

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-

gesamt entwickelt werden? Eine Summe von Einflußfaktoren ist zu beachten: der Bedarf an Führungspersönlichkeiten, mögliche persönliche Schwierigkeiten, Dringlichkeiten und Prioritäten des Unternehmens, bestehende Vereinbarungen und Verpflichtungen, die jedem organisierten Unternehmen immanente Tendenz zu Konformität und Unterdrückung von Individualität und Kreativität. Bislang wurde Führungspersonal-Planung durch Einzelpersonen betrieben, die, mit emotionalem Beurteilungsvermögen und einem Gutteil Intuition versehen, ihre persönliche Karriere-Erfahrungen in die Behandlung von Personalproblemen einbrachten. Die im Laufe der Zeit akkumulierte Erfahrung vieler brachte schließlich ein breiteres Verständnis der Bedingungsfaktoren einer rationalen Führungspersonal-Planung. Genauere und sicherere Vorhersagetechniken, ein tieferes Verständnis der Natur der eigentlichen Führungsfunktionen und die Entwicklung einer leistungsfähigen Informationstechnik mit Einsatz von ADV-Anlagen machten neue Verfahren zur Optimalgestaltung des Personalwesens möglich. Sowohl in den grundsätzlichen theoretischen Überlegungen, als auch deren praktischen Umsetzung, unterscheiden sich die Aufgaben der Mitarbeiter, die sich mit langfristiger Führungspersonal-Planung befassen, von denen, die bei sonstigen organisatorischen oder planerischen Arbeiten anfallen. Anlässlich der erforderlichen Ist-Stand-Erhebung gilt es nämlich, kritisch die Personalressourcen des Unternehmens zu bewerten; der Schwerpunkt liegt dabei nicht auf Stellen und Funktionen, sondern auf den Mitarbeitern. Die Neueinschätzung der Mitarbeiter ist mindestens gleich wichtig wie die Überprüfung der Stellenbeschreibungen — dabei aber ungleich schwieriger. Die Erhebung des Personal-Ist-Standes bezieht Mitarbeiter, deren Entwicklung zum Stillstand gekommen ist, ausdrücklich mit ein. Daneben wird der Personalentwicklungsleiter versuchen, „Spezialisten“ zu entdecken, die sich besonders für den Einsatz im Krisen-Management eignen. Da die Struktur des Führungspersonals direkt Einfluß auf Löhne und Gehälter hat, sind auch die Kostendifferenzen bei jeder möglichen Veränderung genau zu prüfen. Permanentes Neubewerten von Stellen und damit der Gehaltsstruktur, sowie ein für Weiterentwicklung offenes Pla-

nungssystem sind Zusatzerfordernisse, denen entsprochen werden muß.

Jede Informationssammlung aufgrund von subjektiven Beurteilungsverfahren kann nur so gut sein wie die Urteilskraft der Menschen, die es anwenden. Dennoch gibt es Verfahren und Methoden, die mehr Informationen bereitstellen können als andere. Im folgenden wird eine Methode zur Feststellung von charakteristischen Eigenschaften von Führungskräften als Teil eines Planungssystems dargestellt. Grundlage der Beurteilung ist in jedem Fall die *Beschreibung der zu leistenden Arbeit* sowie der *erreichten Ergebnisse* bzw. erzielten Erfolge. Sie weist auf Stärken und Schwächen der Beurteilten hin und ermöglicht die Beurteilung einer Entwicklung sowie die Empfehlung konkreter Maßnahmen hierfür.

Die Sammlung von Informationen über den gegenwärtigen Stand des Führungspersonals läuft in folgenden Schritten ab:

- Bestimmung der Information, die für jeden Mitarbeiter im Führungspersonal-Plan ausgewiesen werden muß.
- Ausarbeitung eines Pilotbogens, der alle gewünschten Informationen enthält. Dieser Bogen wird sodann allen Bereichs- und Abteilungsleitern vorgelegt und mit ihnen diskutiert. Anregungen und Änderungen sind soweit zu berücksichtigen, daß schließlich ein allgemeiner Konsens erzielt werden kann.
- Auswahl der Methode, mit der der Führungspersonal-Plan erstellt und stets auf dem letzten Stand gehalten wird.
- Entwicklung von Verfahren zur Sammlung und Verdichtung der Personalinformationen.
- Sammeln und Bearbeiten von Personalinformationen mit dem Ziel einen kontinuierlichen Informationsfluß zu sichern.
- Sammeln und Bearbeiten von Informationen über Mitarbeiter, die entweder sofort, kurz- oder mittelfristig befördert werden können.

Diese erste Phase des Führungspersonalplansystems soll als systematischer Ansatz zur Bestimmung des kurz- und langfristi-

gen internen Angebotes dienen. Die Methoden können in den verschiedenen Unternehmensbereichen variieren. Grundsätzlich ist jedoch stets von einer Erhebung des Ist-Standes und einer Analyse der Entwicklungen in der Vergangenheit auszugehen. Ziel des Verfahrens ist das Bereitstellen von ausreichend verdichteten Personalinformationen und die Motivierung der Führungskräfte, selbst ständig Informationen über alle Mitarbeiter von der Unternehmensspitze bis zur untersten Vorgesetztenebene zu sammeln, aufzubereiten und weiterzuleiten.

Dem Führungspersonal-Planer stellen sich diffizile Fragen: Wie erkennt man möglichst früh Mitarbeiter mit Führungspotential? Wie kann man diesen am wirkungsvollsten helfen, ihre Anlagen zu entwickeln? Wie kann die Basis, von der die Nachwuchsführungskräfte kommen, verbreitert und angereichert werden? Ein detailliertes Verständnis der Entstehung und Struktur des Humankapitals sowie seiner Gestaltung ist Voraussetzung für den Erfolg. Der Verantwortliche muß, wie jede andere Führungskraft, Ziele setzen, Strategien entwickeln, Planen, Organisieren und Realisieren. Die folgenden „10 Gebote“ könnten ihm bei der Bewältigung seiner Aufgaben helfen:

1. Überprüfe, ob die Führungskraft, die in den Führungspersonal-Plan aufgenommen werden soll, überhaupt befördert werden will. Machen Sie niemals den Fehler, einen Mitarbeiter, der nicht selbst wirklich will, zur Übernahme einer anderen Stelle bzw. Funktion zu überreden. Er wird, wenn Fähigkeiten *und* Interesse fehlen, sicher keinen Erfolg haben. Bestenfalls könnte er, wenn er seine eigenen Interessen noch nicht richtig erkannt zu haben scheint, einem Ausbildungsprozeß unterworfen werden, der ihm die Möglichkeit gibt, seine Einstellungen und Interessenlage zu überprüfen.
2. Überprüfe, ob die Führungskraft dem Unternehmen gegenüber loyal ist. Loyalität bleibt in der Ära immer komplizierter werdender Wirtschaftsstrukturen eine Grundvoraussetzung für alle Mitarbeiter, die für das Unternehmen und seinen Erfolg verantwortlich sind.
3. Überprüfe ob sie begonnene Aufgaben auch zu Ende führt. Nur eine Führungskraft, die ihre Aufgaben allein oder durch sinn- und wirkungsvolle Delegation auch zu Ende führt, trägt zum Unternehmenserfolg bei.
4. Überprüfe die bisherigen Personalbeurteilungsakten aller Führungskräfte, die in Frage kommen könnten.

Eine gut geführte Personalakte kann Informationen bieten, die dem Führungspersonal-Planer sonst verborgen bleiben. Schwierigkeiten bietet der Umstand, daß die Personalakten in der Praxis meist nur unvollständig geführt werden.

5. Überprüfe die Übersicht, Durchsetzungskraft und Belastbarkeit des Mitarbeiters.

Folgende Fragen sind zu beantworten: Kann er improvisieren, wenn die geplanten Aktionen Mißerfolg haben? Entscheidet er auch unter innerem und äußerem Druck überlegt und richtig? Flüchtet er in Formalfragen, wenn er eine falsche Entscheidung getroffen hat?

6. Überprüfe, wie sich der Mitarbeiter gegenüber neuen Aufgaben und Chancen verhält.

Die infrage kommenden Mitarbeiter sind für eine Beförderung und weitere Entwicklung vorgesehen. Es muß daher sichergestellt sein, daß sie auch mit den Details ihrer Aufgaben schnell und effektiv fertig werden, damit sie sich Aufgaben mit größerer Reichweite zuwenden können. Eigeninitiative ist die Voraussetzung, um Chancen im rechten Augenblick wahrzunehmen. Überzeugen Sie sich, ob der Kandidat in der Lage und willens ist, aus eigenem Antrieb zu handeln, wenn die Situation es erfordert.

7. Überprüfe, ob er ein „Innovator“ ist.

Für entwicklungswürdige Führungskräfte ist der Wille charakteristisch, stets neue Verfahren zu finden, die die Arbeit besser, schneller und billiger erledigen lassen. Fühlt sie sich in einer Umgebung permanenter Veränderungen wohl? Läuft die Arbeit in ihrem gegenwärtigen Bereich klaglos und reibungslos? Wird sie auch in einer neuen Umgebung Initiativen ergreifen?

8. Hält er sich selbst an Ihre Zeitpläne?

Führungskräfte, die stets mindestens einen Tag im Verzug sind oder innerhalb der vorgegebenen Zeit mit ihren Aufgaben nicht fertig werden, können in der Regel einleuchtende Entschuldigungen vorbringen, warum die Termine versäumt wurden. Allerdings ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, daß sie sie immer wieder versäumen werden. Solche Mitarbeiter sollten erst dann in langfristige Beförderungspläne aufgenommen werden, wenn die Liste besser geeigneter Kandidaten erschöpft ist.

9. Überprüfe, wie er mit anderen kommuniziert.

Kann er sich sowohl mündlich als auch schriftlich klar ausdrücken? Kann er verständliche und konzise Tätigkeitsberichte abfassen? Wird er innerhalb der für ihn vorgesehenen Organisation mit anderen Mit-

arbeitern kommunizieren können? Hat er gedankliche oder sprachliche Barrieren?

10. *Überprüfe, wie er mit den ihm übertragenen Aufgaben insgesamt fertig wird.*

Zeigt er Ausdauer und Durchhaltevermögen bei langfristigen Aufgaben? Hat er nachgewiesen, daß er in der Regel alle Aspekte einer ihm übertragenen Aufgabe voll berücksichtigt? Manch ein Mitarbeiter erfüllt Teile seiner Aufgaben hervorragend, aber hat Schwierigkeiten bei der Integration der Teilergebnisse. Die perfekte Führungskraft weiß sich stets für *Gesamtaufgaben* verantwortlich. Kandidaten für den Führungspersonal-Plan müssen gerade in dieser Hinsicht genau überprüft werden.

Bei der notwendig gewordenen Überprüfung von Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter im eigenen Unternehmen haben die Unternehmensleitungen den Schwerpunkt auf die Bewertung *nachweisbar erbrachter* Leistungen anstelle der Beurteilung von bloß hypothetischen Fähigkeiten und Verhaltensweisen zu legen. Dadurch wird gleichzeitig die Möglichkeit der persönlichen Protektion vermindert, weil nunmehr die Aufstiegschancen ausschließlich durch nachweisbare Leistungen der Mitarbeiter bestimmt werden. Das *Beförderungspotential* wird dabei in der Regel nicht durch die Schwächen oder einen Durchschnittswert, sondern die hervorstechendsten *positiven* Eigenschaften determiniert. Es hat sich gezeigt, daß dieses Verfahren es den Fähigen gestattet, schneller in der Hierarchie nach oben zu gelangen.

In den Führungspersonal-Plänen unterscheidet man zwischen Mitarbeitern mit Potential zu weiterer Beförderung und solchen ohne weiteres Beförderungspotential, nach ihren gegenwärtigen Positionen und den Unternehmensbereichen. Das Beförderungspotential wird nach vordefinierten Kriterien unter Berücksichtigung der bisherigen praktischen Tätigkeit bestimmt; die Kriterien beziehen je nach Führungsebene und Unternehmensbereich sowohl allgemeine als auch spezielle Erfordernisse in die Beurteilung mit ein. Der Kandidat mit Beförderungspotential muß folgenden drei Bereichen entsprechen:

- Er muß den allgemeinen Anforderungen für Führungskräfte (aller Ebenen) gerecht werden,

- den Anforderungen der speziellen Führungsebene und des entsprechenden Unternehmensbereiches gerecht werden,
- nachweisen, bzw. nachgewiesen haben, daß er sich über seinen derzeitigen Status hinaus entwickeln kann.

In zahlreichen Unternehmen sind die Hauptabteilungsleiter verpflichtet, zur Erstellung des Führungspersonal-Planes für das Gesamtunternehmen jährlich zu einem bestimmten Zeitpunkt der Unternehmensleitung folgende Informationen bekanntzugeben:

- Auswirkungen des Management-Entwicklungsprogrammes auf Arbeitsweise und Erfolge in ihrem Bereich,
- Beförderungs-Empfehlungen (potentielle Kandidaten für höhere Führungsaufgaben),
- Beurteilung derjenigen jüngeren und Nachwuchs-Führungs-kräfte, denen hohes Entwicklungspotential beigemessen wurde, sowie aller *älteren* Führungskräfte ihres Bereiches.

Außerdem haben sie den Führungspersonal-Plan für ihren Bereich vorzulegen.

Adressat dieser Information ist letztlich der Gesamtverantwortliche für den Personalbereich. Dennoch sollte der Bericht wegen der Bedeutung für das Gesamtunternehmen auch allen anderen Mitgliedern der Unternehmensleitung zugeleitet werden, in deren Kompetenzen ja auch die Besetzung der höchsten Führungspositionen im Unternehmen fallen.

Erfolge und Mißerfolge der Mitarbeiter im Verlauf des Programmes sollten von den verantwortlichen Abteilungsleitern, Direktoren und dem Leiter des Management-Entwicklungsprogrammes *gemeinsam* beraten werden. In den gemeinsam abgefaßten Berichten werden die absolvierten Teilprogramme in allen Unternehmensbereichen angeführt, damit die Führungskräfte in *allen* Bereichen über *alle* Entwicklungsaktivitäten im Detail informiert werden. Wie schon weiter oben ausgeführt, muß die einzelne Führungskraft nicht nur den eigenen Aufgabenbereich im Detail kennen und beherrschen, sondern stets auch über die Aufgaben der anderen Bereiche und den Stand der Integration der Einzeloperationen in das Gesamtunternehmen voll informiert sein. Die gemeinsamen Sitzungen sollten

vierteljährlich abgehalten werden. Sie dienen als Grundlage für die weitere Zusammenarbeit.

Der im folgenden dargestellte Frageraster kann als Anhalt für die Vorgangsweise der Abteilungs- und Hauptabteilungsleiter bei ihrer Informationssammlung dienen. Er kann daneben als Schema für das Auffassen der Beurteilungs-Unterlagen, die mit dem Leiter der Management-Entwicklungsabteilung zu diskutieren sind, verwendet werden.

○ Ziele:

Überprüfung und Beurteilung des gegenwärtigen Standes und des künftigen Bedarfs an Führungskräften,
 Überprüfung der gegenwärtigen Mitarbeiter in Schlüsselpositionen im Führungsbereich,
 Beurteilung und Auswahl von Kandidaten für die Schlüsselpositionen im Führungsbereich,
 Erhebung des Bedarfs an Management-Entwicklung auf dem gegenwärtigen Niveau,
 Planung der Bedarfsdeckung an unternehmerischen Kenntnissen und Fähigkeiten in der Zukunft

○ Individuelle Anforderungen

<i>Diskussionsthemen</i>	<i>Anmerkungen</i>
Feststellung des Bedarfs an Führungsfähigkeiten — nach der Dringlichkeit	Beurteilung für jeden Mitarbeiter in entsprechenden Positionen hinsichtlich der Eignung für künftige Aufgaben und seiner gegenwärtigen Leistung; Überprüfung des für ihn erstellten Entwicklungsplanes
Beurteilung der gegenwärtigen Leistung	
Beurteilung des Entwicklungspotentials für höhere Aufgaben	
Erstellte Entwicklungspläne	
Bedarf des Unternehmens	

○ Anforderungen des Unternehmens und seiner Teilbereiche

Diskussionsthemen	Anmerkungen
Gesamt- und Teilziele der organisatorischen Einheiten Organisatorische Veränderungsvorschläge Personalbedarf für die vorgeschlagene Neuorganisation Veränderungen in den gegenwärtigen Stellen und Vorschläge zur Deckung zukünftigen Bedarfes.	Überprüfung der Unternehmensziele und -teilziele hinsichtlich notwendiger Änderungen in den einzelnen Teilbereichen, Bedarf an neuen Stellen bzw. Veränderungen im Personalbedarfsplan um die neudefinierten Ziele erreichen zu können.

○ Überprüfung der Führungspersonalstruktur

Diskussionsthemen	Anmerkungen
Anzahl der Führungskräfte; Verhältnis zu den Nichtföhrungskräften bzw. Arbeitern und Angestellten	Angaben über absehbare Entwicklungstrends (Globalbeurteilung; ausreichend, zu viele, zu wenige)
Anzahl der Führungsebenen in den organisatorischen Einheiten; zugeordnete Mitarbeiter je Führungskraft	Überprüfung der umfassendsten und der engsten zugeteilten Aufgaben und ihrer Begründung.
Kooperation und Kommunikation mit anderen Bereichen bzw. Abteilungen des Gesamtunternehmens bzw. den anderen Unternehmen des Konzerns	Überprüfung der Organisation hinsichtlich der Zusammenarbeit, Arbeitsklima, Integration; Überprüfung der eigenen Personalpläne; Beurteilung des Informationsflusses zwischen den Bereichen und Abteilungen des Unternehmens, mit Schwesterunternehmen bzw. anderen Unternehmen der Gruppe.

○ Kandidaten für Schlüsselpositionen

Diskussionsthemen	Anmerkungen
Führungspersonal-Ersatz-Planung Stellen, für die noch kein interner oder externer Ersatz vorgesehen wurde	Lista aller Stellen, für die noch kein Ersatz geplant werden konnte; Konzeption von Ersatz-Plänen für diese.
Zukünftige Führungspersonal-Reserve und Pläne für künftige Management-Entwicklung	Überprüfung der eigenen Pläne für Aquisition und Entwicklung von Führungskräften für künftigen Bedarf (Planhorizont: 3—5 Jahre)
Gehaltsüberlegungen	Beeinträchtigung der Flexibilität der Führungskräfte durch die unternehmens-interne Differenzierung der Gehälter und sonstiger Zuwendungen.

○ Übersicht und Zusammenfassung

Diskussionspunkte	Anmerkungen
Frühere Personalersatzpläne; Kandidaten für höhere Führungspositionen	Vergleichen sie die früheren mit den gegenwärtigen Plänen hinsichtlich signifikanter Abweichungen, neuer Aufgabenstellungen usw. Fassen sie die Einzelüberlegungen zusammen und geben sie detailliert an, was ihrer Meinung nach aus der Gesamtüberprüfung gefolgt werden muß.
Besonders gravierende Probleme der Personalinfrastruktur	Zusammenfassung der Schätzungen in den Einzelabschnitten
Bewertung des zukünftigen Bedarfs des Unternehmens bzw. seiner Teilbereiche an Führungspersonal	Was haben Sie veranlaßt, um talentierten Führungsnachwuchs zu identifizieren und entsprechend zu entwickeln?
Ermitteltes Führungspotential und Management-Entwicklung	Welche Maßnahmen haben Sie für Kandidaten für höhere Führungspositionen geplant und durchgeführt?

5.2 Beurteilung des Führungspotentials und Feststellung des Entwicklungsbedarfes

5.2.1 Erstellen von Ersatz- und Differenztabellen

Der Teilbereich der Ausbildung versucht sicherzustellen, daß der Anschluß im Bereich des Sachwissens nicht verloren geht; Führungspersonal-Pläne zeigen die Notwendigkeit der Entwicklung sowohl des speziellen Fachwissens des einzelnen als auch der allgemeinen Führungsfähigkeiten und des allgemeinen Führungswissens auf. Die folgenden Richtlinien sollen den zuständigen Führungskräften bei ihrer praktischen Beurteilungs-Arbeit helfen:

- Legen Sie eine *Übersichtstabelle* für alle Führungskräfte in wichtigen Positionen an; die Entscheidung über die Aufnahme von Positionen erfolgt im Einvernehmen mit dem Leiter der Management-Entwicklungs-Abteilung.
- Tragen Sie in die Übersichten die Ersatzmöglichkeiten nach folgenden Überlegungen ein:
 - Als Ersatzleute können Führungskräfte eingesetzt werden, die entweder bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt so qualifiziert sind, daß sie die Aufgaben des zu Ersetzenden voll erfüllen können oder die nach entsprechender Entwicklung und Einarbeitung innerhalb eines Jahres dazu in der Lage sein werden.
 - Sinnvollerweise soll der Ersatzmann jünger als der zu Ersetzende sein, außer es besteht zwischen Position und höherem Lebensalter ein sinnvoller Zusammenhang.
 - Keine Ersatzangaben für Positionen, wo diese Bedingungen nicht zutreffen.
 - Sind für eine Position mehrere Ersatzleute vorhanden, so ist eine Rangreihe — beginnend beim Bestgeeigneten — zu erstellen.

Als „Ersatzmann“ ist derjenige einzusetzen, von dem der Ersteller der Tabellen überzeugt ist, daß er für die Erfüllung der neuen Aufgaben optimal geeignet ist; dabei ist es gleichgültig, ob der Ersatzmann aus dem eigenen oder einem anderen Bereich des Unternehmens stammt. Dies trifft in der Praxis tatsächlich zu, wenn auch nicht allzu häufig. Reicht das eigene

Angebot nicht aus, werden Ersatzleute aus anderen Bereichen des Unternehmens oder sogar von außerhalb in die Planungstabellen aufgenommen. Wenn ein externer Ersatzmann für eine bestimmte Position nominiert wird, so sollte der nächstbeste interne Mitarbeiter ebenfalls in die Ersatztabelle aufgenommen werden.

*Abb. 2: Führungs-Personalplan
Ersatztabelle / Angaben je Stelle*

Stelle:				
Leistung	Stelleninhaber	Dienstalter ¹ TU/TST	Lebensalter	Beförderung
Leistung	Kann ersetzt werden durch:	Dienstalter ¹ TU/TST	Lebensalter	Potential
Leistung	Oder durch:	Dienstalter ¹ TU/TST	Lebensalter	Potential

¹ TU — Gesamtdienstzeit im Unternehmen

TST — Dienstzeit in der gegenwärtigen Verwendung

Notenskalen:

Leistung	
A	Hervorragend
B	Zufriedenstellend
C	Mangelhaft (Muß sich verbessern)
D	Ungenügend (Muß ersetzt werden)

Beförderung	
I	Sofort möglich
II	Entwicklung noch erforderlich
III	Zweifelhaft
IV	Nicht möglich

Potential	
1	Bereits voll qualifiziert
2	Wird bald voll qualifiziert sein
3	Braucht noch wenigstens ein Jahr Entwicklung

Beispiel:

Leiter der Hauptabteilung „Mikroschaltungen“				
Leistung	Stelleninhaber	Dienst-alter ¹ TU/TST	Lebens-alter	Beförde-rung / Potential
B	Robert TAUBER	10/4	42	II
A	Eduard BERGER	7/3	37	2
B	Alexander FUCHS	5/1	34	3

Die Abbildung 2 zeigt eine solche Ersatztabelle zur Darstellung des Ist-Standes des Beförderungspotentials (zu welchem Zeitpunkt und in welche höhere Position) der Führungskräfte, der Ersatzleute und deren Beförderungsmöglichkeiten. Die gesammelten Informationen über die Führungskräfte einer Abteilung, eines Bereiches und des Gesamtunternehmens müssen zu einem Gesamtplan verdichtet werden. Es ist empfehlenswert, diesen als Organigramm darzustellen, das der Unternehmensleitung ermöglicht, die jeweilige Situation auf einen Blick zu übersehen. Oft wird bereits der Ersatzplan bzw. eine Liste der gegenwärtig besetzten Stellen ausreichen, in der lediglich die Stelleninhaber und die bestqualifizierten, potentiellen Ersatzkräfte erscheinen. Die *Stellenübersicht* (Abb. 3) sollte zusätzliche Angaben über Alter, Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen enthalten. Das Diagramm wird so zu einem operablen Instrument, vorausgesetzt, daß es stets auf dem letzten Stand gehalten wird. Die Mitarbeiter, die als potentielle Ersatzkräfte ausgewiesen werden, sind noch keineswegs endgültig ausgewählt. Selbst nach

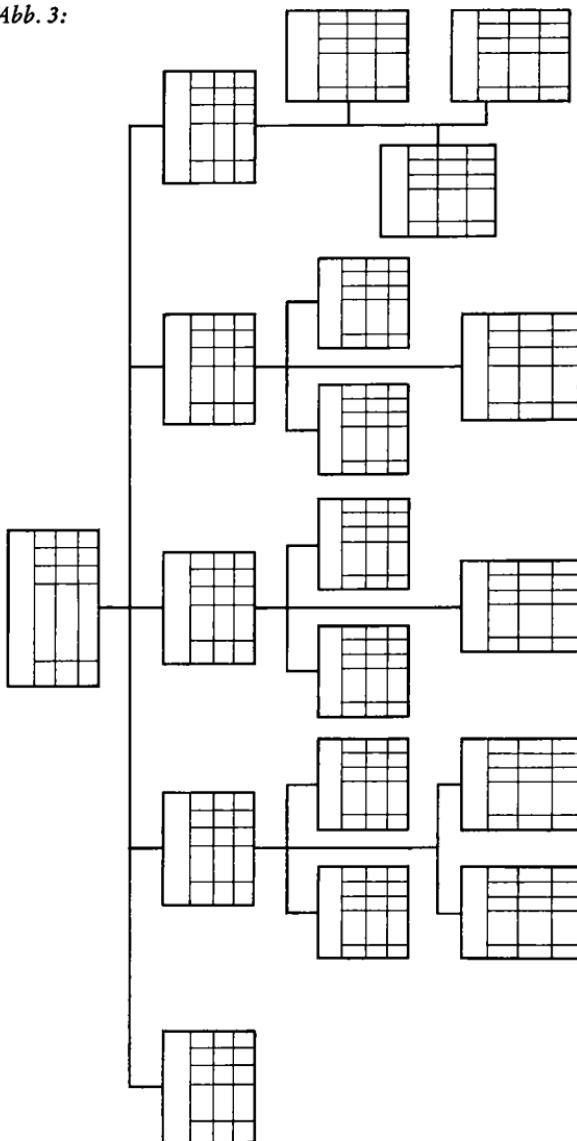
Genehmigung durch den verantwortlichen Direktor bleibt das Diagramm die Darstellung von möglichen, nicht jedoch von sicheren Entwicklungen der Personalstruktur. Es beschränkt sich auf das Aufzeigen von akzeptablen Ersatzleuten für alle möglichen freiwerdenden Stellen. Zur Beschreibung der Leistung, der Stelleninhaber, geplanter Veränderungen bzw. Beförderungen und zur Bezeichnung, zu welchem Zeitpunkt ein potentieller Ersatzmann seinen neuen Posten einnehmen kann, können Abkürzungen bzw. Noten in der Art, wie wir sie darstellten, verwendet werden; dabei ist sicherzustellen, daß alle Beteiligten rechtzeitig und ausreichend über deren Sinn und Bedeutung informiert werden.

Einige wenige Stellen erfordern grundsätzlich keinen Ersatz: dies trifft zum einen für „Posten auf Zeit“ mit speziellen, terminierten Anstellungsverträgen und zum anderen für solche Posten zu, die nach Freiwerden durch den gegenwärtigen Funktionsträger infolge von Reorganisationsmaßnahmen nicht mehr besetzt werden. Auch für diese Stellen sollten hinsichtlich ihrer Funktion und Besetzungsdauer genaue Angaben gemacht werden.

Bei allen Ersatz-Überlegungen sollten sich höhere Führungskräfte von den ihnen zugeordneten Mitarbeitern beraten lassen. Durch Diskussion auf mehreren Führungsebenen werden einzeln erstellte Ersatzsysteme miteinander abgestimmt und verklammert. Die integrierten Führungspersonal-Pläne werden so dann den Bereichsleitern und Vorstandsdirektoren vorgelegt, die die Ersatzvorschläge, Pläne und bereits durchgeführte Programme aus der Sicht des Gesamtunternehmens beurteilen.

Dem Erstellen von Ersatz-Tabellen muß besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden; alle Führungskräfte müssen dabei ohne Vorbehalte kooperieren. Es hat sich in der Praxis wiederholt herausgestellt, daß sich viele Unternehmen ihrer personellen Schwachstellen und Engpässe gar nicht bewußt sind und erst durch Ersatz-Tabellen auf mögliche Störungen hingewiesen werden. Der akkumulierte und integrierte Gesamt-Führungspersonal-Plan zeigt auf einen Blick die Zukunft des Unternehmens. Er dient als Arbeitsunterlage für die Gesamt-Personalpolitik, auch wenn er noch nicht die endgültige Entschei-

Abb. 3:



dung über die Besetzung bestimmter Führungspositionen beinhaltet. Er gibt eine Übersicht über das Führungspotential in den einzelnen Bereichen des Unternehmens und weist Mitarbeiter aus, deren Entwicklung besonderes Augenmerk geschenkt werden sollte.

Die Planungsunterlagen sind durch die verantwortlichen Führungskräfte mindestens alle drei Monate zu revidieren und bei Änderung dem zuständigen Direktor für die Management-Entwicklung vorzulegen. Ähnlich wie die periodische Betriebsabrechnung das Kostenbewußtsein der Mitarbeiter stimuliert, ermahnen die Ersatz-Tabellen die Führungskraft, sich periodisch oder — noch besser permanent — mit den Fragen der Sicherung der Kontinuität des Managements zu befassen. Den Ersatz-Tabellen sind Berichte beizufügen, in denen die potentiellen Führungskräfte kurz charakterisiert werden:

- Welche Führungseigenschaften, — Stärken, Schwächen — weist der Kandidat auf? — Kurz: *Was ist er?*
- Wo liegen seine Möglichkeiten — wie groß ist sein Entwicklungspotential? — Oder: *Was kann aus ihm werden?*
- Ausgehend vom gegenwärtigen Stand des Kandidaten und den Erfordernissen der angestrebten Position ist die Frage zu beantworten: — *Was ist notwendig, daß er dieses Ziel erreicht?*
- Auf der Grundlage dieser Informationen ist die *Teilnahme des Kandidaten am Management-Entwicklungsprogramm* positiv oder negativ zu entscheiden.

Diese Beurteilung, soll sie sinnvoll und gerecht sein, erfordert eine genaue Kenntnis der Fähigkeiten und Eigenschaften der Kandidaten und Stelleninhaber. „Abgekürzte“ formelle Verfahren und Beurteilungen über den Daumen erleichtern anscheinend die schwierige Aufgabe, führen aber mit Sicherheit zu Ungerechtigkeit gegenüber den Mitarbeitern und zu Nachteilen für das Unternehmen. Die Führungskraft, die ein differenzierteres und daher auch notwendigerweise komplizierteres Beurteilungs-Schema mit der Bemerkung „Ich kenne meine Mitarbeiter ohnedies“ abtun will, sollte daran denken, wie oft in den erzählenden Beschreibungen der Arbeitsleistung von Mitarbei-

tern die einfachsten, aber wichtigsten Daten fehlen; von so diffizil zu ermittelnden und zu beurteilenden Kategorien wie Persönlichkeit, Interesse, Energie, Durchsetzungsvermögen, Führungsfähigkeiten usw. ganz abgesehen.

Setzen wir voraus, daß die Unternehmensleitung das Modell eines Führungspersonal-Planes als Instrument der Mitwirkung und Identifizierung der Führungsteams im allgemeinen akzeptiert: Zustimmung bzw. Übereinstimmung innerhalb des gesamten Unternehmens ist die Voraussetzung für Erstellung und Evidenzhaltung von Ist-Stand und Plan-Soll der Mitarbeiter mit hohem und höchstem Entwicklungspotential. Mitarbeiter mit einem Potential für Spitzenpositionen sollten mindestens einmal jährlich beurteilt werden. Sie sind in drei Altersgruppen: 30 bis 34, 35 bis 39 und 40 bis 45 zusammenzufassen. Dabei ist zu beachten:

- Auf der Grundlage des Führungspersonal-Planes, der Ersatz-Tabellen durch Diskussion zwischen den Personalverantwortlichen können alle geeignet erscheinenden Mitarbeiter für freiwerdende Stellen im Gesamtunternehmen nominiert werden.
- Es sind zumindest Ersatzpläne für die drei höchsten Führungsebenen des Unternehmens zu erstellen und evident zu halten. Dies erfordert ständige Beobachtung der gegenwärtigen Stelleninhaber hinsichtlich ihrer Beförderungswürdigkeit, der Positionen, die sie übernehmen könnten, des vorhandenen Ersatzes, sowie des Zeitpunktes, ab wann die Ersatzkräfte die Positionen übernehmen können.
- Einsatz der Personalbeurteilung als Basis-Instrument der Management-Entwicklung, von dessen richtigem Gebrauch der Erfolg der Entwicklungsprogramme insgesamt abhängt.
- Nur solche Entwicklungsprogramme, die sowohl den ermittelten zukünftigen Anforderungen als auch den *derzeitigen* Gegebenheiten Rechnung tragen, können berücksichtigt werden. Auf der Analyse der ermittelten Daten — Führungspersonal-Plan, Ersatz-Tabelle, Personaldiskussion — sowie des Ergebnisses der Personalanalyse an der Basis — beruht die Ermittlung des notwendigen Ausbildungsbedarfs.

Zur Bestimmung der fehlenden individuellen Voraussetzungen zur Bewältigung der Aufgaben einer bestimmten Stelle — einer gegenwärtig besetzten oder einer in Aussicht genommenen — schlagen wir *Differenz-Tabellen* (Abb. 4) vor. Es handelt sich hierbei um vereinfachte Stellenbeschreibungen, in denen die speziellen Anforderungen für die nächsthöhere Position enthalten sind. Der Vorgesetzte geht die Tabelle durch und stellt sie den ihm bekannten Eigenschaften des zu Beurteilenden und dessen Leistungsbeurteilung gegenüber. Dies entspricht im wesentlichen dem bereits dargestellten Vorgehen bei der Beratung der Mitarbeiter.

Zur leichteren Vergleichbarkeit und Übertragbarkeit werden in die Differenz-Tabellen nur zwei „Noten“ eingetragen; „O“ bedeutet „fehlt vollkommen“, „1“ „fehlt teilweise“. Ist eine bestimmte Fähigkeit ausreichend vorhanden, so fehlt eine Eintragung in der entsprechenden Spalte bzw. Zeile. Dies bringt allerdings das Risiko vieler nichtausgefüllter Tabellenfelder mit sich. Ein Übermaß an vollständig oder doch weitgehend „weißen“ Tabellen sollte daher bei der Beurteilung der Führungs- und Beurteilungsfähigkeiten des für das Ausfüllen der Tabellen Verantwortlichen Berücksichtigung finden: *Er* ist nämlich derjenige, der bei dieser „Prüfung“ versagt hat.

Neben den bisher erwähnten Informationen im Führungspersonal-Plan, der eine allgemeine Übersicht über alle Führungskräfte darstellt, sind für diejenigen Mitarbeiter, denen man *Beförderungspotential* zumißt, *zusätzliche* Informationen zu sammeln und in den Plan aufzunehmen. Diese Daten sollten so aufgearbeitet und geführt werden, daß bei Entstehung von Vakanzen kein für diesen Posten geeigneter Kandidat bei der Auswahl übersehen werden kann, ganz gleich in welchem Unternehmensbereich die Position frei wird und in welchem Bereich der Kandidat zum gegebenen Zeitpunkt eingesetzt ist. Aufgenommen werden ferner detaillierte Daten über Mitglieder der Bereichsführungsteams (Linie oder Stab), sofern sie einen entsprechend höheren Aufgabenkreis übertragen erhalten sollen oder entsprechendes Potential zur Entwicklung und Beförderung nachgewiesen haben.

FÜHRUNGS-PERSONALPLAN

DIFFERENZ-TABELLE

Name: _____

erstellt am:

Stelle/Funktion:

Name: _____

Erforderliche Kenntnisse und Fähigkeiten

30. Internationale Probleme	29. Allgemeine innerstaatliche Politik und Beziehungen innerhalb politischer Gruppen
28. Funktion der Unternehmensleitung	27. Unternehmensführung im internationalen Bereich
26. Beurteilung erbrachter Leistungen	25. Analyse und Steuerung komplexer Systeme
24. Innerstaatliche Probleme	23. Public Relations
22. Rechtliche Probleme	21. Planungstheorie
20. Die Entwicklung von Unternehmens-Strategien	

5. Führungspersonal — Planung

Name: _____		Erstellt am: _____	
Stelle/Funktion: _____		Stelle/Funktion: _____	
Nächsthöhere Stelle/Funktion: _____		Nächsthöhere Stelle/Funktion: _____	
Erforderliche Kenntnisse und Fähigkeiten		Ausbildungs/Entwicklungs- Erfahrungs-Lücken in Bezug auf die	
		gegenwärtige Stelle/Funktion	nächsthöhere Stelle/Funktion
30. Internationale Probleme			
29. Allgemeine innerstaatliche Politik und Beziehungen innerhalb politischer Gruppen			
28. Funktion der Unternehmensleitung			
27. Unternehmensführung im internationalen Bereich			
26. Beurteilung erbrachter Leistungen			
25. Analyse und Steuerung komplexer Systeme			
24. Innerstaatliche Probleme			
23. Public Relations			
22. Rechtliche Probleme			
21. Planungstheorie			
20. Die Entwicklung von Unternehmens-Strategien			

Unternehmensebene		Bereichsebene	Abteilungsebene
19. Die Umsetzung der Unternehmens-Strategie			
18. Unternehmensinterne Koordination			
	17. Soziale Probleme		
	16. Marketing und Kundendienst		
	15. Forschung und Innovation im Unternehmen		
	14. Produktpolitik und Produktprogrammgestaltung		
	13. Rentabilitätsbewußtsein		
	12. Produktentwicklung und Kostengestaltung		
	11. Investitionspolitik		
	10. Personalpolitik und Personalführung		
		9. Interne Arbeitsplanung	
		8. Budgetierung und Budgetkontrolle	
		7. Funktionen des Finanzsystems	
		6. Funktionen des Wirtschaftssystems	
		5. Ablaufüberwachung	
		4. Führungsstil und Führungsleistung	
		3. Personalbedarfsdeckung	
		2. Verhandlungsführung, Konferenztechnik	
		1. Entscheidungstechnik	

Für jeden zugeordnete Führungskraft ist in das betreffende Feld einzusetzen:
0 für „fehlt vollständig“, 1 für „fehlt teilweise“, blank für „keine Lücke“ oder „unbekannt“

Abb. 4: *Führungs-Personalplan: Differenztabelle*

5. Führungspersonal-Planung

FÜHRUNGS-PERSONALPLAN PERSONALBESTANDSBLATT											
No.:	Datum:	Vorstandsbereich: _____	Vorstandsbereich: _____								
		Hauptrabteilung: _____	Hauptrabteilung: _____								
Kann ersetzt werden durch		Stelleninhaber: _____	Stelleninhaber: _____								
Lsg.:	Name: _____	<input type="radio"/> Leistung	<input type="radio"/> Leistung								
O	Alter: _____	Eintritt in das	Beförderung								
Por.:	Org.: _____	Letzte Be-	_____								
O	Stelle: _____	Unternehmen: _____	Jahr der								
Lsg.:	Name: _____	Hat die Stelle	Pensionierung: _____								
O	Alter: _____	inne seit: _____	_____								
Por.:	Org.: _____	Gehalt: _____	Stelle: _____								
O	Stelle: _____										
Lsg.:	Name: _____	Anmerkungen zur Person: _____									
O	Alter: _____										
Por.:	Org.: _____										
O	Stelle: _____										
Lsg.:	Name: _____	Entwicklungs/Ausbildungsbedarf: _____									
O	Alter: _____										
Por.:	Org.: _____										
O	Stelle: _____										
Lsg.:	Name: _____	Potential für andere Verwendungen: _____									
O	Alter: _____										
Por.:	Org.: _____										
O	Stelle: _____										
Teilnahme am nächsten Fortbildungsseminar für Führungskräfte		Anmerkungen	Teilnahme am letzten Fortbildungsseminar für Führungskräfte								
J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D

Abb. 5: Personalbestandsblatt

FÜHRUNGS-
PERSONALPLANBEURTEILUNGS-
BOGEN

No.:

Datum:

Vorstandsbereich: _____

Hauptabteilung: _____

Abteilung: _____

Unterabteilung/

Referat: _____

Name: _____

Stelle: _____

Geboren am: _____	Eintritt in das Unter-nehmen: _____	Letzte Beför-derung: _____	Jahr der Pensio-nierung: _____
-------------------	-------------------------------------	----------------------------	--------------------------------

Hat die Stelle inne seit: _____ Gehalt: _____ Stelle: _____

Beurteilung der Eignung und Entwicklungsmöglichkeiten:

Einzelmerkmale

- Charakteristische Merkmale
- Analyse- und Kritikfähigkeit
- Führungsverhalten
- Verantwortungsbewußtsein
- Leistungsfähigkeit und erbrachte Leistungen
- Verträglichkeit

Gesamtbeurteilung

- Ist in der Lage —

Eignung und Entwicklungsmöglichkeit

- zur Übernahme höherer Verantwortung

Angaben zur Person

- Gesundheitszustand, Alter
- Familienstand, finanzielle Situation
- Schulbildung, sonstige Bildung, Fremdsprachen

Ausbildungsbedarf

- Allgemeiner Bereich (Grundlagen)
- Spezielle Bereiche

Stelle: _____ Unterschrift: _____

Abb. 6: Beurteilungsbogen

Führungspersonal-Planung und Management-Entwicklung in den einzelnen Teilbereichen sowie der Gesamtunternehmensführung muß als permanenter Entscheidungsprozeß über Menschen, Kompetenzen und Organisationsstrukturen begriffen und umgesetzt werden. Dies erfordert in höchstem Maße vernünftig organisierte, voraufbereitete und jederzeit abrufbare Information, die in die Entscheidungsprozesse, wann und wo immer sie benötigt werden, unmittelbar eingehen können. In Personalbestandsblättern (Abb. 5) können die Angaben für jede Führungskraft übersichtlich zusammengestellt werden. Zur Ermittlung des Beförderungspotentials dienen unter anderem Informationen wie: traditionelle Personalangaben, Schulbildung, sonstige Bildung, bisherige praktische Erfahrung, Ergebnisse von allgemeinen und speziellen Tests sowie Interviews und die Leistungen, die im Verlauf des Management-Entwicklungsprogrammes erbracht wurden. Sie werden in Beurteilungsbögen (Abb. 6) systematisch zusammengestellt.

Zur Absicherung der Beurteilung durch den Vorgesetzten müssen neben den im Beurteilungsbogen enthaltenen Daten weitere Kriterien bestimmt werden, denen die Mitarbeiter gerecht werden müssen.

Zur Bestimmung dieser Kriterien können die Vorgesetzten das im folgenden dargestellte Verfahren benutzen. Anhand der erarbeiteten Kriterienliste ist man relativ einfach in der Lage, Beurteilungs-Richtlinien nach speziellen Erfordernissen zu erarbeiten.

Verfahren zur Erarbeitung einer vollständigen Kriterienliste zur Personalbeurteilung

Anmerkungen für Anwender:

- Lesen Sie *alle* in der Liste angegebenen Merkmalsbereiche genau durch.
- Kreuzen Sie jene acht Merkmalsbereiche an, über die der Vorgesetzte zur Beurteilung der ihm untergegebenen Führungskräfte unbedingt informiert sein muß.
- Für jeden dieser acht Merkmalsbereiche
 - ist das einzelne Wort oder der Satz einzukreisen, der den Merkmalsbereich bezeichnen sollte.

- Streichen Sie alle Wörter oder Sätze, von denen Sie glauben, daß sie nicht in den Merkmalsbereich gehören.
- Fügen Sie einzelne Wörter oder Sätze ein, von denen Sie glauben, daß sie vergessen wurden, aber dennoch in den Merkmalsbereich gehören.
- Senden Sie das ausgefüllte Formular an den Leiter der Management-Entwicklungsabteilung.

Liste der Kriterien bzw. Merkmalsbereiche

Merkmalsbereich	Vorgeschlagene Bezeichnungen	Ähnliche Bezeichnungen		Eigener Vorschlag
		sehr ähnlich	ähnlich	
1	Zuverlässigkeit Verlässlichkeit	Vertrauenswürdigkeit	Treue Loyalität	
2	Genauigkeit Gründlichkeit	Beachtung der Details	Belastbarkeit Beharrlichkeit Ausdauer	
3	Ehrenhaftigkeit Integrität	Berufsethos Ehrlichkeit		
4	Fähigkeit, mit anderen auszukommen Fähigkeit, mit anderen zu arbeiten	Achtung der Mitarbeiter Zusammenarbeit Taktgefühl Freundlichkeit Selbstbeherrschung	Zugänglichkeit Höflichkeit Gute zwischenmenschliche Beziehungen	
5	Kreativität Phantasie	Einfallsreichtum		

6	Ehrgeiz			
7	Konzentra- tionsfähig- keit Geistes- gegenwart			
8	Verantwor- tungsbereit- schaft	Führungs- eigenschaf- ten Ergebnis- orientierung	Organisa- tionstalent Fähigkeit, eigene Plä- ne durch- zuführen	
9	Anpassungs- fähigkeit	Flexibili- tät	Gewöhnung	
10	Aktivität Arbeits- freude	Begeiste- rung Arbeitslust		
11	Aufgeschlos- senheit Lernbereit- schaft	Konstruk- tive Ein- stellung		
12	Lernfähig- keit Intellektu- elle Kapa- zität			
13	Analyse- fähigkeit Formales Wissen	Fähigkeit zur Pro- blemlösung		
14	Emotionale Reife	Ausgegli- chenheit		

15	Energie Durchsetzungsvermögen	Initiative Widerstandskraft	Verantwortungsbereitschaft	
16	Pünktlichkeit			
17	Kommunikationsfähigkeit Ausdrucksfähigkeit	Mitteilungsfähigkeit		
18	Mut Nachdruck			
19	Sinn für Ordnung Ordentlichkeit			
20	Sicherheit Selbstvertrauen	Motivation		
21	Beitrag zur Entwicklung der Persönlichkeit der Mitarbeiter			
22	Urteilsfähigkeit, richtige Beurteilung • der Kunden • der Mitarbeiter • der Kollegen			

Diese Liste der Merkmalsbereiche ist lediglich als Anhalt für ein systematisches Vorgehen zu verstehen. Sie kann je nach den speziellen Anforderungen des Unternehmens, der Unternehmensbereiche oder der Stellen, die die zu Beurteilenden innehaben bzw. die sie in Zukunft ausfüllen sollen, verkürzt, verlängert oder umstrukturiert werden. Sinnvollerweise sollte man das vorgeschlagene Verfahren anwenden, bevor die Notwendigkeit zur Beurteilung gegeben ist. Zu diesem Zeitpunkt kann man nämlich die einzelnen Kriterien ohne Beeinflussung durch die Charakteristika der konkret zu Beurteilenden und ohne Zeitdruck entwickeln.

5.2.2 Möglichkeiten und Grenzen der Beurteilung des Führungspotentials

Was wir an grundlegenden Ideen dargelegt haben, deckt sich weitgehend mit dem, was erfolgreiche Wirtschaftsführer aus ihrer Erfahrung durchaus kennen. Sie wissen, daß jede erfolgreiche Tätigkeit im Unternehmen vor allem von den Mitarbeitern abhängt und somit indirekt von deren Auswahl, Entwicklung und Einsatz. In Diskussionen mit aufgeschlossenen Führungskräften zeigte sich immer wieder die zentrale Bedeutung der Bewertung und Entwicklung des Führungspotentials. Da sich die Führungskräfte nicht nur in heutigen Gegebenheiten, sondern auch in zukünftigen Situationen zurechtfinden müssen, wird die Suche nach Führungstalenten zu einer permanenten Aufgabe. Leitende Führungskräfte sollten daher einen beträchtlichen Teil ihrer Arbeitskapazität der Suche nach talentierten Mitarbeitern und deren wirkungsvollem Einsatz widmen. Dieser ist vorweg zu bestimmen und nach erbrachter Leistung zu bewerten. Die Bewertung wird so zum entscheidenden Problem, für dessen Lösung verschiedenste Verfahren konzipiert wurden; die Mängel, die jeder individuellen und damit notwendigerweise subjektiven Messung anhaften, haben dazu geführt, daß man den so ermittelten Meßresultaten nur wenig vertraut. Sollte man daher nicht besser auch in diesem Fall den Mitarbeiter, der beurteilt werden soll, selbst beziehen? Es gibt keine bessere Meßmethode als die einer ehrlichen und genauen *Selbstbeurteilung*.

Der Wunsch nach größerer Verlässlichkeit der Ergebnisse der Führungskräfte-Beurteilung, der in der Wirtschaft zu einer Überprüfung der gegenwärtigen „objektiven“ Beurteilungsverfahren geführt hat, resultiert in der Entwicklung eines gleichermaßen theoretisch gültigen wie praktikablen Modells: Der zu Beurteilende wird von sich selbst und seinen Vorgesetzten beschrieben, die Ergebnisse sodann verglichen und abgestimmt. Diese Akkumulation und Integration verleiht dem Modell einen hohen Verlässlichkeitsgrad. Es überträgt im wesentlichen die Last der Beurteilung auf den, der in den meisten Fällen weitaus am besten in der Lage ist, Ziele und Interessen, Stärken und Schwächen zu bestimmen: auf den zu Beurteilenden selbst. Die Rolle des Vorgesetzten ist nun nicht mehr die eines Richters; seine Aufgabe ist Anleitung und Beratung des Mitarbeiters. Die Analyseergebnisse werden durch die Definition von Zielen und Auswahl der geeignet scheinenden Methoden in die Zukunft projiziert. Beurteilungs-Methoden, die ausschließlich die erbrachten Leistungen erfassen, lassen allerdings in aller Regel nicht direkt auf die Gesamtpersönlichkeit des zu Beurteilenden schließen. Diese wird vielmehr durch *Art* und *Ausmaß*, mit der der einzelne im Rahmen der Zielvorstellungen des Unternehmens seine *selbst definierten* Ziele erreicht, charakterisiert.

Die folgenden Empfehlungen sollen die *Führungskraft* bei ihrer eigenen Beurteilung unterstützen:

1. Analysieren Sie genau alle Einzelphasen ihrer Aufgaben hinsichtlich ihrer optimalen Erfüllung. Ausgangspunkt sind die erwarteten Ergebnisse; sodann wird eine Liste der kritischen Erfordernisse, geordnet nach dem Grad ihrer Bedeutung, aufgestellt und schließlich diesen die eigenen Fähigkeiten und Kapazitäten gegenübergestellt. Um jede Selbstüber- oder -unterschätzung von vornherein in Grenzen zu halten, ist es ratsam, die eigene Meinung mit Kollegen zu diskutieren, bevor die Selbstbeurteilung dem Vorgesetzten vorgelegt wird.
2. Vergessen Sie nicht die *langfristig* zu erzielenden und erzielten Ergebnisse: Sie sollten sich nicht nur auf die zuletzt erzielten Leistungen beschränken. Die Beurteilung muß sowohl die Erfordernisse Ihrer gegenwärtigen Funktion als auch die Position, die Sie kurz- bzw. langfristig anstreben, erfassen.

3. Hüten Sie sich vor Schablonen; vermeiden Sie bei der Formulierung auf jeden Fall den Gebrauch von Standardformeln; dies wäre genauso falsch wie eine Beurteilung, die bloß die vermuteten Eindrücke der Vorgesetzten vorwegnimmt.

Beurteilungssysteme, die einzelne Faktoren der Mitarbeiterleistung in Zahlen ausdrücken und dann diese Zahlen zur Gesamtleistungsbewertung addieren, werden oft überschätzt. Schon bei der erstmaligen Notenvergabe gehen zahlreiche subjektive Faktoren in die „Berechnungen“ ein. Ein Vergleich der Noten, die verschiedene Beurteiler geben, ist in der Regel nicht möglich bzw. nicht sinnvoll. Von einer zutreffenden und damit gerechten Beurteilung hängt jedoch Wesentliches ab: Der Einsatz der Mitarbeiter kann besser gesteuert werden, die persönliche Entwicklung optimal angepaßt werden. Jeder höhere Vorgesetzte sollte deshalb vor Weitergabe der endgültigen Beurteilung die vorgelegten Beurteilungsergebnisse nochmals sorgfältig überprüfen. Die Ergebnisse aus den verschiedenen Bereichen bzw. Abteilungen sind zusammenzufassen und subjektive Abweichungen auszugleichen. Die am besten beurteilten Mitarbeiter aller Abteilungen sind sodann zusammenzufassen. Durch Gruppierung der Mitarbeiter kann ein gemeinsames „Spitzenfeld“ und eine „Nachhut“ gebildet werden, der Rest wird dazwischen eingereiht. So können spezielle Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter gleichsam durch eine „Personalinventur“ erhoben werden.

Der Vorgesetzte muß dazu über ein transparentes und konsistentes Verfahren zur Bewertung der erbrachten Leistung verfügen. Erst das sichere Beherrschung adäquater Beurteilungsverfahren ermöglicht ihm eine offene Diskussion der Ergebnisse mit den Betroffenen. Diese Diskussion ist für eine sinnvolle Beurteilung unbedingt erforderlich — sie sichert die Bewertung der Gesamtleistung und verhindert eine Verkürzung der Beurteilung auf Mißerfolge und Fehlentscheidungen. Eine gute Möglichkeit, um Aufschlüsse über die zukünftige Leistung eines Mitarbeiters zu gewinnen, ist die *Gruppenbeurteilung* des Entwicklungspotentials durch gleichgestellte Mitarbeiter. Obwohl allgemein bekannt ist und anerkannt wird, daß viele Charakterzüge, die vor Vorgesetzten verborgen werden können, in

der Regel den gleichrangigen Mitarbeitern bestens bekannt sind, neigt man in den Unternehmen nur in seltenen Fällen zur Anwendung dieser Methode, weil die Gefahr besteht, daß die Kollegen dynamisches Verhalten oft wegen dessen immanenter Aggressivität schlechter bewerten als kollegiale Passivität.

Der Vorgesetzte ist mit den Fähigkeiten seiner Untergebenen und meist auch deren Mitarbeiter in der Regel gut vertraut. Der Führungspersonal-Planer weiß hingegen mehr über die Arbeit von Führungskräften in anderen Unternehmensbereichen, die ebenfalls für die zu besetzenden Positionen in Frage kommen. Selbst bei übereinstimmender Meinung mehrerer Vorgesetzter muß noch nicht notwendigerweise optimale Information gegeben sein; durch *permanente Beratungen* zwischen allen Mitarbeitern und Führungspersonal-Planern als Koordinatoren und manchmal auch Katalysatoren können in der Regel bessere Ergebnisse erzielt werden.

Es soll nochmals betont werden, daß die *Verantwortung* für das Erreichen der gesteckten Ziele bei der vorgesetzten Führungskraft liegt. Der Erfolg eines Unternehmens ist der Erfolg *aller* seiner Mitarbeiter. Kein Unternehmen wird den Gipfel seiner Leistungsfähigkeit erreichen können, solange nicht jede einzelne Führungskraft, jeder einzelne Mitarbeiter seine Fähigkeiten maximal entwickelt, indem er beständig an sich arbeitet und permanent lernt. Die Unternehmensleitung muß darauf bestehen, daß sich jede Führungskraft ständig selbst weiterentwickelt, sie hat sie dazu zu ermutigen und die dafür notwendigen Mittel und Möglichkeiten bereitzustellen.

5.2.3 Entwicklungsplanung und Entwicklungsberatung

Der individuelle Entwicklungsplan hat alle Maßnahmen zu enthalten, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, sich permanent weiterzubilden. Dies beinhaltet sowohl den Bereich der formalen Ausbildung, soweit sie nicht durch praktische Tätigkeit abgedeckt werden kann, als auch Entwicklung durch Sammeln von praktischen Erfahrungen am Arbeitsplatz. Das Programm hilft jedem einzelnen, seine eigenen Fähigkeiten zu verbessern, zusätzliches Wissen zu erwerben und damit eine befriedigende Berufslaufbahn aufzubauen. Damit werden individuelle Inter-

essen mit denen des Unternehmens insgesamt zur Deckung gebracht. Dies erfordert intensive Beratung zwischen allen Programmteilnehmern und den Führungskräften, die für die Führungspersonal-Planung verantwortlich sind. Die Beratung erfolgt sowohl während des eigentlichen Management-Entwicklungsprogrammes als auch bei der Leistungsbeurteilung im Rahmen der Führungspersonal-Planung. Sie soll helfen, die Verbindung zwischen Management-Entwicklung und Führungspersonal-Plan herzustellen und die Aktivitäten der Stabstellen mit den Aufgaben der Liniенpositionen abzustimmen.

Der Leiter des Management-Entwicklungsprogrammes und seine Mitarbeiter sollten sich bei der Beratung der Programm-Teilnehmer und deren Vorgesetzten vor und während des Programmes selbst sowie im Rahmen der Nachbetreuung an die im folgenden dargestellten *Richtlinien über mögliche Themen und Vorschläge* halten:

- *Beratungen mit dem Vorgesetzten in der Vorbereitungsphase*
Zeitliche Überlegungen (auch hinsichtlich der notwendigen Voraussetzungen),
Heranziehung des Programmteilnehmers zu der Auswahl seiner Ersatzkraft,
Freistellen des Mitarbeiters ein oder zwei Tage vor Kursbeginn, damit er die von ihm als Vertreter seiner Abteilung erwartete Information erheben kann,
Beschreibung des Programmes; Hinweis auf Themen, die der Vorgesetzte mit dem Teilnehmer diskutieren sollte,
Bekanntgabe der Gründe, warum der Teilnehmer durch den Vorgesetzten ausgewählt wurde; Diskussion der Möglichkeiten und Notwendigkeiten, im Interesse des Unternehmens und im Interesse der eigenen Weiterentwicklung, Ideen und Vorstellungen in die eigene Abteilung einzubringen.
- *Beratungen mit dem Teilnehmer während der Vorbereitungsphase*
Erklärung der allgemeinen Ziele des Management-Entwicklungsprogrammes und der speziellen Aufgabenstellung des bevorstehenden Seminars,
Beschreibung der inhaltlichen und organisatorischen Struktur des Seminars, Besprechung der Lernverfahren, des Arbeitspensums und der Unterbringung,

Bekanntgabe der Namen anderer Teilnehmer, die das Programm bereits absolviert haben; eventuell Vereinbarung von Kontaktgesprächen mit diesen,

Vorschläge zur Kontaktaufnahme, um Informationen zu sammeln, die man von ihm als Repräsentanten seines Unternehmens (seiner Abteilung usw.) erwartet,

Anleitung zur Selbstanalyse, Entdeckung eigener Probleme und Mängel, die durch das Programm gelöst bzw. beseitigt werden können; eventuell Vereinbarung einer Aussprache mit dem Vorgesetzten,

Vorschlag, während des Seminars, Informationen und Ideen zu sammeln, die für andere Mitarbeiter im Unternehmen (in der Abteilung) von Wert sein könnten und Überlegungen anzustellen, wie diese optimal weitergegeben werden können,

Darstellung der Strukturierung der Seminarteilnehmer nach Alter, Vorbildung und Erfahrung,

Hinweis, daß innerhalb bestimmter flexibler Grenzen die Auswahl der Kandidaten durch die *Unternehmensleitung* nach nachgewiesener Entwicklungsreife und Entwicklungspotential erfolgt,

Hinweis, daß die Seminargruppen absichtlich so zusammengesetzt sind, daß in jedem Seminar möglichst alle Bereiche des Unternehmens vertreten sind.

○ *Allgemeine Beratungen während des Seminars*

Darstellung moderner Unternehmensmodelle als Bestandteil dynamischer, sozio-ökonomischer Systeme,

Verbesserung des Verständnisses der permanenten Veränderungen der politischen, sozialen und wirtschaftlichen Komponenten der Umwelt, in denen wirtschaftliche Unternehmen tätig sind (unter besonderer Berücksichtigung gesellschaftlicher und staatlicher Zielvorstellungen),

Weckung des Bewußtseins und eines besonderen Verständnisses für Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse (aus der Sicht des Gesamtunternehmens),

Überlegungen zu den Aktivitäten und zur Organisation des Unternehmens, zur Politik und Stellung des Unternehmens innerhalb seines Wirtschaftszweiges,

Besseres Verständnis des Einzel- und Gruppenverhaltens in wirtschaftlichen Unternehmen; daraus ist abzuleiten: Positive Einstellung und Bereitschaft zu vermehrter und verbesserter Kommunikation und Kooperation mit den Führungskräften aller Ebenen und Bereiche durch ständige Kontakte und intensive Diskussionen,

Weckung des Verständnisses für die Funktionen, Aufgaben, Denkweisen und Ansichten der höheren Führungskräfte,
Unterstützung von Mitarbeitern mit hervorragender Qualifikation für weitere Entwicklung und Beförderung.

- *Beratungen mit dem Vorgesetzten während der Nachbetreuungs-Phase*
Vereinbarung einer Diskussion über Ergebnisse und Erfahrungen des Seminars zwischen dem Teilnehmer und seinem Vorgesetzten, Vorschläge, wie die Erfahrungen dem Unternehmen nutzbar gemacht werden und welche neuen Aufgaben dem Teilnehmer übertragen werden könnten.
- *Beratungen mit dem Teilnehmer während der Nachbetreuungs-Phase*
Informelles Interview kurz nach der Rückkehr der Teilnehmer, um unmittelbare Hinweise auf besondere Schwierigkeiten und Probleme zu erhalten,
Einholen eines schriftlichen Berichtes innerhalb von 60 Tagen entweder als Interview-Niederschrift oder als Ergebnis der Auswertung des Seminar-Beurteilungs-Fragebogens,
Überlegungen zum künftigen Einsatz des Teilnehmers im Rahmen des Entwicklungs-Programmes,
Ein Jahr nach Ende des Kurses: Round-Table-Diskussion mit allen bisherigen Absolventen bzw. Kursteilnehmern über ihre Erfahrungen mit dem Programm.
- *Validierung (Bewertung und Verbesserung) des Management-Entwicklungsprogrammes*
Zusammenstellen und Kategorisieren aller Verbesserungsvorschläge und Anmerkungen,
Überlegungen zu notwendigen Veränderungen der Programmorganisation,
Beurteilung der Kursteilnehmer und Klassifizierung in:
Mitarbeiter, denen erweiterte Führungsaufgaben übertragen wurden, die aber bislang noch keine Gelegenheit zu einer grundlegenden Führungsausbildung gehabt hatten,
Mitarbeiter, denen ebensolche Aufgaben kurzfristig übertragen werden sollen, und die einer zusätzlichen Ausbildung bedürfen,
Mitarbeiter, die sich in Fachbereichen spezialisiert hatten, denen aber nunmehr Führungsaufgaben übertragen werden sollen,
Hochschulabsolventen, die das erste Jahr der Nachwuchsprogramme absolviert haben.

Im *Beratungsgespräch zur Leistungsbeurteilung* kann anhand der folgenden Prüfliste zusammen mit dem Mitarbeiter dessen Entwicklung innerhalb seiner gegenwärtigen und zukünftigen Aufgabenkreise diskutiert und im Detail geplant werden.

1. Ersuchen Sie den Mitarbeiter, das Verzeichnis seiner Aufgaben und Leistungsziele auf den neuesten Stand zu bringen.

Anmerkung: Dies ist der erste Schritt zur Überprüfung seiner bisherigen Führungtleistung und zur Erstellung eines Entwicklungsprogrammes. Leistungsziele sind Angaben, bis zu welchem Grad die Hauptaufgaben erfüllt werden müssen. Sie beschreiben die Bedingungen, die vorliegen müssen, wenn die Leistung voll erbracht wurde. Sie müssen in eindeutigen und meßbaren Größen beschrieben werden.

2. Entwerfen Sie mit ihm einen Zeitplan für eine Beratung seiner Aufgaben und Leistungsziele mit seinem Vorgesetzten und eine Diskussion seines persönlichen Entwicklungsplanes mit dem verantwortlichen Mitglied der Unternehmensführung.

Anmerkung: Aufgaben und Ziele liegen im Verantwortungsbereich seines direkten Vorgesetzten; die Berücksichtigung seiner eigenen Vorstellungen führt in der Regel zu starker Innenmotivation.

3. Überprüfen Sie alle erreichbaren Informationen zur Person und beurteilen Sie sorgfältig die Führungstätigkeiten Ihres Mitarbeiters; dabei müssen alle Vorgesetzten mit der Management-Entwicklungs-Abteilung zusammenarbeiten.

Anmerkungen: Als Quellen der Information können alle schriftlichen Unterlagen seit der letzten periodischen Beurteilung herangezogen werden: Ergebnisse spezieller Aufgaben und Projekte, Ergebnisse früherer Entwicklungspläne, die letzte Vorgesetztenbeurteilung hinsichtlich des Erreichens der Leistungsziele; mündliche Auskünfte über praktische Erfahrungen, Ausbildung usw.; Berichte der Kontrollabteilung; Beobachtungen des unmittelbaren Vorgesetzten.

4. Durchführung des Gespräches: Das Gespräch beginnt mit der Selbstbeurteilung des Mitarbeiters. Nach dem Interview soll der Mitarbeiter seine Vorstellungen zu seiner Entwicklung und die dazu notwendigen Maßnahmen innerhalb einiger Tage zu Papier bringen. Vereinbaren Sie einen Termin für eine Diskussion dieses Entwicklungsplanes mit dem Vorgesetzten.

Anmerkungen: Ziele des Vorgesetzten sind:

- Verständnis der Bedingungen am Arbeitsplatz,
- Anerkennung der bisherigen Leistungen,
- Gemeinsame Festlegung notwendiger Entwicklungsbereiche,

- Ermitteln der Einflußfaktoren der notwendigen Entwicklung,
- Überlegen möglicher Entwicklungsaktivitäten.

Verlangen Sie vom Mitarbeiter, daß er die Ergebnisse des Interviews selbst zusammenfaßt; daran können Sie die Wirkung der Diskussion erkennen.

Höhere Führungskräfte sollten vor allem vorhandene Barrieren abbauen und Raum für die Selbstentwicklung der jüngeren Führungskräfte frei machen; deren Aufgabe bleibt die Ausarbeitung der Details.

5. Führen Sie die anberaumte Sitzung durch und vervollständigen Sie den Entwicklungsplan. Im Zeitraum zwischen den Beurteilungsgesprächen können Aktivitäten nach Übereinkunft eingeschoben werden.

Anmerkungen: Gehen Sie den Entwicklungsplan nochmals durch. Machen Sie Vorschläge, wie er praktikabler und wirklichkeitsnäher gefaßt werden könnte. Legen Sie Termine für die im Plan angegebenen Aktivitäten fest.

Die uneingeschränkte Unterstützung durch den Vorgesetzten und das nachgewiesene Interesse an der Realisierung des Entwicklungsplanes wird für den Untergebenen zusätzlicher Anreiz sein, seinen Anteil zum Erfolg zu leisten.

Für die Heranbildung von voll einsatzfähigen Führungsteams ist es erforderlich, daß die Führungskräfte aller Ebenen alle Stellen im Unternehmen als Chance für ihre eigene Weiterentwicklung erkennen. Wenn solche Stellen frei werden, müssen sie nicht unbedingt mit dem bisherigen Stellvertreter, dem „logischen“ Nachfolger, sondern sie können auch mit Mitarbeitern besetzt werden, die ihr Talent bisher in anderen Bereichen des Unternehmens unter Beweis gestellt haben; möglicherweise in solchen, die in keinem direkten Zusammenhang mit den Problemen der zu besetzenden Stelle stehen. Dieses offene Ersatz-Verfahren ergänzt wirkungsvoll Führungspersonal-Planung, die, wie bereits dargestellt, am Anfang der Ausbildung und an der Basis der Personalhierarchie ansetzen muß. Dort trifft sie sich mit dem Basis-Ansatz der Management-Entwicklung, da die jungen Mitarbeiter, sobald sie nur dazu in der Lage sind, mit Führungsaufgaben betraut werden sollen.

Man muß Führungspersonal-Planung und Management-Entwicklung als einen gemeinsamen permanenten und kontinuier-

lichen Prozeß sehen. Die junge Führungskraft wird nicht in einem „Großen-Sprung-vorwärts“ Generaldirektor. Ihre Laufbahn ist keineswegs vom ersten Tag an klar vorgezeichnet. Die Führungskräfte konkurrieren untereinander um die höchste erreichbare Position und Verhaltenspsychologen weisen darauf hin, daß das alternative „Sieg-oder-Niederlage“-Verhalten, bei dem der Sieg des einen Konkurrenten notwendigerweise die Niederlagen des anderen bedeutet, eine der größten Behinderungen positiver interpersonaler Beziehungen im Unternehmen und damit des Unternehmenserfolges darstellt.

Das Entwicklungs-Modell der „*Frühstarter*“ mit dem ausdrücklichen Willen zum Vorwärtskommen hat durchaus Berechtigung. Wie wir wissen, wird ein intelligenter Mitarbeiter insgesamt umso leistungsfähiger, je früher er sich daran gewöhnt, Entscheidendes leisten zu dürfen und zu müssen. Dies bedeutet, daß das Unternehmen ihm — und zwar schon sehr früh — durch das Übertragen von wichtigen Aufgaben Vertrauen entgegenbringen muß. Unternehmen, die dies nicht tun, sind drauf und dran, die wichtigsten Quellen ihres Erfolges, ja ihres Bestandes zu verschütten. Bedauerlicherweise versagen viele Unternehmen gerade in diesem Bereich. Meine Betriebsanalysen haben eindeutig ergeben, daß in den meisten Fällen von fatalen Mißserfolgen die Unternehmensführungen die Gefahren einer verfehlten Führungspersonal-Politik völlig unterschätzt hatten. Aufgrund einer falschen Grundkonzeption hatten sie die traditionelle Zweitteilung des Personals im Unternehmen beibehalten: Ältere Mitarbeiter, die höhere Positionen durch langjährige Mitarbeit erdient hatten; jüngere Mitarbeiter, die noch wenig praktische Erfahrung nachweisen konnten und von denen man daher annahm, daß sie grundsätzlich noch nicht für die Übernahme höherer Positionen geeignet waren. In keinem einzigen Fall fanden sich auch nur Ansätze einer systematischen Führungspersonal-Planung; dafür zeigten sich stets festgefügte Organisationsstrukturen.

Ich habe leitende Führungskräfte kennengelernt, die die Definition der Beförderungsrichtlinien für Führungskräfte und damit die gesamte Führungspersonal-Politik ihren Assistenten überließen. Diese gerieten zwangsläufig in einen Interessens-

konflikt und versuchten, mögliche Bewerber durch administrative Repressionen auszuschalten, sobald sie herausgefunden hatten, daß diese zu gefährlichen Konkurrenten wurden. Für die Dringlichkeit neuer Ansätze könnten zahlreiche zusätzliche Beispiele vorgelegt werden. Häufig gibt die Unternehmensspitze selbst eine Probe unzureichender Entscheidungsfähigkeit gerade im Bereich der Führungs-Nachfolge und der Entwicklung der Mitarbeiter im Fach- wie im Führungsbereich. Damit ist letzten Endes ihre Führungsautorität infrage gestellt.

Der Führungsgrundsatz, daß „Autorität nur nach Maßgabe der Verantwortung delegiert werden könne“, leitet aus der Wichtigkeit einer Stelle im Unternehmen die Berechtigung des Stelleninhabers, anderen Anordnungen zu erteilen, ab. Nicht durch das Prinzip an sich, sondern durch seine Umsetzung und durch seine Umkehrung, die es im menschlichen Bewußtsein bewirkt, entstehen zahlreiche Probleme. Strikte Anordnungen und „Befehle“ richten sich heute an eine selbstbewußte Generation von Führungs- und Nachwuchsführungskräften. Nur persönliche und ausgewiesene Autorität macht es dieser Mitarbeitergeneration möglich, mit älteren Führungskräften zu diskutieren, ihnen zuzuhören, mit ihnen zu arbeiten. Achtung oder Mißachtung der Vorgesetzten leiten Untergebene stets von deren Verhalten insgesamt ab: Eingehaltene oder gebrochene Versprechungen, erfüllte oder übersehene Erwartungen, verifizierte Behauptungen oder solche, die sich schnell als falsch herausgestellt haben, werden als Indizien für ihre Einschätzung betrachtet. Diese Beurteilungskriterien sind in gleicher Weise auf die Einschätzung unmittelbar Untergebener und gleichgestellter Mitarbeiter in der eigenen oder in anderen Abteilungen anwendbar.

Es scheint derzeit noch so zu sein, daß viele Führungskräfte die Begriffe „Stellen- oder Positionsautorität“ und „Sachautorität“ miteinander verwechseln. Man ist überzeugt, daß eine höhere Position und der damit verbundene Status an sich bereits „Sachkompetenz“ ausreichend ausweisen; dies ist leider genau so falsch wie die Annahme, daß höhere Führungskräfte in jedem Fall gerne und ohne Schwierigkeiten mit Veränderungen Schritt halten. Sachautorität kann nur durch eigenen Antrieb

und eigene Aktivitäten entwickelt werden. Je sachlich kompetenter ein Untergebener seinen Vorgesetzten weiß, desto mehr wird er dessen Anordnungen und Anweisungen vertrauen, desto eher wird er sie genau und pünktlich ausführen. Er wird seinen Vorgesetzten als Autorität und dessen Ratschläge oder Wünsche als berechtigt akzeptieren.

Rationale Führungspersonal-Planung versucht sicherzustellen, daß Arbeitserfolg und Entwicklungsfortschritt als Indikatoren für weiteres Beförderungspotential anerkannt werden. Dies entspricht der Vorstellung, daß vor allem Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft Führungseignung kennzeichnen. Die Leistungen der Mitarbeiter müssen permanent mit denen aller Kollegen verglichen werden. Die Vergleichsergebnisse dienen direkt dem Herausfinden der Mitarbeiter, die zur Übernahme höherer Positionen entwickelt werden können, auch wenn die Erfahrung in ihrem bisherigen Arbeitsgebiet noch zu eng begrenzt sein mag.

Bei meinen Betriebsanalysen berichteten mir zahlreiche Unternehmen, daß zum Zeitpunkt der entscheidenden Beurteilung und Auswahl die meisten ihrer Führungskräfte noch nicht den insgesamt notwendigen Ausbildungsstand erreicht hätten, um den Anforderungen der Positionen, für die sie vorgesehen waren, gerecht werden zu können: „Ausfälle“, die bereits zu einem kritischen Problem für viele Unternehmen geworden sind, können *dann* kaum mehr vermieden werden. Mitarbeiter, die durch einen Mangel an Führungsfähigkeiten oder Fachwissen zu einem gefährlichen Ballast des Unternehmens geworden sind, vergessen oft vorhandene Talente, die sie in anderen Berufen durchaus sinnvoll einsetzen könnten. Nicht immer ist für solche Fälle ausschließlich mangelnde Ausbildung verantwortlich, oft ist äußerer Zwang bei der Berufswahl die Ursache. Erst aus seiner Berufserfahrung erfährt der Mitarbeiter, daß die Arbeit in diesem Unternehmen ihn eigentlich gar nicht interessiert. Meistens glaubt er, daß es für einen Wechsel zu spät ist. Was auch immer die Gründe sind, gegen solche Ausfälle sollte man sich mit vorbeugenden Maßnahmen rechtzeitig sichern. Zum Schutz vor epidemischem Auftreten von Personal-Ausfällen, hat die Unternehmensführung Instrumente zur

Hand, die eine Frühdiagnose potentieller Ausfälle ermöglichen: Management-Entwicklung und Führungspersonal-Planung. Die Intensität des Wettbewerbes lässt die Einrichtung von solchen „Frühwarnsystemen“ im Personalbereich als besonders empfehlenswert erscheinen. Erste Voraussetzung ist die periodische Kommunikation zwischen allen Bereichen der Unternehmensleitung. Aber auch dies wird noch nicht ausreichen: Erforderlich ist ein Management-Entwicklungs-System, das alle in das Unternehmen eintretenden Hochschulabsolventen zu absolvieren haben, das sich durch all die Jahre ihrer Tätigkeit im Unternehmen fortsetzt — und das eine oftmalige Überprüfung der erbrachten Führungsleistungen ermöglicht. Dieses Prüfungsprogramm zeigt ohne Rücksicht auf deren Stellung alle diejenigen Mitarbeiter auf, die in ihrer Entwicklung stecken geblieben sind. Einem dabei erfaßten Mitarbeiter mitzuteilen, daß seine Leistungen nicht ausreichend sind, ist sicherlich unangenehm. Wenn diese Kritik aber konstruktiv erfolgt, wird sie dem einzelnen mehr helfen, als wenn sie unterblieben wäre. Die Bekanntgabe positiver Leistungsbeurteilung zeigt den Mitarbeitern aller Entwicklungsstufen, daß ihre Arbeitsleistung geschätzt wird, und daß sie bei der Auswahl für mögliche Beförderungen nicht übersehen werden. Die Unternehmensleitung wird über die Leistung der Führungskräfte auf dem laufenden gehalten. Dies ist bei der Bewertung der Führungskräfte als *Gesamtteam* von unschätzbarem Vorteil; die Unternehmensleitung muß in jedem Fall auf das Gesamtführungspotential zurückgreifen können.

Die Beurteilung und Analyse der Fähigkeiten und Eigenschaften *aller* führenden Mitarbeiter ist besonders deshalb wichtig, weil die „Ausfälle“ keineswegs auf die unteren und mittleren Führungskräfte beschränkt sind. Auch auf der obersten Führungsebene ist dieses Problem virulent und trifft sich mit dem Phänomen der beschleunigten Obsoleszenz, die auch die dynamischsten Unternehmen befällt, wenn ihre Mitarbeiter die permanente Weiterbildung nicht oder nicht mehr ausreichend betreiben. Die *Gesamtbeurteilung* ergibt die Grundlage der Führungspersonal-Planung. Die einzelnen Beurteilungs- und Beratungsschritte sind zu integrieren und wer-

den so zu einem geeigneten Instrument der Personaleinsatz-Planung bei Minimierung des Risikos von Ausfällen großen Ausmaßes. Diese Gesamtbeurteilung muß sowohl den speziellen Gegebenheiten jedes einzelnen Unternehmens gerecht werden, die sich aus den bisherigen Erfahrungen ergeben, als auch dessen zukunftsbezogenen Zielen und Subzielen entsprechen. Ist nicht eines dieser Subziele, besonders geeignete Mitarbeiter schneller als andere die Laufbahnleiter emporklettern zu lassen? Selbst die in dieser Hinsicht konservativsten Unternehmen geben zu, daß ihre Führungskräfte, nachdem sie ungefähr sieben bis zehn Jahre dieselbe Funktion bzw. Stelle innegehabt haben, sich „bewegen“ bzw. „bewegt werden“ sollen. Das heißt: man sollte sie dann entweder aufwärts, seitwärts — oder hinausbefördern. Die erste und auch die dritte Methode wirken sich meist zum Nachteil des Unternehmens aus. Bei der zweiten Lösung kann der nichtbeförderungsfähige Mitarbeiter wenigstens keinen Schaden anrichten, auch wenn er weiter im Personalstande des Unternehmens bleibt. Man weiß andererseits aus der Erfahrung, daß Mitarbeiter, die trotz ihrer Fähigkeiten nicht entsprechend befördert werden, durch die Rast auf ihren Positionen zu rosten beginnen, ganz abgesehen vom Vergeuden vorhandener, aber nicht entwickelter Anlagen.

Die Führungskräfte müssen sich selbst kennen und erkennen lernen. Dies ist nur dann möglich, wenn die Unternehmensführung den Führungskräften und Nachwuchsführungskräften ausreichend Gelegenheit zur Spezialisierung und zum Sammeln von Erfahrung in jedem nur möglichen Unternehmensbereich gibt — auch wenn dies im einen oder anderen Fall organisatorische bzw. finanzielle Opfer bedeutet. Europäische Unternehmen und europäische Führungskräfte, die sich gerne in der Rolle von Wettbewerbs-Märtyrern gefallen, sind hier besonders angesprochen.

Wir schlagen Personalbeurteilung und Entwicklungsberatung auch für die höchsten Führungsebenen vor, obwohl wir wissen, daß Rat dort ungleich schwieriger anzubringen ist. Es ist schon an sich schwierig und unangenehm, mit einem Mitarbeiter über dessen Schwächen und Nachteile zu sprechen. Noch weit schwieriger und unangenehmer ist dies bei einer höheren Füh-

rungskraft — ohne daß deren Motivation empfindlich gestört wird oder gar völlig verloren geht. Dennoch: Eine kritische Position sich selbst gegenüber zu gewinnen, gehört heute zu den Hauptaufgaben der Führungskräfte. Es scheint so, als ob dieser Erkenntnisprozeß sogar noch an Bedeutung gewinnen würde.

Der technische Fortschritt in der Wirtschaft gibt den Takt der Entwicklung an. Die Obsoleszenz sorgt dafür, daß der Bedarf an Ersatz nicht geringer wird. Die gleichen Probleme stellen Personalausfälle und Wirtschaftswachstum. Der schon gegenwärtig hohe Bedarf der Wirtschaft an qualifiziertem Personal wird nicht nur durch die Ausfälle durch Alter, Krankheit usw., sondern eben auch durch das permanente Wachstum immer höher. Zählt man noch den Bedarf hinzu, der objektiv durch die nicht zufriedenstellende Leistung gegenwärtiger Stelleninhaber entsteht, dann erkennt man die Bedrohlichkeit dieser Entwicklung. Die Erkenntnis von der besonderen Bedeutung der Mitarbeiter muß zum Wendepunkt in der Führungspersonalpolitik führen. Sie findet ihren Niederschlag in der Notwendigkeit einer unaufhörlichen Suche nach unternehmerischer Begabung. Das Finden von Mitarbeitern mit Beförderungs- und Entwicklungspotential wird jeden Aufwand lohnen. Kein Unternehmen, keine Organisation kann sich dieser Notwendigkeit entziehen — weder in der Wirtschaft, noch in der Politik, noch in anderen Bereichen. Das Führungspersonalproblem wurde betrüblicherweise gerade zu einem Zeitpunkt akut, als man feststellte, daß es den Universitäten nicht gelang, Führungsfähigkeiten und -kenntnisse in ausreichendem Maße zu vermitteln. Gleichzeitig stieg der Bedarf überproportional, und die Basis der zur Verfügung stehenden Gesamtbevölkerung verschmähte sich. Genaue Zahlen über die Knappheit der Führungskräfte liegen bislang noch nicht vor. Statistiker schätzen einen Bedarfszuwachs von 50 % und eine Zunahme der Ausfallquote um 30 % innerhalb knapp einer Generation. Daher auch die geradezu hektische Suche nach höchstqualifizierten Mitarbeitern.

Im Zusammenhang mit den internen Ausfällen im Führungsbereich sollte man zur Abrundung des Bildes den *Führungspersonal-Umsatz* zwischen verschiedenen, vielleicht sogar konkurrierenden Unternehmen erwähnen. Die meisten Aspekte der

Management-Entwicklung, wie Leistungsbeurteilung, Autorität und Sachkompetenzen, Bewältigung zwischenmenschlicher Beziehungen usw. finden wir bei Analyse des Führungspersonal-Umsatzes wieder. Leitungsgremien von Unternehmen, die mehr und mehr von höchstqualifizierten Mitarbeitern verlassen werden, aber lieber versuchen, mit dem Übel zu leben, als den Wünschen ihrer Spitzenmitarbeiter auf weitere Karrieremöglichkeiten nachzukommen, werden mit Sicherheit Höchstwerte an Führungspersonal-Umsatz erreichen. Die grundsätzliche Einstellung und Absicht zu ändern, die hinter solchen Verhaltensweisen liegen, ist nicht leicht. Das Überwinden eines grassierenden Desinteresses am Schicksal des Unternehmens erfordert radikales Umdenken bei allen Mitarbeitern und in allen Bereichen. Noch dazu birgt das Überbordwerfen traditioneller Denkweisen auch manches Risiko. Wie beim Abbruch eines alten Hauses werden auch hier manchmal durchaus intakte Nachbargemäuer in Mitleidenschaft gezogen. Das Risiko ist sorgfältig abzuwägen und einzukalkulieren. Sorgfalt bedeutet in diesem Zusammenhang: Beginn mit einer grundlegenden Bestandsaufnahme und Analyse des Problems. Verglichen mit den drohenden Verlusten durch einen hohen Führungspersonal-Umsatz sind die Ausgaben für eine solche zweckorientierte „Grundlagenforschung“ verhältnismäßig gering: Empirische Erhebungen sind anzustellen; die Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen haben, müssen interviewt werden. Ihre Aussagen bieten den Ansatzpunkt für die Analyse der Ursachen der Personalverluste. Für die Verdichtung der Abgänger-Daten ist der Personaldirektor verantwortlich. Mitarbeiter, die sich bei einem Konkurrenten verpflichten wollen, müssen besonders analysiert werden. Sie sind in drei Klassen zu gruppieren:

- „Wechsel wurde nicht empfohlen, Verlust bedauerlich“,
- „Wechsel wurde nicht empfohlen“,
- „Wechsel wurde nahegelegt, Verlust nicht bedauerlich“.

Die Abschlußbeurteilung und Niederschrift des Kündigungsge- spräches müssen systematisch analysiert werden. Führungs- kräfte, die in die erste Klasse fallen, sind bedauerlicherweise sehr selten diejenigen, die man ohnedies gerne los geworden wäre. Bei „Berechnung“ des Verlustes durch Personalumsatz

sind nicht allein die entstandenen Kosten, die langwierigen und zeitraubenden Entwicklungs- und Ausbildungsaktivitäten in Rechnung zu stellen. Es ist vor allem zu bedenken, daß — sofern unsere Grundsatzüberlegungen zur Führungspersonal-Planung richtig sind — qualifizierte Mitarbeiter ja die Triebkraft des Unternehmens schlechthin sind. Dazu gehen mit den Mitarbeitern stets auch vertrauliche Informationen verloren, auch wenn durch rechtliche Bestimmungen Vorsorge getroffen ist.

Alle diese Faktoren müssen spätestens in einem gut vorbereiteten Kündigungsgespräch Berücksichtigung finden. Die scheidende Führungskraft soll klarlegen, welche Faktoren, Einstellungen, Ansichten, Überlegungen usw. ihre Unzufriedenheit schließlich so groß werden ließen, daß sie sich zu einem Wechsel entschloß. Das Gespräch sollte daher unbedingt durch ein Mitglied der Unternehmensführung geführt werden, das möglichst nicht direkt mit dem scheidenden Mitarbeiter zusammenarbeitete oder direkt für ihn verantwortlich war. Fragen hinsichtlich der Mitarbeiter und unmittelbaren Vorgesetzten ergänzen das Bild. Um die Unzulänglichkeiten der traditionellen Kündigungsgespräche zu überwinden, kann man versuchen, die Führungskräfte, die das Unternehmen verlassen haben, eine bestimmte Zeit *nach* ihrer Kündigung durch ein Briefinterview zu befragen. Die Beurteilung des ehemaligen Mitarbeiters wird zu diesem Zeitpunkt eher von Emotionen frei sein als in dem Augenblick, als er sich zur Kündigung entschloß.

Der dreifache Druck von Obsoleszenz, Wirtschaftswachstum und Ausfallquoten führt zwangsläufig zur Suche nach einer Methode zu schnellerem, verlässlichem Auffinden von Mitarbeitern mit Beförderungspotential. Die gegenwärtige Struktur der Führungskräfte kompliziert die Situation: Das Durchschnittsalter der Führungskräfte in Europa beträgt heute etwa 55 Jahre. In ungefähr 10 Jahren wird der Großteil dieser Mitarbeiter zur Pensionierung heranstehen. Zieht man zudem die durchschnittliche Zuwachsrate von Führungskräften in der Wirtschaft von ca. 10—12 % pro Jahr in Betracht, so sieht man, daß die Schere bereits sehr weit geschlossen ist.

Ich hatte mich zunächst mit den Ursachen dieser bedrohlichen Situation befaßt. Traditionelle Unternehmensleitungen beschränkten sich auf die klassischen Methoden der Personalpolitik und hatten als Lösung die *Beförderung* vorwiegend *aufgrund der Dienstzeit* akzeptiert. Moderne Unternehmen hatten bereits zu Beginn der fünfziger Jahre erkannt, daß sehr viel mehr von einer raschen und gezielten Personalentwicklung, insbesondere der Führungspersonal-Planung zu erwarten wäre, obwohl vielfach immer noch angenommen wird, daß es einen „geborenen Führungstyp an sich“ gäbe. Es stimmt zwar, daß einer der gewichtigsten Faktoren für eine *Beförderung* das *Lebensalter* ist, nur sind andere Schlußfolgerungen zu ziehen. Bei sonst gleichen Voraussetzungen und Leistungen scheinen nämlich die *jüngeren* Mitarbeiter *höheres* Beförderungspotential zu haben. Dies ist leicht einzusehen, da die jungen Mitarbeiter an der Basis der Personalpyramide ihre Aufgaben übernehmen, an einer Stelle und in einem Umfang, wo ihre Begabungen und Fähigkeiten die Anforderungen in der Regel weit übersteigen. Sie können also relativ leicht Beförderungswürdigkeit erreichen und werden, sobald sie sich eingearbeitet haben, rasch weiterkommen. Mit zunehmendem Aufstieg werden auch die Anforderungen an die jungen Führungskräfte immer höher, ihre berufliche Zukunft kann dann aber nicht mehr völlig von ihrem zunehmenden Alter getrennt werden.

6. Zusammenfassung

6.1 Aufgaben der Unternehmensleitung

Jede einzelne Führungskraft ist für die Kontinuität einer leistungsfähigen Führung des gesamten Unternehmens mitverantwortlich.

Das heißt im einzelnen:

- Entwicklung des eigenen Mitarbeiterstabes für höhere Aufgaben,