

4. Das Management-Entwicklungsprogramm

4.1 Das Management-Entwicklungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte (MEN)

4.1.1. Das Programm während des ersten Jahres

Unternehmen müssen sich bereits *vor* dem Eintreten von Engpässen im Führungspersonalbereich Gedanken über deren Überwindung machen. Da ist es noch möglich, mit Ruhe und Sorgfalt die Stellenanforderungen der Führungspositionen festzulegen, die innerhalb des Unternehmens vorhandenen Mitarbeiter zu überprüfen, auszuwählen und den Bedarf an Ausbildung und Entwicklung, der die optimalen Voraussetzungen für die Übernahme freiwerdender Stellen schafft, zu bestimmen. Die daran anschließend für das Programm erfaßten Mitarbeiter werden zu diesem **Zeitpunkt noch nicht** für bestimmte Positionen ausgewählt. Mitarbeiter aus dem Kreis potentieller Führungskräfte sollen zunächst bloß die entsprechende Ausbildung erhalten, die sie zusammen mit ihren bisherigen fachlichen Fähigkeiten, Anlagen und Charaktereigenschaften in die Lage versetzt, frei werdende Führungspositionen zu übernehmen. Das Problem, bestimmte Mitarbeiter für freigewordene Führungspositionen zu finden, wird so zum Problem von Bedarfs- und Ersatzschätzungen sowie zur Aufgabe langfristiger Personal-Entwicklungs- und Ausbildungsplanung. Je früher das Entwicklungsprogramm ansetzt, desto mehr Spielraum bleibt den Unternehmen.

Fortschrittliche Unternehmen hatten recht bald erkannt, daß der optimale Zeitpunkt für den Beginn der Management-Entwicklung der ist, an dem der neue Mitarbeiter in das Unternehmen eintritt. Bereits zu diesem Zeitpunkt werden erstmals Weichen für die Karriere des Mitarbeiters gestellt; das bedeutet für ihn die Notwendigkeit, eigene Fähigkeiten vom ersten Augenblick an zu entwickeln und ermöglicht die Einbeziehung

auch der Leistungen, die er schon zu Beginn seiner Laufbahn erbringt. Der Beginn der Laufbahn im Unternehmen ist gleichzeitig der günstigste Zeitpunkt, um dem neuen Mitarbeiter die Grundlagen der Unternehmensführung zu vermitteln. Gleichzeitig können so früh wie möglich die *charakterlichen* Merkmale des Kandidaten überprüft werden. Beim Eintritt in das Unternehmen ist zu erheben, welche konkreten Probleme der neue Mitarbeiter bisher lösen konnte, an welchen Innovationen er Anteil hatte, bevor er in das Unternehmen eintrat. Gleichzeitig sind die Wünsche der neu eingetretenen Techniker, Forscher, Datenverarbeiter, Verkäufer usw. und der potentiellen Führungskräfte zu erfassen und zu berücksichtigen. Werden beispielsweise einem neuen Mitarbeiter Führungsaufgaben übertragen, obwohl er sie gar nicht anstrebt, so ist für den eventuellen Mißerfolg allein das Unternehmen verantwortlich!

Gleich nach dem Eintritt sollen die potentiellen Führungskräfte durch die integrierte Management-Entwicklung erfaßt werden; sie werden in das Management-Entwicklungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte (MEN) einbezogen. In diesem Programm sollte das Unternehmen seine Ansichten über zukünftige Führungs- und Fachkräfte in höheren Positionen darlegen, die künftigen Anforderungen an die Führungskräfte exemplarisch darstellen und sich an folgenden Grobzielen ausrichten:

- Erkennen des Leistungspotentials und Initiierung der Entwicklung neu eingetretener Mitarbeiter, gleichgültig ob sie im Fach- oder Führungsbereich eingesetzt werden sollen.
- Vergrößerung des Anteils von solchen neuen Mitarbeitern, die in der Lage sind, Führungsfunktionen zu übernehmen.
- Anreiz für qualifizierte Hochschulabsolventen, in das Unternehmen einzutreten.

Das Programm beginnt unmittelbar nach der Einstellung und der Zuweisung zu einem bestimmten Vorgesetzten, dem der neue Mitarbeiter während einer etwa einjährigen Probezeit unterstellt bleibt. Diese besonders ausgewählten Führungskräfte sind verantwortlich einerseits für die Anleitung und Förderung der persönlichen Entwicklung der Teilnehmer am MEN, andererseits für die Beurteilung von deren Führungsfähigkeiten

und Führungseigenschaften, einschließlich möglicher zukünftiger Entwicklungen. Der *Leiter* des MEN muß die Leistungen der jungen Mitarbeiter genau verfolgen. Sinnvollerweise ist er direkt dem Verantwortlichen für die Personalentwicklung (zumeist der Personaldirektor selbst) unterstellt. Der Leiter des MEN hält vor Beginn des eigentlichen Programmes ein Kurzseminar ab, um die für die Entwicklung und Beurteilung der Nachwuchsführungskräfte Verantwortlichen einzuschulen. Dieses Seminar soll Verfahren zur Persönlichkeits- und Leistungsbeurteilung vermitteln und umfaßt Literaturstudium zur Management-Entwicklung, Diskussionen und Gruppenübungen zum Problemkreis Mitarbeiterbeurteilung sowie die Vorbereitung der praxisbezogenen Aufgaben, die den Teilnehmern am MEN gestellt werden. Im Anschluß daran veranstaltet der Leiter des MEN einen in der Regel einwöchigen Kurs, der den neuen Mitarbeitern den Übergang von der Schülersituation an den Universitäten in die Berufswirklichkeit erleichtern und gleichzeitig in das Entwicklungsprogramm einführen soll. Ziele dieses Kurses sind:

Präsentation der Ziele und des Ablaufes des MEN,
Motivierung der Teilnehmer, selbst die Entwicklung und Ausbildung zu betreiben,
Entwicklung von individuellen Entwicklungs- und Ausbildungsplänen.
Eines der erfolgreichsten Entwicklungsprogramme, das ich kennengelernt habe, umfaßte im ersten Jahr:
Beurteilungsgespräche (anhand von Fragerastern),
Fall-Diskussionen,
Entwicklungsgespräche,
Vorträge und Pflichtlektüre.

Der Leiter des MEN wirkte bei der Auswahl der betreuenden Vorgesetzten mit, leitete die Ausbildungsseminare und die erforderliche Nachbetreuung und informierte die Unternehmensführung über den Ablauf des Programmes und wie die Teilnehmer die gestellten Aufgaben erledigten.

Wesentlichen Anteil am Erfolg eines Programmes hat die Nachbetreuung:

Vierzehntägige Betreuerkonferenzen unter dem Vorsitz des MEN-Leiters; dabei werden die bisher erbrachten Leistungen der Programmteilnehmer besprochen.

Regelmäßige (in der Regel einmal monatlich) Treffen des MEN-Leiters mit allen Programmteilnehmern.

Gemeinsame Gespräche mit Vorgesetzten und Teilnehmern werden nach Bedarf vereinbart.

Am Ende des ersten Jahres werden jenen Teilnehmern, von denen man annimmt, daß sie in absehbarer Zeit Funktionen auf Abteilungsleiter-Ebene übernehmen können, Aufgaben mit höherem Schwierigkeitsgrad übertragen. Mitarbeitern, die dieses Potential nicht erbringen, werden andere Anstellungs- und Einsatzmöglichkeiten empfohlen, damit auch die Nichtakzeptierten ohne den Makel des Mißerfolges die Funktion oder das Unternehmen wechseln können.

4.1.2 Der Management-Grundkursus

Hochschulabsolventen, die sich im ersten Jahr besonders bewährt haben, erhalten nun Gelegenheit zur Weiterentwicklung: Sie können zur Teilnahme am *Management-Grundkurs* (für Abteilungsleiter und vergleichbare Positionen) zugelassen werden. Sinnvollerweise stützt man sich bei der Auswahl und Zulassung auf die Beurteilung durch ihre Vorgesetzten während des ersten Jahres. Im Management-Grundkurs sind im wesentlichen folgende Themenkreise zu behandeln:

Rationale Entscheidungsfindung in wirtschaftlichen Unternehmen:

Einflußfaktoren der unternehmerischen Entscheidungen; gegenseitige Abhängigkeit und Beeinflussung der Faktoren „Infrastruktur des Unternehmens“, „Stellung des Unternehmens in seinen Märkten“ und „Status des Unternehmens und seiner Mitarbeiter“.

Zieldefinition und Zielvorgabe:

Anhand ausgewählter Unterlagen werden effektive Methoden der Zieldefinition und der Zielvorgabe erarbeitet. In Einzel-

und Gruppenarbeit werden Lösungen zu traditionellen und modernen Problemen der Zielvorgabe und Entscheidungsfindung gesucht.

Logisches und kritisches Denken:

Logisches Denken und seine Relevanz für Entscheidungen im Unternehmen; Erkennen von Fehlschlüssen und subjektiven Annahmen in Entscheidungsbegründungen; schlüssige Argumentation für eingebrachte Vorschläge (praktische Übungen mit Beurteilung durch die Kursteilnehmer); in den Veranstaltungen mit Gastvortragenden erhalten die Teilnehmer Gelegenheit, ihre Argumentationsfähigkeit in Diskussionen mit Außenstehenden zu verbessern.

Interpretation und Verwendung quantitativer Daten:

Erhebung und Auswertung quantitativer Daten in allen Unternehmensbereichen mit dem Schwerpunkt: Einsatz als Instrument der Unternehmensführung.

Mündliche und schriftliche Kommunikation:

Anhand ausgewählter Beispiele aus der Literatur werden Führungspersönlichkeiten, die Art und Weise, wie sie Ziele definierten und wie sie die Sprache als Instrument zur Überzeugung und Stimulierung ihrer Mitarbeiter einsetzen, dargestellt. Ziel ist die optimale Präsentation von Ideen und Ansichten mit dem Schwerpunkt „Schriftliche Kommunikation“. Die Übungsarbeiten beziehen sich in der Regel auf die Inhalte des Seminars.

Persönlichkeitsentwicklung:

Eigenverantwortlichkeit des Individuums für seine Entwicklung; kritische Definition der persönlichen Ziele; Entwicklung der Entscheidungsbereitschaft durch Erkennen der Entscheidungsnotwendigkeiten; Einsicht in mögliche Interessenkonflikte und deren Beilegung; Verbesserung des zwischenmenschlichen Verhaltens.

Die Teilnehmer werden während des Kurses durch den Programmstab und den Lehrkörper beurteilt; die Beurteilungsunterlagen werden bei der Unternehmensleitung deponiert und an die Kursteilnehmer und ihre Vorgesetzten getrennt weitergegeben. Diese Beurteilung verleiht dem Kurs besonderes Gewicht und vermittelt Außenstehenden einen guten Überblick

über Vorzüge und Schwächen der Absolventen. Sie kann als Entscheidungsgrundlage für die Übertragung von Aufgaben bzw. Funktionen herangezogen werden.

Wir empfehlen weitestgehende Flexibilität in der Programmgestaltung und Anpassung an die Gegebenheiten des eigenen Unternehmens. „Fertig-Programme“, wie sie derzeit noch angeboten werden, erfüllen ihre Aufgabe in der Regel nicht optimal. Sich ständig wiederholende und gleichbleibende Seminare tragen nur wenig zur Informationsmehrung bei, außerdem müssen in der Regel ganz spezielle Probleme, die in der Eigenart anderer Unternehmen begründet liegen und daher nur von geringem Wert für das eigene Unternehmen sind, mit dem „Fertig-Kurs“ übernommen werden.

Die Risiken, die die Einrichtung von Entwicklungsprogrammen in sich bergen, dürfen nicht unterschätzt werden. Gefahren bei der systematischen Entwicklung von Mitarbeitern mit hohem Potential drohen durch den „Kronprinz-Effekt“ der MEN-Absolventen, die zusätzliche Belastung der betreuenden Vorgesetzten und die ständige Versuchung, Teilnehmer höher einzustufen, nur weil sie einmal in das MEN aufgenommen wurden, schließlich auch dadurch, daß man einfach zu viele qualifizierte Mitarbeiter entwickelte. Diese Risiken lassen sich bis zu einem gewissen Grad verringern: Durch Stellen entsprechender Mindest-Anforderungen und Aufgaben; durch Ausfiltern der überhaupt nicht oder nicht genügend geeigneten Programtteilnehmer schon während des ersten Jahres; durch Anheben der Voraussetzungen für die Übertragung von Führungsfunktionen. Um das Reservoir des Führungsnachwuchses möglichst groß zu halten, ist es empfehlenswert, auch Nicht-Hochschulabsolventen in das Programm aufzunehmen. Zur Qualitätssicherung müssen jedoch gleichzeitig die Stellen- und Prüfungsanforderungen auf allen Ebenen verschärft werden. Es gehört zu den wichtigsten Aufgaben des MEN-Leiters, dafür zu sorgen, daß die Vorgesetzten die Lernfähigkeit und Aufnahmekapazität der ihnen zugewiesenen MEN-Teilnehmer nicht zu gering einzuschätzen und daß die in der Ausbildung Begriffenen nicht gezwungen werden, ihren Arbeitseifer und ihr Arbeitstempo an für sie zu geringe Anforderungen anzu-

passen. Es ist unbedingt erforderlich, daß sich die jungen Mitarbeiter ständig mit neuen Aufgaben befassen und zwar auch mit solchen, von denen sie noch nicht genau wissen, ob sie sie auch bewältigen können. Es ist darauf zu achten, daß ihnen Aufgaben übertragen werden, mit deren Ergebnissen sie sich identifizieren können und müssen — bei Erfolg wie bei Mißerfolg. Die Teilnehmer am MEN dürfen weder in Sicherheit gewiegt, noch sorgsam behütet, noch gegängelt werden — sie sollen erkennen, daß Erfolg und Mißerfolg in erster Linie von ihnen selbst abhängt.

Während dieser Phase der Entwicklung soll der Schwerpunkt der Leistungsbeurteilung im wesentlichen auf die Bewertung der *Fähigkeit* und der *Bereitschaft zu Lernen* gelegt werden. Die fachlichen Leistungen — wobei unter fachlicher Tätigkeit jede Nichtführungs-Tätigkeit bezeichnet werden soll — sowie Arbeitseifer, Teamverträglichkeit, Verhältnis zu Vorgesetzten und andere Charaktermerkmale sind bloß als Ergänzung in die Beurteilung einzubeziehen. Zur Feststellung der grundsätzlichen Eignung eines Mitarbeiters zur Aufnahme in das MEN kann folgender Frageraster herangezogen werden:

- Hilft er anderen (Untergebenen, Kollegen und Vorgesetzten) bei der Lösung ihrer Probleme? Folgt er ihren Überlegungen bei der Problemlösung?
- Versteht er es, andere zu überzeugen, wenn er selbst eine gute Idee hat?
- Läßt er sich von anderen, die eine gute Idee haben, überzeugen?
- Wählt er bei der Lösung von Problemen auch unkonventionelle Verfahren und Ansätze?
- Erfüllt er Aufgaben auch dann korrekt und rechtzeitig, wenn er unter Zeitdruck steht?
- Arbeitet er auch an Problemen seines Gebietes, die ihm nicht ausdrücklich übertragen wurden?

Neben Eigenschaften und Fähigkeiten, deren direkter Zusammenhang mit der Führungstätigkeit leicht einzusehen ist, gibt es eine ganze Reihe von Kenntnissen, die mindestens ebenso erforderlich sind, von denen jedoch die in Ausbildung Stehen-

den zunächst nicht wissen, weil sie mit ihrer Notwendigkeit noch nicht konfrontiert wurden. Demzufolge ist bei der laufenden Beurteilung in dieser frühen Phase der Schwerpunkt auf den ersten Bereich zu legen. Die Bewertung des Potentials von vorderhand noch unentwickelten Fähigkeiten sollte zurücktreten. Nur die Übertragung von Aufgaben, die Führungsfähigkeiten erfordern, ermöglicht es, bereits kurz nach dem Eintritt ins Unternehmen die Führungskapazität der jungen Mitarbeiter näherungsweise beurteilen zu können. Daher soll allen MEN-Teilnehmern, die höhere Positionen in den Fachbereichen oder im Führungsbereich anstreben, gleich von Beginn an die Möglichkeit gegeben werden, als Führungskraft tätig zu werden und solchermaßen die Führungstätigkeit in der Praxis zu lernen.

Ein Großteil der für Führungskräfte erforderlichen Anlagen und Eigenschaften kann durch ein MEN entwickelt und erweitert werden. Man darf aber unter keinen Umständen klischeehafte Muster und Patentrezepte für „optimale Organisation“ oder „erfolgreiches Führungsverhalten“ anbieten. Die Teilnehmer sollen vielmehr selbst Wertvorstellungen strukturieren und beginnen, diese aus eigenem Antrieb in die Wirklichkeit umzusetzen. Erlernen und Auswahl der dazu notwendigen Methoden können dabei den einzelnen Teilnehmern, die vor allem die Überzeugung gewinnen müssen, daß nur sie selbst sich entwickeln können, überlassen bleiben.

Auf diesen Überlegungen basierend, hat jedes einzelne Unternehmen ein eigenständiges, „maßgeschneidertes“ Führungs- und Entwicklungsmodell zu konzipieren und einzurichten. Dabei ist eine vorhergehende Beratung mit einer oder mehreren anerkannten Management-Schulen von Vorteil. Dies enthebt das einzelne Unternehmen gleichwohl nicht der Verpflichtung, eigene und eventuell neue, noch nicht erprobte Wege zu suchen und zu gehen. Ein führender Repräsentant eines Versicherungskonzerns erklärte die Bedeutung solcher Beratungsgespräche: „Dutzende von Fragen sind noch offen: Wie weit soll sich das Unternehmen auf die Lehrpläne und die Methoden der Hochschulen verlassen? Welche Lehrmethoden sollen wann eingesetzt werden? Wie lange soll ein Programm, ein Kurs dauern? Soll

das Programm als geschlossene Blockveranstaltung oder als Reihe von Einzelveranstaltungen organisiert werden? Wie weit sollte man Hochschullehrer heranziehen? Schwierigkeiten und Probleme sind nicht zu unterschätzen, die Unternehmensspitze muß daher voll hinter dem Programm stehen. Nur dann werden die jungen Mitarbeiter ihre Entwicklungschance rechtzeitig erhalten und nicht mehr wie ihre Vorgänger jahrelang auf eine Gelegenheit, ihr Talent zu beweisen, warten müssen.“

4.2 Ziele und Inhalte des Management-Entwicklungsprogrammes für Führungskräfte (MEF)

4.2.1 Ziele und Leitlinien der Programmgestaltung

Während der bisherigen 20 Jahre der organisierten Fort- und Weiterbildung von Führungskräften haben sich die von mir für die Management-Entwicklung allgemein aufgestellten Grundsätze als richtig erwiesen. Dies bedeutet, daß

- die Behauptung, daß die Mitarbeiter den entscheidenden Produktionsfaktor und wichtigsten Vermögensbestandteil eines Unternehmens darstellen, der wirtschaftlichen Realität entspricht,
- die Führungsposition eines Unternehmens unter vergleichbaren in seinem Wirtschaftsbereich stets ein Beweis für effektive Mitarbeiterentwicklung in diesem Unternehmen ist,
- mit zunehmendem Wachstum und fortschreitender Diversifikation die Notwendigkeit nach weitgehender Koordination der einzelnen Entwicklungs-Aktivitäten entsteht,
- wegen der laufenden Veränderungen und dem Phänomen der Permanenten industriellen Evolution die Management-Entwicklungsprogramme weitestgehend flexibel gestaltet werden müssen.

Howard W. Johnson charakterisierte einmal beispielhaft die gegenwärtige Situation der Management-Entwicklung: „Ich habe das ungute Gefühl, daß wir eben erst, nach über fünfzehn Jahren intensiver Beschäftigung mit den Aufgaben der Management-Entwicklung in der Wirtschaft, das gelernt haben, was wir eigentlich schon zu Beginn hätten wissen müssen, nämlich, daß Führungsfähigkeiten und Führungseigenschaften in der

Wirtschaft um nichts weniger mühsam als in allen anderen Bereichen des menschlichen Lebens entwickelt werden können. Unter dem steigenden Druck der Notwendigkeiten entwickeln sie sich nur in einer Umgebung von Entscheidungsfreiheit und Verantwortungsspielraum. Nur unter größtem Aufwand von Geist und Energie durch die sich Entwickelnden selbst, unter ständiger und systematischer Beurteilung und Förderung ihrer Leistung durch einzelne Vorgesetzte und das Unternehmen insgesamt, kann ein Entwicklungs-Fortschritt erreicht werden.

Während man in der ersten Phase die Führungsfunktion Management-Entwicklung an *externe Kursexperten* und *Entwicklungsberater* vollständig abtrat, tendieren die Unternehmen heute dazu, den außenstehenden Spezialisten bescheidenere Rollen zu übertragen und wenden sich mehr und mehr unternehmensinternen Konzepten zu. Zunächst haben wir erkannt, daß Dezentralisierung und Delegation erst dann effektiv erfolgen können, wenn wir dafür ausreichend Führungskräfte herangebildet haben. Nun wissen wir, daß auch Management-Entwicklung nur dann möglich und sinnvoll ist, wenn wir unseren Mitarbeitern die wesentlichsten Entwicklungsinstrumente — Führungskompetenzen und Leistungsverantwortlichkeit — in die Hand gegeben haben; dies kann naturgemäß nur innerhalb des Unternehmens erfolgen.“

Es ergab sich die Notwendigkeit, unternehmensangepaßte Management-Entwicklungsprogramme für Führungskräfte (MEF) einzurichten, die sich nicht bloß auf die formale Ausbildung beschränken. Mit Hilfe von MEF versucht man zu erreichen:

- Stimulierung von neuen Ideen zur Unternehmensführung,
- Aufzeigen der Notwendigkeit permanenter Fortbildung,
- Anleitung zur Selbstbeurteilung und zur Beurteilung von Führungsmodellen und Führungstechniken,
- Bereitstellen von Informationen über Führungsprinzipien und Führungsverfahren, Beurteilungssysteme usw.
- Vorschläge zur Verbesserung der individuellen Führungstechniken,
- Entwicklung von Instrumenten zur rationalen Auswahl und effektiven Entwicklung der Führungskräfte,

O Beratung *aller* Mitglieder der Unternehmensführung in Führungsfragen.

Das wesentliche Ergebnis des MEF sollte in einer entscheidenden Verbesserung der Urteilskraft der Teilnehmer und im möglichst raschen Erreichen der maximalen persönlichen Leistungsfähigkeit liegen. Die Erweiterung des Horizontes durch persönliche Kontakte mit anderen und durch systematische Studien der Grundlagen der Unternehmensführung bedeutet mehr als das bloß mechanische Erlernen von Verfahren und Techniken.

Den neueren methodischen Ansatz zur Führungs-Personalpolitik akzeptierte die Unternehmenspraxis wegen der nachweisbaren Erfolge von Entwicklungsprogrammen. Die offenkundig gewordene Notwendigkeit, breitere Perspektiven unternehmerischen Handelns zu eröffnen, erfordert geplantes und organisiertes Bemühen: „Unsere Umwelt wird immer komplizierter und komplexer, die differenzierten Aufgaben der Wirtschaft zwingen uns zu immer engerer Spezialisierung. Viel zu oft bleiben wir in den Denkweisen unserer Herkunftsbereiche — Vertrieb, Produktion, Finanzwesen usw. — verfangen und übersehen, daß zur Unternehmensführung nicht nur Kenntnis der Einzelbereiche des eigenen Unternehmens, sondern Verständnis für die gesamtwirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Gegebenheiten erforderlich ist.“

Die Führungskraft steht heute mehr denn je vor der Aufgabe, ihre Ansichten und Einsichten, ihren „Bildungsstand“ permanent zu überdenken und zu aktualisieren. Sie kann es sich nicht länger erlauben, gleichsam ein wissenschaftlicher Analphabet zu bleiben und die Grundlagen und Verfahren wissenschaftlicher Unternehmensführung nicht zu verstehen und zu beherrschen. Sie muß in der Lage sein, die Natur komplexer Systeme und Prozesse, mit denen sie konfrontiert wird, zu erkennen und zu analysieren. Während Betriebsanalysen nannten mir Unternehmen zahlreiche Gründe für die Obsoleszenz von Führungskräften für bestimmte Aufgaben. All diese Detailursachen lassen sich auf einen gemeinsamen Nenner zurückführen, auf die extrem beschleunigte allgemeine technisch-ökonomische Entwicklung. Diese Obsoleszenz ist nicht auf einen Mangel an

speziellen, fachbezogenen Fähigkeiten und Kenntnissen der Mitarbeiter zurückzuführen. Die Fehler liegen im „Führungsbereich“, im Bereich der persönlichen und permanenten Entwicklung der individuellen Führungsfähigkeiten.

Es ist leicht einzusehen, daß ein Programm eines solchen zeitlichen und inhaltlichen Umfanges, nicht kurzfristig realisiert werden kann. Es erfordert nicht nur geraume Zeit, sorgfältig zu planen und zu organisieren, sondern es verstreicht auch Zeit, bis das Programm zur vollen Wirkung kommen kann. Die bisher diskutierten Ansätze sind in manchen Unternehmen bereits erprobt worden. Man darf jedoch nicht ohne Vorbehalte davon ausgehen, daß sie in ihrer Gesamtheit für jedes Unternehmen gleich geeignet sind, bzw. ohne Anpassung an die jeweiligen speziellen Verhältnisse übernommen werden können. Kritiklose Übernahme ohne Adaptierung bedeutet meist Einbußen an Qualität, die relativ einfach vermieden werden könnten. Leiter von MEF sollten stets davon ausgehen, daß die Fortbildung weitaus am effektivsten im eigenen Unternehmen und am Arbeitsplatz erfolgt. Das Unternehmen muß durch Schaffen der Möglichkeit, am Arbeitsplatz Erfahrungen zu sammeln, einen Beitrag zur Selbst-Entwicklung der Mitarbeiter leisten. Die formale Ausbildung ist dann verglichen mit dem, was der einzelne selbst tun muß, nur mehr ergänzender Zusatz. Wie in der Management-Entwicklung im allgemeinen, so gibt es auch im Bereich der MEF noch keine „automatischen“ Weiterentwicklungs-Programme: Druck auf bunte Tasten und das Programm läuft selbsttätig und störungsfrei ab. Entwicklungsprogramme sind langfristige Operationen, an denen in der Regel alle Führungskräfte beteiligt sind. Dabei müssen zwei Prinzipien beachtet werden:

- Ziel aller Management-Entwicklungsprogramme ist der Unternehmenserfolg; allein aus dem Unternehmenserfolg erwächst nicht nur allen Führungskräften, sondern auch *allen* Mitarbeitern des Unternehmens Sicherheit,
- Die Führung des Unternehmens verbleibt im Verantwortungsbereich der Linien-Stellen, während Stäbe beraten und koordinieren. Die Kompetenzen der Linienpositionen dürfen nicht eingeschränkt werden.

Zur Überwindung „angeborener“, traditioneller Verteidigungshaltung und Zurückhaltung der Mitarbeiter ist das Verständnis dieser Grundprinzipien Voraussetzung.

Die Vermittlung der Grundmodelle bzw. grundlegenden Verfahren der Unternehmensführung muß zum frühest möglichen Zeitpunkt in der Laufbahn eines Mitarbeiters einsetzen. Dafür werden die bereits dargestellten Management-Entwicklungsprogramme für Nachwuchsführungskräfte eingerichtet. Entsprechend der Erkenntnis, daß die berufliche Weiterentwicklung einen kontinuierlichen Prozeß darstellt, der die gesamte berufliche Tätigkeit begleitet, schließt unmittelbar daran das Management-Entwicklungsprogramm für Führungskräfte (MEF). Die bisherige Erfahrung zeigt eindeutig, daß die gegenwärtigen und geplanten Unternehmensziele und Organisationsmodelle die MEF entscheidend beeinflussen. Hier soll zunächst nur darauf hingewiesen werden, daß wegen der Notwendigkeiten einer Nachfolge- und Karrieresicherung Mitarbeiter mit Entwicklungspotential nicht in Positionen mit nur beschränkten Möglichkeiten gehalten werden dürfen. Man muß ihnen im Gegenteil Gelegenheit geben, Erfahrungen auf möglichst vielen Ebenen und in möglichst vielen Positionen zu sammeln, damit sie möglichst viele Funktionen voll erfüllen können, sobald dies notwendig geworden ist. Unternehmen müssen bei der Einrichtung von MEF eine konsequente Personalentwicklungs politik verfolgen; vor allem sind Mitarbeiter zu fördern, die nachgewiesenermaßen neue Ideen hervorbringen und diese auch umsetzen und validieren können.

4.2.2 Beurteilung und Beratung im Rahmen des MEF

Entwicklung von Führungskräften bedeutet wie oben ange deutet mehr als bloß „Ausbildung“. Fachkenntnisse kann man relativ einfach durch individuelle Lernprogramme oder durch den Besuch von Kursen und Seminaren an externen und internen Schulen erwerben. Diesen Bereich der Entwicklung muß der einzelne selbst ausfüllen. Management-Entwicklung als Gesamtsystem bezieht jedoch alle Aspekte einer beruflichen Tätigkeit bzw. der Berufslaufbahn mit ein. Die Unternehmensleitung ist beispielsweise in ihrem Rahmen dafür verantwortlich,

daß die wirklich begabten Mitarbeiter auch ihre Chance bekommen. Dies beginnt mit dem Eröffnen von Karriere-Möglichkeiten und reicht bis zur permanenten Beurteilung und Überprüfung der erbrachten Leistungen, um eine Selbsttäuschung der Mitarbeiter zu verhindern. Zunächst gilt es, das Interesse der Führungskräfte zu wecken, um eine aktive Anteilnahme an den Entwicklungsprogrammen zu initiieren. Anreiz und Interesse sollten sich aus den normalen, alltäglichen Beziehungen zwischen Vorgesetztem und Untergebenem möglichst natürlich entwickeln. Die Anleitung darf sich nicht nur auf einen gelegentlichen Vorschlag für einen Seminarbesuch beschränken, sondern muß möglichst viele und differenzierte Anweisungen und Anregungen umfassen, die sich auf alle Aufgaben und Fachgebiete sowie die Interessen des Untergebenen beziehen.

Management-Weiterentwicklung darf weder statisch noch zeitlich oder inhaltlich begrenzt aufgefaßt werden. Einzelaktivitäten im Rahmen der Programme werden nach konkreten Anforderungen durch die Unternehmensführung im Hinblick auf das Erreichen *spezieller* Zielsetzungen geplant und durchgeführt. Ein Großteil des Programmes erfolgt in Kooperation zwischen den zu Entwickelnden und ihren Vorgesetzten, um die Einzelaktivitäten der Teilnehmer zu ergänzen und zu einem System für das gesamte Unternehmen zusammenzufassen. Deshalb setzt das MEF auch zwei Schwerpunkte, und zwar:

- im Bereich der *Beratung* von Linien-Führungskräften, in dem spezielle Entwicklungsprobleme informell und individuell besprochen werden, und
- im Bereich der formalen *Ausbildungsaktivitäten*, der formell und generell konzipiert ist.

Die erstmalige Auswahl eines Mitarbeiters für eine Führungsposition muß *direkt* von der Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstentwicklung im Zeitablauf und von der zunehmenden persönlichen Erfahrung abhängig gemacht werden. Die Tests zur Feststellung der Führungs-Eignung von Mitarbeitern, die für die Schulung und Entwicklung vorgesehen sind oder bereits erstmals Vorgesetztenpositionen übernehmen sollen, erhalten besonderes Gewicht. Vor Aufnahme in Entwicklungspro-

gramme und vor Übertragen von entsprechenden Aufgaben muß wegen der weitreichenden Folgen nochmals genau überprüft werden, ob die Ergebnisse dieser Tests mit den bisherigen Arbeitsergebnissen der Kandidaten übereinstimmen. Neben den formellen und standardisierten Tests muß dem Beurteilungsgespräch im Auswahlprozeß besondere Bedeutung beigemessen werden. Die so erhobenen Informationen sind von entscheidendem Einfluß auf die Auswahl geeigneter Kandidaten für künftige Führungspositionen.

Es ist Funktion und Verpflichtung jedes Vorgesetzten, die Leistungen seiner unmittelbar untergeordneten Mitarbeiter mindestens einmal jährlich zu beurteilen, genauso wie er dafür verantwortlich ist, daß seine Mitarbeiter motiviert und angeleitet werden, ihre Fähigkeiten ständig zu verbessern. Gemeinsam entwickelte Leistungsziele bilden die Basis jedes individuellen Entwicklungsplanes. Aufgabe des MEF-Leiters ist die aktive Unterstützung der Vorgesetzten in allen Fragen der Realisierung dieser Entwicklungspläne. Als Beauftragter der Unternehmensleitung überwacht er laufend die Personalplanung und -entwicklung und berichtet der Unternehmensführung. Ebenso müssen die zahlreichen Einzelprogramme und Einzelaktivitäten in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens, sowie der gemeinsame Zentralplan laufend überwacht, kritisch beurteilt und revidiert werden. Dabei sind vor allem die Mitarbeiter in Linien-Stellen zu hören. Es gehört zu den wichtigsten Aufgaben des Leiters des MEF, ein leistungsfähiges *Informationsystem* mit Rückmeldungsmöglichkeiten unter Verwendung statistischer Methoden einzurichten. Den Verantwortlichen soll dadurch die rationale Beurteilung und Validierung der Programme ermöglicht werden.

Dem Leiter des MEF kommt neben Aufgaben im Ausbildungsbereich auch die Funktion der Beratung des Gesamtunternehmens bzw. der einzelnen Unternehmensbereiche in allen Fragen der Management-Entwicklung zu. Mit zunehmender lokaler und organisatorischer Dezentralisierung wird die optimale Ausnutzung des insgesamt vorhandenen Potentials an Begabungen naturgegebenermaßen immer schwieriger. Bei Besetzung bestimmter Führungspositionen ist die Auswahl in den betrof-

fenen Unternehmensbereichen, Zweigwerken oder Töchtern oft limitiert. Um Potentialdifferenzen zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen auszugleichen, hat eine einzurichtende Management-Entwicklungs-Abteilung als zentrale Informations- und Dienstleistungs-Stelle zu funktionieren. Einer ihrer Hauptarbeitsbereiche ist die Beratung der Linien-Führungs-kräfte in allen Fragen der Mitarbeiterauswahl, Stellenbesetzung und Management-Entwicklung. Die Abteilung muß fortlaufend detaillierte Informationen über alle Führungskräfte in Unternehmen sammeln und evident halten. Im einzelnen sind folgende Informationen bereitzustellen:

Bisherige Leistungsbeurteilungen,
Allgemeine und spezielle Schulbildung,
Führungspotential,
Beurteilung durch die Management-Entwicklungs-Abteilung,
Beurteilung durch Mitarbeiter und Kollegen,
Persönliche Interessen und Karrierevorstellung.

Dieser Informationsdienst erhöht einerseits die Chancen der einzelnen Mitarbeiter, für Führungsaufgaben ausgewählt zu werden, und führt andererseits zu einer Verbreiterung der Auswahlmöglichkeiten für das Unternehmen bei Besetzung frei werdender Stellen. Der Unternehmensleitung wird die Gesamtheit aller bereits entwickelten Kenntnisse, Fähigkeiten und Eigenschaften zentral zugänglich gemacht. Daneben stehen die Mitarbeiter der Management-Entwicklungs-Abteilung für punktuelle Beratungen der Linien-Führungs-kräfte nach Bedarf zur Verfügung.

4.2.3 Die formale Ausbildung im Rahmen des MEF

Die Management-Entwicklungs-Abteilung ist natürlich auch für die Planung und Durchführung der formalen Ausbildung, also von Seminaren, Kursen usw. verantwortlich. Die Inhalte der Aufbaukurse konzentrieren sich auf grundlegende Führungsprobleme der *ausführenden* Ebene innerhalb der vorgegebenen Unternehmenspolitik bzw. im Rahmen vordefinierter Unternehmensziele. Vortragende und Diskussionsleiter sind in der Regel die Mitarbeiter der Management-Entwicklungs-Abteilung, die durch besonders qualifizierte, externe Referenten

ergänzt werden. Dabei werden folgende zentrale Themenkreise behandelt:

Unternehmenspolitik und Unternehmensorganisation

Ziel: Verständnis der eigenen Aufgaben im Rahmen der allgemeinen Unternehmenspolitik und der Unternehmensfunktionen, insbesondere:

- besseres Verständnis der Geschichte und Entwicklung des Unternehmens: Die Unternehmenspolitik und die Ziele des Unternehmens werden in Beziehung zu den vergangenen, gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen gesetzt; Möglichkeiten der Koordination und Kooperation werden geprüft,
- Verständnis der Teilfunktionen des Unternehmens: Es werden Grundzüge der einzelnen Unternehmensbereiche Marketing, Forschung und Entwicklung, Produktion, Finanz- und Rechnungswesen usw. aus der Sicht des Gesamtunternehmens erörtert; die Teilnehmer sollen in die Lage versetzt werden, auch in ihren eigenen Teillbereichen Probleme nach übergeordneten Gesichtspunkten zu beurteilen,
- Verständnis der Wirkungsweise und der Bedeutung wissenschaftlich fundierter, rationaler Unternehmensführung,
- Anpassung der Führungsfähigkeiten und -kenntnisse an neue Geschäftszweige und Produktionsprogramme,
- Sicherung der Kontinuität der Führungsteams durch systematische Vorbereitung von Mitarbeitern für die Übernahme von Schlüsselfunktionen und
- Aufbau einer qualifizierten Personalreserve, zur Abdeckung plötzlich auftretender Lücken im Führungsbereich und zur Übernahme von Aufgaben mit höheren Anforderungen.

Theorie und Praxis der Unternehmensführung

In diesem Programmabschnitt werden die Grundlagen der Führung wirtschaftlicher Unternehmen im Detail behandelt. Das Verständnis der Funktionen der Unternehmensführung soll vertieft, Einsicht in die Zusammenhänge komplexer Probleme der Wirtschaft gewonnen und die internen und externen Anforderungen an das Unternehmen erkannt werden. Darüber hinaus soll erreicht werden:

- Verständnis des Finanzwesens als Führungsinstrument,
- Fähigkeit zur Beurteilung von Organisationsmodellen und Einsatz als Instrument zur Führung von komplexen wirtschaftlichen Großunternehmen,
- Verständnis der Notwendigkeit von Strategie und Taktik, insbesondere der Marketingpolitik in einer rasch expandierenden Wirtschaft.

Es kommt im Rahmen der formalen MEF-Ausbildung darauf an, die vermittelten Erkenntnisse und Einzelkomponenten zu integrieren und auf konkrete Führungsprobleme und Führungs-situationen zu übertragen. Die Lehrmethoden sollten die aktive Teilnahme an den Lehrveranstaltungen fördern und damit das Modell des „Handelnden Lernens“, des Gewinnens von Erkenntnissen durch konkretes Tun, akzentuieren. In allen Kursen sollten bewußt Mitarbeiter der verschiedensten Unternehmensbereiche zusammengebracht werden; die Zusammensetzung der Kursteilnehmer soll der Personalstruktur in den einzelnen Unternehmensbereichen entsprechen.

Zur Strukturierung des Ausbildungsangebotes wird der Gesamtstoff in 3 Gruppen gegliedert:

○ *Ausbildung während der Vorbereitungsphase
(Nachwuchsführungskräfte)*

Ziele und Inhalte der Kurse in dieser Phase haben wir im Abschnitt über das MEN bereits besprochen. Die Zulassung der *Eigenbewerbung* für die Teilnahme an den Kursen stellt sicher, daß jeder Mitarbeiter die gleiche Chance bekommt, am Entwicklungsprogramm teilzunehmen. Die endgültige Auswahl erfolgt durch die zuständige Fach-Abteilung in Einverständnis mit der Management-Entwicklungs-Abteilung. Der Kurs soll den Teilnehmern ein möglichst wirklichkeitsnahes und wirklichkeitstreues Bild von den Führungspositionen und deren Anforderungen vermitteln. Die Grundausbildung sollte sie mit den grundsätzlichen Kenntnissen und Fähigkeiten vertraut machen, die notwendig sind, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Je nach den Eingangsvoraussetzungen und Zielen der Kursteilnehmer wird der Schwerpunkt des Programmes einmal mehr auf der Einschulung und Unterstützung der

Neubeförderten bei der Übernahme erweiterter Führungsfunktionen, ein anderes Mal auf einer allgemeinen Verbreiterung des Wissenshorizontes der Adressaten liegen.

○ *Ausbildung während der Begleitphase 1*
(Mittlere und Höhere Führungskräfte)

Adressaten sind mittlere und höhere Führungskräfte, Abteilungsleiter und Hauptabteilungs- bzw. Bereichsleiter. Um das gegenseitige Verständnis und die Kooperation zwischen den Unternehmensbereichen zu fördern, sollten verantwortliche Repräsentanten dieser Bereiche selbst die Einführung in ihre speziellen Probleme, ihre Lösungsstrategien, Organisationsmodelle und Verfahren geben. Durch Mitglieder der Unternehmensführung werden die Teilnehmer über Themen wie Strategien des Gesamtunternehmens, Stand wichtiger Entwicklungsprojekte, Ablauf- und Strukturorganisation, Personalprobleme informiert. Die Kurse dieser Phase sind den Universitäts-Programmen für höhere Führungskräfte der Wirtschaft ähnlich, beziehen sich jedoch mehr auf konkrete und spezielle Problemstellungen der Unternehmenspraxis. Auf Verfahren und Techniken der Unternehmensführung auf höheren Führungsebenen wird besonderes Gewicht gelegt. Vortragende und Diskussionsleiter sind Angehörige der Unternehmensleitung, Repräsentanten von Interessenverbänden, Beamte der staatlichen Wirtschaftsverwaltung sowie leitende Mitarbeiter der Management-Entwicklungs-Abteilung. Als optimale Form der Unterrichtsorganisation hat sich der internatsmäßig geführte Block-Kurs in der Dauer von vier Wochen bewährt.

○ *Begleitphase 2*
(Spitzen-Führungskräfte; Unternehmensleitung)

Adressaten sind die Angehörigen der Führungsspitze in der Zentrale und in den Tochter- bzw. Zweig-Unternehmen. Das Verständnis der eigenen Motive und Verhaltensweisen und der der Mitarbeiter müssen als Grundvoraussetzungen für jede erfolgreiche Unternehmensführung erkannt werden. Zwischenmenschliche Beziehungen, individuelles Verhalten und Verhalten von Gruppen sind zu analysieren, die Entwicklung geeigneter Verhaltensweisen gegenüber

Mitarbeitern, mit denen zusammen man Aufgaben erfüllen soll, sind zu diskutieren. Weitere Akzente des Programmes liegen auf den Problemen

- der Veränderungen der nationalen und internationalen Wirtschaftsstruktur,
- der sozio-ökonomischen Perspektiven des Wachstums,
- der Veränderungen der sozio-ökonomischen Umwelt.

Zusätzlich zu diesen Seminaren können freiwillig zu besuchende Kurse nach den persönlichen Wünschen und dem individuellen Bildungsbedarf der Teilnehmer angeboten werden; der Bedarf wird in der Regel in den vorangegangenen obligatorischen Kursen ermittelt werden können. Die laufende Validierung und Erneuerung der Kursinhalte ist für diese am konkreten Bedarf orientierten Veranstaltungen von besonderer Bedeutung. Für die Durchführung der unternehmensinternen Kurse sollten Vortragende möglichst aus dem Unternehmen selbst gewonnen werden. Alle Kurse und Seminare sind an den Leitbildern, die die Unternehmensführung vorgegeben hat, zu orientieren und beziehen sich auf bereits absehbare Entwicklungen und erkennbare Probleme. Unternehmensexterne Seminare und Kurse sollten sinnvollerweise nur zur *Ergänzung*, nicht aber als Ersatz der internen Programme eingesetzt werden.

4.3 Struktur und Themen von MEF-Seminaren (Beispiele)

4.3.1 Gestaltungs- und Organisationsprinzipien der Seminare

Die Technik der Erstellung von Management-Entwicklungsprogrammen soll nun durch einige ausgewählte Seminar-Beispiele dargestellt werden, die sowohl kurz- als auch langfristige Ziele und Problemstellungen erfassen.

Für jedes einzelne von der Kursleitung ausgewählte Thema sollte mindestens ein voller Tag zur Bearbeitung angesetzt werden. Üblicherweise sind vormittags zwei Vorlesungen, nachmittags ein Vortrag vorgesehen. Daran schließen sich in der Regel Gruppenarbeit an Fällen oder Plenums-Diskussionen an.

Die Analyse der Fälle bzw. Auswertung der Fall-Studien gibt den Teilnehmern Gelegenheit, ihre Fähigkeit zu Problemanalyse und Problemlösung praktisch zu erproben und mit den Methoden der Gruppenmitglieder und des Seminarleiters zu vergleichen. Um die Kurszeit voll zu nützen, wird von den Teilnehmern verlangt, daß sie drei bis vier Stunden ihrer Abend-„Freizeit“ den Vorbereitungen für die Veranstaltungen des kommenden Tages, Literaturstudium, Durcharbeiten der Kursunterlagen usw. widmen. Die Pflichtlektüre kann recht zeitraubend werden: Bis zu vierzig Seiten Literatur zu bestimmten Themen sind eine durchaus übliche Aufgabenstellung. Die Belastungen während der Kurse lassen intensive Vorbereitungsarbeiten vor Beginn der Seminare als äußerst empfehlenswert erscheinen. Je besser ein Teilnehmer vorbereitet ist, desto mehr wird ihm das Seminar geben können. Desto größer wird auch seine Bereitschaft zu aktiver Mitarbeit während der Seminarveranstaltung sein, wofür er insbesondere bei der Arbeit an Fall-Studien oder bei Diskussionen ausreichend Gelegenheit vorfindet.

Die Diskussionsrunden sollen möglichst informell gestaltet werden und den Teilnehmern ermöglichen,

- Ansichten der anderen Teilnehmer und des Seminarleiters zu den vorgetragenen Themen kennenzulernen,
- Begriffe, die während der Vormittagsveranstaltungen nicht ausreichend definiert oder verstanden worden sind, zu klären,
- eigene Anmerkungen zu den vorgetragenen Themen zu machen bzw. eigene Ansichten vorzutragen,
- eigene Probleme, die die behandelten Themen berühren, vorzubringen.

Bei der Vorbereitung der Lehrveranstaltungen sollte *stets* ein hohes inhaltliches und methodisches Niveau angestrebt werden. Den Vortragenden sollte man lediglich die Wahl der Methode und der Mittel, also die Art, wie sie ihr Wissen vermitteln, überlassen. „Vorlesungen“ im klassischen Stil sollten dabei die Ausnahme sein. Oft wird wegen der notwendigen Abgrenzung und zur Vermeidung von Überschneidungen und Wie-

derholungen ein Kontakt der Referenten, die ein Thema gemeinsam vortragen, erforderlich. Dies ist insbesondere für externe Vortragende, die in der Praxis meist ein Drittel des Lehrkörpers ausmachen, wichtig. Zur Besprechung der Details des Seminarablaufes treffen sich daher alle Vortragenden in der Regel einen Tag vor Beginn des Seminars und besprechen das Gesamtkonzept und vor allem die Überleitungen zwischen den einzelnen Veranstaltungen. Gleichgültig welche Management-Theorie oder Unternehmenspolitik einem Entwicklungsprogramm zugrunde liegt, die Vortragenden dürfen nicht planlos von einem Thema zum anderen, von einem Ansatz zum womöglich gegensätzlichen springen. Im Gegenteil: Das Seminar muß an einer eindeutig definierten und erkennbaren Linie ausgerichtet sein. Dazu ist ein System externer und interner Kontrollen und Rückmeldungsmöglichkeiten einzurichten, das eine laufende Verbesserung und Weiterentwicklung des Programmes sichert.

4.3.2 Beispiele für MEF-Seminare

Im folgenden führen wir Problembereiche an, die für die Aufnahme in ein MEF empfehlenswert erscheinen. Dabei müssen wir uns auf die Auflistung der Themen beschränken. Die optimale Dauer der Seminare beträgt eine Woche, das entspricht einem Tag pro Themenbereich. Nach jedem Vortrag sollte die Möglichkeit zu einer halbstündigen Diskussion, in der die Teilnehmer Stellung nehmen und Fragen stellen können, gegeben werden. Auf die Verwendung audiovisueller Lehr- und Lernhilfen soll besonders hingewiesen werden.

○ Beispiel 1: Seminar „Führung internationaler Unternehmen“

1. Tag: Vorlesungen mit Diskussion

Planung und Organisation des Marketing im internationalen Bereich

Internationale Marketing-Strategien

Konsolidierung von Prognosen internationaler Entwicklungen

Werkstattgespräch

Während des Nachmittags wird ein Werkstattgespräch zu Fragen der Unternehmensführung mit den Schwerpunkten Planung und Kontrolle durchgeführt.

2. Tag: Vorlesungen mit Diskussion

Marktstudien in der BRD: EDV-Anlagen und EDV-Zubehör

Die Ermittlung des marktgerechten Investitions- und Finanzbedarfes, Berechnungen des Investitionsertrages

Werkstattgespräch; Fall-Studie

Während des Nachmittags zusätzlich: Analyse der Fälle von Fehlschlägen in der internationalen Wirtschaft; Fortsetzung des Werkstattgesprächs vom Vortag. Die Unterlagen zur Fall-Studie, die auch an den folgenden Nachmittagen bearbeitet wird, werden durch die Vortragenden zur Verfügung gestellt und den Teilnehmern drei Wochen vor Beginn des Seminars zugesandt.

3. Tag: Vorlesungen mit Diskussion

Politik und Organisation multinationaler Unternehmen

Standortwahl und Einrichtung der regionalen Direktionen

*Fall-Studie***4. Tag: Vorlesungen mit Diskussion**

Auswahl und Ausbildung multinationalen Personals

Führungskräfte-Planung in internationalen Unternehmen

*Fall-Studie***5. Tag: Vorlesungen mit Diskussion**

Probleme der Produktion in internationalen Unternehmen

Forschung und Entwicklung in internationalen Unternehmen

Fall-Studie; Kurskritik

Während der ersten Hälfte des Nachmittags: Fall-Studie; während der zweiten Hälfte: Beurteilung des Seminars durch die Teilnehmer

6. Tag: Vorlesungen mit Diskussion

Planung und Kontrolle der Routineoperationen in internationalen Unternehmen

Auswahl und Verwendung von Kommunikationsinstrumenten
Instrumente der Unternehmensführung

O Beispiel 2: Seminar „Langfristige Planung“**1. Tag: Vorlesungen mit Diskussion**

Instrumente und Methoden langfristiger Prognosen

Finanzierungs-Konsequenzen langfristiger Prognosen

Werkstattgespräch; Gruppenarbeit

Während der zweiten Hälfte des Nachmittags: Werkstattgespräch — Arbeit in Kleingruppen und Aufgabenzuteilung

2. Tag: Vorlesungen mit Diskussion

Organisatorische Voraussetzungen strategischer Planung

Der Entwurf von Rahmenplänen

Werkstattgespräch; Gruppenarbeit; Fall-Studie

Nachmittags: Werkstattgespräche, Arbeiten an Fällen und in Kleingruppen

3. Tag: Vorlesungen mit Diskussion

Mittelanalyse und formale Planung

Das Planungs-, Programmierungs- und Budgetierungs-System (PPBS)

Gruppenarbeit, Fall-Studien

4. Tag: Vorlesungen mit Diskussion

Personalentwicklungsplanung

Langfristige Leistungsbeurteilung

Gruppenarbeit, Fall-Studien

5. Tag: Vorlesungen mit Diskussion

Langfristige Forschungs-Planung

Langfristige Produktions-Planung

Störfaktoren im Marketing-Plänen

Fall-Studie; Kurskritik

Während der ersten Hälfte des Nachmittags: Fall-Studie; während der zweiten Hälfte: Kursbeurteilung durch die Teilnehmer

6. Tag: Vorlesungen mit Diskussion

Programmkontrolle und Ablaufkoordination

Informationssysteme und langfristige Planung

Abschließende Zusammenfassung:

Unternehmenserfolg, Unternehmensführung und die Funktion der Planung

O Beispiel 3: Seminar „Instrumente moderner Unternehmensführung“**1. Einführung**

Unternehmensführung als menschliches und organisatorisches Problem
Die traditionellen Funktionen des Unternehmens

Unternehmensforschung (Operations Research) und Datenverarbeitung

Die Bedeutung des Computers als Führungsinstrument

Systemanalytische Überlegungen

Beispiele aus der Wirtschaft

Organisatorische Probleme und kybernetische Lösungsansätze
Zukunftsaspekte

2. Unsystematische und systematische Ansätze

- Der Wandel der Methoden der Unternehmensführung
- Unsystematische Verfahren und Ansätze
- Beispiele für unsystematische Ansätze
- Scheinkompetenzen und echte Verantwortung
- Kurz- und langfristige Erfolge
- Wer soll Analysen anstellen?
- Systematisch-analytische Ansätze
- Entwurf eines Analyse-Stufenplanes

3. Beispiel „Lagerhaltung“

- Traditionelle Lagerhaltungskonzepte
- Funktionen und Probleme der Lagerhaltung
- Lagerhaltung als Führungsinstrument
- Analytische Methoden der Lagerhaltung
- Lager-Simulationsmodelle
- Die Bewertung alternativer Strategien
- Kosten/Ertrags-Schätzungen

4. Beispiel „Finanzwesen“

- Die Funktionen des Finanzdirektors
- Ziele und Grenzen von Finanzierungsanalysen
- Kritische Finanzierungsverhältnisse
- Stichprobenverfahren
- Grundlagen des Unternehmenswachstums:
 - Umsatz-Ertrags-Analysen
 - Lagerbestandskontrolle
 - Kostenkontrolle
 - Investitionsrechnungen
 - Produktivitätskennzahlen
 - Risikoschätzungen
 - Rentabilitätskennzahlen
- Reaktion auf Maßnahmen der Konkurrenten
(Finanzstrategien)
- Analytische Methoden in der Entscheidungsfindung
- Gesamtertrags-Bewertung

5. Anwendung der Instrumente der EDV

- Informations- und Steuerungsbedarf der Unternehmensführung
- Management-Informations-Systeme

Informations-Steuerung und Informations-Management

Mathematische Simulation mit Computer-Einsatz

Optimaler Computer-Einsatz

Kosten- und Ertrags-Schätzungen

Verhandlungen mit Computer-Herstellern

Gegenwärtige Trends der Computer-Anwendungen

○ Beispiel 4: Seminar „Fortbildungsseminar für höhere Führungs-kräfte“

Im folgenden Programm sind in der Regel vier Lehrveranstaltungen pro Tag vorgesehen; eine fünfte kann bei Bedarf eingeschoben werden. Die durchschnittliche Dauer der Vorträge beträgt 45 Minuten, daran schließt sich eine ebenfalls 45minütige Diskussion an. Die Gesamtdauer des Seminars beträgt drei Wochen, bei je sechs Kurstagen pro Woche. Der für den ersten Tag im Detail angegebene Stundenplan bleibt während des gesamten Seminars im wesentlichen gleich, es werden daher für die folgenden Tage nur die Themenbereiche angegeben.

1. Tag: Das Unternehmen

- | | | |
|----|-------------|---|
| 1. | 9.00— 9.45 | Ziele der Unternehmensleitung |
| | 9.45—10.30 | Diskussion |
| | 10.30—11.00 | Kaffeepause |
| 2. | 11.00—11.45 | Die Rolle der Führungskräfte |
| | 11.45—12.00 | Diskussion |
| | 12.30—14.00 | Mittagspause |
| 3. | 14.00—14.45 | Die Bedeutung der Führungskräfte-Entwicklung |
| | 14.45—15.30 | Diskussion |
| | 15.30—16.00 | Kaffeepause |
| 4. | 16.00—17.30 | Fall-Studie: Analyse der Unternehmensführung
(mit Gruppenarbeit, Gruppen- und Plenumsdiskussionen) |

2. Tag: Perspektiven

Massenmärkte und Strukturen der Wirtschaft

Zukunftsaspekte und Wirtschaftswachstum

Marktchancen für eigene und fremde Produkte

3. Tag: Finanzwesen

Die Funktionen des Finanzwesens im wirtschaftlichen Unternehmen

Finanzplanung und Finanzkontrolle
Die Unternehmensfunktion „Kontrolle“

4. Tag: Finanzielle Aspekte

- Die Funktion der Gewinne
- Ökonomische Theorie und Wirtschaftspraxis
- Die Funktion der Unternehmensführung aus der Sicht der Arbeitnehmer-Verbände

5. Tag: Personelle Aspekte

- Neue Ansätze der Personalpolitik
- Soziologische Aspekte der Personalinfrastruktur
- Unternehmenswachstum als Funktion des Führungspotentials

6. Tag: Öffentlichkeitsarbeit

- Werbung und das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit
- Führungspotential und Unternehmensbewertung

7. Tag: Unternehmens-Strategien

- Was versteht man unter wirtschaftlichen Strategien?
- Funktion und Aufgaben der langfristigen Planung
- Die Umsetzung der Unternehmensstrategie

8. Tag: Produkt-Planung

- Die Notwendigkeit des Produkt-Managements
- Funktion und Aufgaben der Produkt-Planung
- Prognosen und Preisstrategien

9. Tag: Forschung und Entwicklung

- Probleme der Kreativität
- Der Einfluß von Forschung und Technik
- Forschungs-Management

10. Tag: Entwicklung und Produktion

- Grundsätzliche Probleme
- Wertanalyse
- Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung

11. Tag: Koordination

- Die Koordination von Forschung und Entwicklung — Marketing und Produktion
- Kostenkontrolle im Gesamtunternehmen
- Multifunktionale Qualitätskontrolle

12. Tag: Marketing

- Nationales und internationales Marketing

Marketing-Ziele und Absatzquoten
Marktforschung und Konkurrenzanalysen

- 13. Tag: Kunden und Kundenerwartungen*
Erwartungen potentieller Kunden
Erwartungen aktueller Kunden
Technische Aspekte

- 14. Tag: Kundendienst und Kundenbetreuung*
Service als Instrument der Unternehmenspolitik
Service-Leistungen nach Verkaufsabschluß

- 15. Tag: Führungsinstrumente*
Statistische Methoden der Unternehmensführung
Management-Informations-Systeme
Der Einsatz von Experten

- 16. Tag: Randprobleme*
Die Formalisierung von Führungs-Aktivitäten
Effizienzstörungen in (Groß-)Unternehmen
Staatliche Politik und wirtschaftliche Unternehmen
Rechtliche Probleme

- 17. Tag: Entscheidungen*
Relevanz und Zulässigkeit von Entscheidungen
Unternehmensführung durch Zielvorgabe
Optimaler Mitarbeiter-Einsatz

- 18. Tag: Zusammenfassung*
Die Funktionen des Unternehmens
Zukunftsaspekte

4.3.3 Generelle Ausrichtung und Themenkatalog

Management-Entwicklungsprogramme, wie sie in der Praxis eingerichtet wurden, bewegen sich inhaltlich zwischen zwei Extremen:

- Verfahren täglicher Routinearbeit der Führungskräfte mit Schwerpunkt: praktikable Methoden und deren Anwendung in der Praxis, beschränkt auf das Unternehmen und auf jene externen Faktoren, die sich *direkt* auf die internen Operationen des Unternehmens auswirken,
- Fragen der Ideologie und Ideologiekritik, Politologie und Soziologie, Wirtschaftstheorie, Systemtheorie und Systementwicklung; Faktoren, die die Arbeit der Führungskräfte

erst im weiteren Sinn beeinflussen. Dabei wird weniger die Lösung konkreter anstehender Probleme als die Weckung eines allgemeinen Problembeußtseins angestrebt.

Management-Entwicklungsprogramme müssen versuchen, möglichst beiden Aspekten gerecht zu werden und damit die Teilnehmer sowohl zu theoretisch-abstrakter Analyse als auch zu praktisch-konkreter Problemlösung anzuleiten.

Im Verlauf von Betriebs-Analysen erstellte ich nach kritischem Vergleich vorliegender Programme eine Liste von grundlegenden Themen, die unabhängig von der Führungsebene und Ausbildungsphase zu behandeln sind:

○ *Themenkreis: Entwicklung von Strategien*

- Was ist ein „Wirtschaftliches System“?
- Leitbilder und Ziele wirtschaftlicher Unternehmen
- Dynamik wirtschaftlicher Unternehmen
- Was ist eine „Wirtschaftliche Strategie“?
- Strategien und Strukturen wirtschaftlicher Unternehmen
- Wie plant und realisiert man „Strategische Studien“?
- Welche Ziele verfolgt die Produktplanung?
- Wie ermittelt man Produktpreise?
- Koordinierung und Steuerung der Produktpolitik
- Richtige und fehlerhafte Entscheidungsfindung
- Die Zielfunktion „Gewinnmaximieren“ und mögliche Alternativen.
- Beurteilung der Chancen auf internationalen Märkten
- Koordinierung und Führung internationaler Unternehmen

○ *Themenkreis: Unternehmensführung*

- Veränderungen der Funktionen der Unternehmensführung
- Neue Führungstechniken
- Theorie und Praxis der Entscheidungsfindung
- Der Einfluß der Automation auf die Unternehmensführung
- Effektivitätssteigerung in internationalen Unternehmen

Zentralisierte Kontrolle in internationalen Unternehmen
Probleme des Unternehmenswachstums
Integrierte Datenverarbeitung
Planung und Kontrolle der Unternehmensführung
Umsetzung der Unternehmenspolitik
Oberste Ziele des Unternehmens und deren Konkretisierung
Kommunikation Mensch — Maschine
Rolle, Aufgaben und Kompetenzen der Führungskräfte
Unternehmensforschung (Operations Research) und Unternehmensführung
Beurteilung und Bewertung in der Entscheidungsfindung
Personelle und organisatorische Aspekte der Entscheidungsfindung
Innovation in Großunternehmen
Analytische Verfahren des Marketing
Systemanalyse und Systemtechnik
Motivation in der industriellen Gesellschaft
Kreatives Denken
Psychologische Aspekte der Personalinfrastruktur
Sozio-kulturelle Aspekte und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensführung

○ Themenkreis: *Finanz- und Rechnungswesen*

Funktion und Umfang des Finanzwesens
Funktion und Aufgaben des Finanzdirektors
Was ist „Interne Revision“?
Wie erfolgt die interne Revision in internationalen Unternehmen?
Finanzpolitik im Unternehmen
Budgetierung als Führungsinstrument
Investitionsoptimierung
Die Führungsfunktion „Kontrolle“
Die „Kontrolle“ in internationalen Unternehmen
Finanz-Kontrolle in Multiprodukt-Unternehmen

○ Themenkreis: *Organisation*

Arbeitsweise von Produktionsunternehmen
Die Organisation der Forschung
Forschungsprojekt-Abwicklung

Die Organisation internationaler Marketing-Operationen
 Vertriebsorganisation in internationalen Märkten
 Kundenservice im internationalen Bereich
 Absatzquoten
 Die Effektivität des Kundenservice
 Interne Management-Informations-Systeme
 Ziele und Methoden der Personalpolitik
 Ablaufplanung der Führungsaktivitäten
 Die Unternehmensfunktion „Organisation“
 Teams und Arbeitsgruppen als organisatorische Einheiten
 Das Leiten von Sitzungen
 Probleme der Umorganisation
 Personalbedarfs- und Personalersatzplanung
 Führungsverhalten
 Ziele und Methoden der Management-Entwicklung

O Themenkreis: Verschiedenes

Zwischenstaatliche Wirtschaftsorganisationen
 Wirtschaftswachstum
 Preise und Gewinne in der Marktwirtschaft
 Die Entwicklung der Marktwirtschaft
 Großunternehmen und Konzerne
 Ethische Aspekte wirtschaftlicher Unternehmensführung
 Macht und Verantwortung wirtschaftlicher Unternehmen
 Wirtschaft und Staat
 Wissenschaft und Gesellschaft

Grundlage aller Ausbildungs- und Entwicklungsansätze bleibt die These, daß höchstqualifizierte Führungsteams nicht einfach von selbst entstehen, gleichsam autonom oder zufällig wachsen. Subziele und Inhalte der Kurse werden auf jeden Fall den langfristigen, zum Teil auch den mittel- und kurzfristigen Zielen der Unternehmenspolitik angepaßt. Das Ziel der Management-Entwicklung ist qualitativ: die Verbesserung der Führungsqualität im gesamten Unternehmen. Es bleibt das quantitative Problem zu lösen, nämlich eine ausreichende Anzahl von Führungskräften für zukünftig auftretende Vakanzen bereit-

zustellen. Dies ist Ziel der *Führungspersonalplanung*, mit der wir uns in den folgenden Abschnitten befassen wollen. Keiner dieser beiden Aspekte darf dabei im Gesamtsystem vernachlässigt werden: Das Vorhandensein einer ausreichenden Zahl von Führungskräften, die für die Erfüllung ihrer Aufgaben entsprechend ausgebildet sind, ist ebenso wichtig wie ihre optimale Motivation und Eignung zu Einsatz und Weiterentwicklung.

5. Führungspersonal-Planung

5.1 Sammlung von Personalinformation und Erhebung des Führungspotentials

Genausowenig wie heute ein geordnetes finanzielles Gebaren eines Unternehmens ohne einen mittel- und langfristigen Finanzplan denkbar ist, genausowenig ist ein optimaler Ein- und Ersatz der Führungskräfte ohne ein dynamisches Personalplanungssystem möglich. Die Unternehmensleitung, die sich entschließt, eine Führungspersonal-Planung einzurichten, ist für die Ausarbeitung genereller Richtlinien verantwortlich: Wie viele Führungsebenen sollen erfaßt werden? Wie detailliert soll geplant werden? Wer soll welche Aufgaben übernehmen? Wer ist für welchen Bereich verantwortlich?

Die beste Absicherung gegen Mißverständnisse und Fehlinterpretationen ist auch in diesem Fall die schriftliche Artikulierung der Überlegungen. Führungspersonalpläne beinhalten manch kritische Komponente; nehmen wir die „Gewichte“ bei der Leistungsbeurteilung als Beispiel: Soll der Mitarbeiter, der am genauesten die Anweisungen seiner Vorgesetzten befolgt, besonders gefördert werden oder der, der am besten kooperiert, der das größte Durchsetzungsvermögen nachweist, der die meiste verfügbare Kapazität hat? Sollen diejenigen Mitarbeiter entwickelt werden, die die absolut beste Leistung erbringen oder die, die ihre Aufgaben gerade eben noch erfüllen? Wieviel „Generalisten“, wieviele Spezialisten sollen im Unternehmen ins-