erkennen und zu beurteilen,
- Verbesserung der Fähigkeit zur Ermittlung von rationalen Entscheidungsgrundlagen,
- Training von rationalen Problemlösungsverfahren.



Wie in vielen anderen Unternehmen erkannte man auch bei *Fuller*, daß sich das Entwicklungsprogramm sowohl an den einzelnen Mitarbeiter als auch an Teams von Mitarbeitern richten mußte. Die Unternehmensführung erkannte, daß die Mitarbeiter permanent mit anderen, nicht nur sachbezogen im Hinblick auf rationale Problemlösungen und Strategien, sondern auch emotional kommunizieren. Man entschloß sich daher, einen Teil des Programmes in Gruppenarbeit durchzuführen: Führungsstäbe, allgemeine Arbeitsgruppen und Gruppen mit speziellen Aufgaben arbeiteten im Rahmen der Ausbildung gemeinsam an fachbezogenen und kommunikativen Problemen. Die Mitglieder der Arbeitsgruppen lernten so, mit anderen gemeinsam effektiver zu arbeiten. Sie lernten, stets einen Ausgleich zwischen rationalen Lösungssätzen und interpersonalem emotionalem Verhalten zu suchen.

Zum Training des Führungsverhaltens wurde unter anderem die Simulationsmethode eingesetzt: Dies reichte von einfachen Produktions- und Finanzierungsüberlegungen in einem Modellunternehmen bis zur Arbeit mit komplizierten mathematischen Modellen zur Simulation komplexer Unternehmensfunktionen unter Berücksichtigung externer und interner Einflußfaktoren. Um einer Stereotypisierung der Programme vorzubeugen, entschied man sich bei *Fuller* dafür, die Vortragenden — durchweg höchstqualifizierte und anerkannte Fachkräfte — nach Programm und Bedarf jeweils eigens auszuwählen: Der Lehrkörper wurde jeweils gleichsam maßgeschneidert. Man konnte Vortragende gewinnen, die bereits nachgewiesen hatten, daß sie nicht nur über Fachkenntnisse, sondern auch über pädagogische Fähigkeiten und Erfahrungen verfügten, ihr Wissen also auch weitergeben konnten. Um maximale Kommunikation zu ermöglichen und die Koordinierung zu vereinfachen, hielt man den Kreis der Vortragenden klein. Alle Mitglieder des Lehrkörpers waren verpflichtet, sich bereits vor dem Seminar mit den Eigenarten des Unternehmens vertraut zu machen, um dessen Geschichte, Politik, Ziele und Führungsstil kennenzulernen. Durch die geringe Zahl von Dozenten wurde eine enge Zusammenarbeit von Vortragenden, Diskussions- und Teamleitern möglich.

Die Themen konnten den spezifischen Problemen des Unternehmens angepaßt werden. Daneben konnten Mitglieder der Unternehmensleitung für die gemeinsamen Diskussionen gewonnen werden. Es stellte sich heraus, daß gemeinsame Bearbeitung hypothetischer Fälle sehr bald in heiße Diskussionen konkreter, anstehender Probleme aus den eigenen Unternehmensbereichen überging — das machte das Seminar nur noch interessanter und fruchtbarer.

Die Notwendigkeit der raschen Rückkoppelung durch Weitergabe persönlicher Erfahrungen an die eigenen Mitarbeiter führte der Generaldirektor von *Fuller* den Programmteilnehmern selbst vor Augen, indem er feststellte: „Denken sie stets daran, daß jeder Mitarbeiter im Unternehmen, Sie eingeschlossen, zunächst nur seine eigene Erfahrung hat, auf die er sich beziehen kann.“

Während des Programmes wurde besonderen Wert auf die Aufgabe der Führungskräfte, für die Entwicklung ihrer eigenen Nachfolger zu sorgen, gelegt. Es wurde ausdrücklich festgestellt, daß die Entwicklung von Nachwuchsmitarbeitern mit dem Ziel der Kontinuität der Führungsfunktionen mindestens ebenso wichtig wäre, wie die *laufende Arbeit* der Führungskräfte. Prognose und Bewertung des Personalbedarfs und der Personalressourcen, Personalabwerbung und -auswahl, Personalausbildung und -entwicklung usw. dürfen nicht getrennt von anderen Unternehmenszielen gesehen werden. Die Unternehmensführung der *Fuller-Werke* kam nach Abschluß der ersten Phase des Programmes zur Einsicht, daß der *Führungs-Personalplanung* sowohl hinsichtlich des gegenwärtigen als auch zukünftigen Bedarfes und Angebotes in Zukunft mehr Aufmerksamkeit zu schenken sei: „Wenn wir uns die Beschaffung und Finanzierung von neuen Produktionsanlagen einer vergleichbaren Größenordnung überlegten, würden wir größte Mühen und Kosten, auch nur die Anforderungen für geeignete Maschinen und Aggregate festzustellen, nicht scheuen. Wieviele Unternehmen investieren auch nur annähernd soviel Zeit, Überlegungen und Geld, sobald es um die Bestandsaufnahme und die Bedarfsplanung ihrer Führungskräfte geht?“ In der

Vergangenheit wog Erfahrung in der Regel mehr als formale Aus- und Weiterbildung. Der Ältere wurde befördert, weil er die Organisation und die Verfahren des Unternehmens besser kannte. Heute kann ein Beharren auf einer bestimmten Methode sehr leicht zum Nachteil werden, auch wenn diese zunächst noch anscheinend erfolgreich angewendet wird. Der Generaldirektor von *Fuller* schloß den Bericht über die Programm-Erfahrungen mit der Feststellung, daß Stagnation von Unternehmen oft auf den Umstand zurückzuführen sei, daß es den Mitgliedern der Unternehmensführung gestattet würde, ihre ihnen einmal vertraut gewordenen Ideen, Konzepte und Systeme unkritisch weiterzuverfolgen. Um erfolgreich zu bleiben oder zu werden, ist es eine der wichtigsten Aufgaben der Führungskräfte, ihre etablierten und „bewährten“ Methoden und Praktiken permanent in Frage zu stellen. Nur so werden sie neuen Ideen und Ansätzen gegenüber aufgeschlossen bleiben. Sie müssen darüber hinaus selbst zu Innovation von neuen Modellen und Methoden aktiv beitragen — auch wenn sie nicht von ihnen selbst erdacht und entwickelt wurden: Der Bereich der Management-Entwicklung bietet für Innovationen, neue Modelle und Methoden breitesten Raum.

### 3.5 Eine Alternative zur Management-Entwicklung: Das Abwerben von Führungskräften

Eine Erörterung der Grundzüge der Management-Entwicklung bliebe ohne eine Diskussion von alternativen Aquisitions-Methoden, die sich bei der kurzfristigen Ergänzung von Führungs-Personalbeständen bewährt haben, unvollständig. In den meisten Fällen handelt es sich bei einer solchen *Aquisition* um direktes Abwerben von Führungskräften aus Unternehmen der Konkurrenz.

Ein Beispiel: Der Generaldirektor eines Elektronik-Konzerns, den wir *Norelec* nennen wollen, wurde eines Tages überraschend aus dem Urlaub zurückgerufen, da der für Marketing zuständige Vorstandsdirektor unvermutet gekündigt hatte. Dieser Marketing-Direktor war bereits sieben Jahre erfolgreich im Unternehmen tätig gewesen und hatte neue Marketingstrate-

gien entwickelt, die das Unternehmen zu den Marktführern seiner Branche aufschließen ließ. Als er seine Kündigung einreichte, war eben eine neue Marketing-Kampagne im Anlaufen. Der Generaldirektor beschloß direkt und rasch einzugreifen. Der verantwortliche Marketing-Direktor des um einiges größeren Hauptkonkurrenten war ein junger, dynamischer Mitarbeiter mit einer ausgezeichneten Empfehlung: Die Verkaufsstatistiken seines Unternehmens wiesen große Erfolge aus, insbesondere in neuen Marktbereichen, in denen dem Marketing besondere Bedeutung zukommt. Bei einem Arbeitssessen des *Norelec*-Generaldirektors und deren Syndicus mit dem Marketing-Chef der Konkurrenz „überzeugten“ ein großzügiges Gehaltsangebot und ein Plan für eine progressive Gewinnbeteiligung den jungen Mann. Wenig später unterzeichnete er einen Vertrag als Vorstandsdirektor für den Bereich Marketing bei *Norelec* — ein langwieriges Auswahl- und Entwicklungsverfahren war entschieden verkürzt worden!

Dieses Beispiel einer erfolgreichen Abwerbung im Einzelfall darf nicht zum Fehlschluß führen, daß man sich mittel- und langfristig interne Entwicklungskonzepte grundsätzlich ersparen könne, auch wenn man Abwerbung im großen Maßstab betreiben kann, wie der folgende Fall zeigt: Ein Chemieunternehmen hatte sich so weit entwickelt, daß das relativ kleine Führungsteam der ersten Stunde nicht mehr ausreichte. Zur Unterstützung des Finanzdirektors war ein Leiter des Kontroll- und Revisionswesens erforderlich geworden. Desgleichen mußte der Leiter der Datenverarbeitung entlastet werden. Zusätzlich fehlten im Bereich des Vertriebes und der Produktion je zwei Gebiets-Direktoren. Schließlich suchte das Unternehmen noch einen neuen Leiter der Entwicklungsabteilungen. Um das drückende Personalproblem möglichst rasch zu lösen, wurden die Führungspersonalverzeichnisse vergleichbarer Unternehmen desselben Wirtschaftszweiges studiert, eine Liste geeigneter Kandidaten zusammengestellt und einem Personalberater-Unternehmen zur Akquisition übergeben.

Es bleibt zu fragen, was Führungskräfte veranlassen kann, auf solche Abwerbe-Angebote einzugehen. Meist ist es nicht bloß

das höhere Einkommen, das Führungskräfte zu Unternehmenswechsel veranlaßt. Im Verlaufe meiner Betriebsanalysen habe ich immer wieder festgestellt, daß interessantere Aufgaben und eine weiterreichende Identifizierung mit der Politik eines fremden Unternehmens einen Wechsel viel stärker begünstigen. Für höchstqualifizierte Führungskräfte bedarf es mehr als nur materieller Anreize, um dem Unternehmen gegenüber Loyalität zu entwickeln; die berufliche, fachliche und menschliche Anerkennung spielt dabei die wesentliche Rolle. In letzter Konsequenz unterwirft jede Führungskraft sich selbst und ihre Leistung dem Urteil ihrer Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen. Es ist nicht bloß Egozentrismus oder Einzelgängertum, sondern das legitime Streben nach beruflicher Befriedigung, das ihn nach Anerkennung streben läßt.

Ein gleich starkes Motiv für einen Wechsel des Unternehmens bildet für den qualifizierten Mitarbeiter die Möglichkeit der Mit- und Selbstgestaltung der eigenen Arbeit. Er will selbst darüber entscheiden, was er und wie er es zu tun hat. In vielen Fällen werden selbst höhere Führungskräfte durch ihre Vorgesetzten mit Aufgaben konfrontiert, ohne auf deren Übernahme den geringsten Einfluß zu haben. Mangel an Identifikation, ja passive Resistenz kann die Folge sein. Diese kann sich in verschiedener Form und Intensität zeigen: als offene Kritik am Vorgesetzten, eine im Unterbewußtsein begründete Leistungsminderung, schließlich im Wunsch, das Unternehmen zu wechseln.

Eines der Ziele von Management-Entwicklungsprogrammen müßte die Beseitigung aller Faktoren sein, die Unternehmenswechsel begünstigen. Nach bisheriger Erfahrung sind sie hierfür ein geeignetes Instrument.