

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,

- Kenntnis der Anforderungen und Aktivitäten der Führungskräfte innerhalb ihres Verantwortungs- und Aufsichtsbereiches,
- Beratung und Unterstützung der Bereichsdirektoren bei der Besetzung von Schlüsselpositionen,
- Auffinden von Kandidaten mit hohem Entwicklungspotential für Schlüsselfunktionen innerhalb aller Unternehmensbereiche durch Beratungen mit ihren Kollegen.

Zur Erfüllung dieser Aufgaben müssen die höheren Führungskräfte zusätzlich zu ihrer laufenden kurzfristigen Arbeit mit den ihnen zu- bzw. untergeordneten Führungskräften langfristige Überlegungen zusammen mit dem Leiter der Management-Entwicklungs-Abteilung anstellen. In gemeinsamen Beratungen erfolgt die Überprüfung der Führungspersonal-Pläne, die durch die Einzelbereiche und Abteilungen konzipiert und vorgelegt wurden. Die Angemessenheit der Ersatzüberlegungen, sowie der Pläne und Aktivitäten zur Auffindung und Entwicklung von Führungskräften wird festgestellt; die Beurteilung der erbrachten Leistung und die Beförderungsvorschläge werden einer Überprüfung unterzogen. Wenn sich die Unternehmensführung für das Modell „Führung durch Zielvorgabe“ entscheidet, bedeutet dies auch für alle anderen Führungskräfte die Notwendigkeit kurzfristig Ziele zu definieren. Darüber hinaus müssen alle Mitarbeiter selbst ihre Aufgaben, ihre eigenen Vorzüge und Schwächen analysieren und beurteilen und schließlich selbst Pläne zur Erreichung ihrer Ziele erstellen. Diese Pläne müssen, einmal fixiert, unmittelbar in die Praxis umgesetzt werden. Bei Einführung dieses Führungs-Modells werden die Mitarbeiter aufgefordert, ihre Stellen und die Funktionen, wie sie sie gegenwärtig tatsächlich erfüllen, zu beschreiben. Diese individuellen Stellenbeschreibungen werden sodann mit den „offiziellen“ verglichen, alle Abweichungen sind mit allen betroffenen Führungskräften zu besprechen. Verständlicherweise werden dabei immer wieder Abweichungen, Differenzen und Diskrepanzen auftreten.

Eine überraschend große Anzahl von Führungskräften in der Wirtschaft hat bislang die Bedeutung rationaler und systematischer Verfahren zur Entscheidungsfindung für die Verbesserung

der Führungsleistung und somit der Ertragsstruktur des Unternehmens noch nicht ausreichend erkannt. Sie halten im Grunde die beschriebenen Verfahren und Methoden für im Einzelfall nicht wirksame „Patentrezepte“ oder „Modeerscheinungen“ und versichern, daß sie — komme, was wolle — „Individualisten“ ur-eigenster Prägung bleiben werden und sich schon daher diesen nicht anschließen werden. Sie täuschen sich allerdings: Zum ersten haben sie ein völlig falsches Verständnis von „Individualismus“. Zum zweiten überleben viele anscheinend erfolgreiche Führungskräfte in ihren Positionen in Unternehmen nur, weil sie „erfolgreich“ allen *grundsätzlichen* Entscheidungen aus dem Wege gehen. Daß dadurch eines Tages das Unternehmen den dann sehr hohen Preis zahlen muß, ist ihnen bislang noch nicht klar geworden. Es ist sicher nicht falsch oder übertrieben, wenn man annimmt, daß Unternehmen, in denen vorwiegend Führungskräfte mit einer solchen Grundeinstellung am Werk sind, zu Stagnation und Mißerfolg verurteilt sind. Entscheidungen rechtzeitig zu treffen, bedroht von Irrtum und Mißerfolg, erfordert Risikobereitschaft und Mut. Eine rasche Entscheidung ist jedoch in den Augen vieler Führungskräfte von vornherein eine schlechte Entscheidung. Sinnvolle und rationale Entscheidungen erfordern die Kenntnis aller Einflußfaktoren, sorgsames Sammeln und Gewichtung aller Daten, Bedenken der möglichen zukünftigen Folgen aller Strategien und schließlich die Auswahl zwischen Alternativen; all dies erfordert viel Zeit. Diese an und für sich richtigen Verfahren können allerdings nur solange akzeptiert werden, wie sie nicht als Ausrede oder zur Verschleierung eigener Entscheidungsunfähigkeit gebraucht werden. Kritiker haben richtigerweise darauf hingewiesen, welch große Gefahr zeitliche Verzögerungen bedeuten können und daß deren „Gebrauch“ zur Risikominimierung meist nichts anderes ist als Flucht vor der Verantwortung. Dies alles gilt in besonderem Maße für Management-Entwicklung und Führungspersonal-Planung.

Strategien und Pläne zur Bildung einer Führungspersonal-Reserve basieren zum Großteil auf subjektiven Beurteilungen. Diese Beurteilungen erfolgen in der Regel nicht unter Kenntnis *aller* Einfluß- und Bedingungsfaktoren. Keine Führungs-

kraft kann in jedem Fall richtig urteilen — sie *muß* es aber in den wichtigsten Fällen! Bereitschaft zum Treffen von Entscheidungen und Übernahme von Verantwortung ist für sie und ihre Untergebenen von größter Bedeutung. Die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, umfaßt auch die Fähigkeit, Entscheidungen dort, wo es nötig ist, *schnell* zu treffen; einer dieser Fälle ist die Entwicklung des Humankapitals — vielleicht ist es der entscheidende überhaupt.

Ein rationales Vorgehen bei der Fort- und Weiterbildung der Führungsteams wird insbesondere den jüngeren Führungskräften die Notwendigkeiten eines sinnvollen Interessen-Ausgleiches vor Augen führen. Führungskräfte haben in der Regel aus einer relativ großen Zahl von Handlungsvarianten auszuwählen und stehen dabei notwendigerweise unter dem Einfluß ihrer Mitarbeiter. Die Auswahl der bestmöglichen Varianten unter Berücksichtigung interner und externer Bedingungen und Gegebenheiten erfordert in aller Regel die Fähigkeit, Interessen auszugleichen, sorgsam abzuwägen, was für ein bestimmtes Unternehmen zu einer bestimmten Zeit und unter bestimmten Voraussetzungen möglich und sinnvoll ist.

Unternehmen müssen wie oben angedeutet von ihren Führungskräften die Vorgabe von genau spezifizierten Zielen verlangen, die in bestimmten, ebenfalls genau definierten Zeiträumen erreicht werden müssen. Diese Ziele werden mit den Vorgesetzten solange diskutiert, bis Einigkeit erzielt wird. Sodann ist es die alleinige Aufgabe des Mitarbeiters, diese Ziele zu erreichen. Üblicherweise umfaßt der Zeitraum dafür sechs Monate bis zwei Jahre. Am Ende dieser Periode beurteilt der Untergebene *zusammen* mit seinem Vorgesetzten den Grad der Zielerreichung, stellt also *selbst* seinen Erfolg oder Mißerfolg fest und definiert neue Ziele für die Folgeperiode.

Auf diese Weise verlagert sich das Schwergewicht sowohl bei der Leistungsbeurteilung als auch bei der Lückenfeststellung von isolierter Subjektivität zur gemeinsamen Analyse. Durch Eigenplanung und eigenverantwortliche Durchführung bestimmen die Untergebenen nicht nur möglicherweise ihre Schwächen selbst, sondern erhalten die Möglichkeit, auch ihre Vorzüge zur Geltung zu bringen. Sie sind nicht länger einer for-

mellen Beurteilung „von oben“ *unterworfen*, sondern werden zu gleichberechtigten aktiven Partnern. Dadurch aber werden sie die schwierige Aufgabe ihrer Entwicklung nicht mehr als ausschließlich im Interesse des Unternehmens gelegen auffassen, sondern in ihrem eigenen Interesse akzeptieren.

Die dargestellten Einzelaspekte müssen zu einem Gesamtkonzept integriert werden. Zusammen mit den möglichen Berufschancen formen sie die Entwicklung und damit die Laufbahn der Mitarbeiter. Die Unternehmensleitung muß sich ständig nach besseren Instrumenten der Führungspersonal-Planung umsehen. Da Standardverfahren ex definitione nicht in jedem Fall optimal sein können, muß die Unternehmensführung eine ausreichende Zahl von Experimenten anstellen. Mit Vorsicht gebraucht, können diese Experimente Entwicklungstrends und Leitlinien aufzeigen und dadurch die unternehmerischen Entscheidungen maßgeblich erleichtern. Im Verlaufe von Betriebsanalysen gewann ich die Überzeugung, daß in Europa eben erst Vorüberlegungen zur Bestimmung von objektiven Indikatoren für die Entwicklung führender Mitarbeiter angestellt werden. Immerhin zweifelt man mehr und mehr an der Gültigkeit und Güte der bisher angewendeten Verfahren. Traditionelle Beförderungsrichtlinien und Leistungsstandard sind als Instrumente der Unternehmensführung abgenützt, aber immer noch zögern die Unternehmen, ihre Beförderungspolitik zu ändern. Viele Personalentscheidungen werden länger, als es ertragbar ist, hinausgezögert. Die Geschichte erfolgreicher Unternehmen und Unternehmer zeigt die Bedeutung der strategischen Ideen, die einer Unternehmenspolitik zugrunde liegen. Dies gilt auch für die Personalpolitik, deren Grundsätze eben zum ersten Mal auf Richtigkeit und Verlässlichkeit überprüft werden. Es bleibt die Frage, wie lange es dauern wird, bis sich die grundsätzlichen Erkenntnisse tatsächlich auf die unternehmerischen *Entscheidungen* in der Praxis auswirken werden.

Ich will zwei Beispiele für mangelhafte Entscheidungen in wirtschaftlichen Unternehmen anführen: Erstes Beispiel ist die bedeutendste technische Errungenschaft des 18. und 19. Jahrhunderts, die Dampfkraft, die ursprünglich als billige Energiequelle gedacht war. Nach einigen Jahrzehnten jedoch war sie

bereits doppelt so teuer wie andere in der Zwischenzeit neu entwickelte Energiequellen geworden. Dennoch, hauptsächlich aus Prestigeüberlegungen, behielt man die veralteten und unwirtschaftlichen bei. Mit einer rationalen Einstellung zu Investitionen und Wirtschaftlichkeit hätte man anders entschieden. Das zweite Beispiel zeigt ein führendes europäisches Unternehmen, das in den Vereinigten Staaten Fuß faßte und entsprechend den dortigen Gepflogenheiten ein umfangreiches Management-Entwicklungs-Programm einrichtete, dabei allerdings vergaß, auch die nötigen Karrieremöglichkeiten für seine Mitarbeiter vorzusehen. Der „Erfolg“ war vorauszusehen: Die besten Mitarbeiter verließen, einmal ausgebildet, schleunigst das Unternehmen. Die Unternehmensleitung hatte die Zusammenhänge von Beurteilung, Entwicklung und Beförderung einfach nicht erkannt.

Letzte und wichtigste Aufgabe der Unternehmensleitung ist das Herstellen und Erhalten einer unbeschränkten und somit wirkungsvollen Kooperation der Führungskräfte aller Bereiche des Unternehmens. Sie sollen und müssen sowohl bei der Suche nach Mitarbeitern für Schlüsselstellungen als auch bei der Entwicklung und Definition von Leistungsnormen mitwirken. Es muß immer wieder versucht werden, den Teilbereich „Ausbildung“ mit den allgemeinen Personal-Führungsaktivitäten zu verbinden und damit Leistungsbestimmung, Leistungsbeurteilung und Führungspersonal-Planung in einen sinnvollen Gesamtzusammenhang zu bringen.

6.2 Das Zusammenwirken von Management-Entwicklung und Führungspersonal-Planung

Die einzelnen dargestellten Instrumente und Systeme müssen zu einem Gesamtsystem der Unternehmensführung integriert werden. Dies erst begründet und berechtigt Management-Entwicklung und Führungspersonal-Planung. Beide beziehen sich auf Dynamik und Qualität menschlichen Verhaltens und zwischenmenschlicher Beziehungen, beide beeinflussen die individuellen Leistungen und damit die Leistung des gesamten Unternehmens: Management-Entwicklung und Führungspersonal-Planung können nur gemeinsam gesehen werden. Der qualita-

tive und quantitative Mangel an Führungskräften in wirtschaftlichen Unternehmen ist evident. Der Bedarf an Führungsfähigkeiten — Kenntnissen und Einstellungen — wird ohne Zweifel weiter steigen. Sobald alle Unternehmen erkannt haben, daß das Führungspotential der *eigentliche* und *entscheidende* Faktor im wirtschaftlichen Konkurrenzkampf ist, werden auch sie sich an den „Führungskräfte-Markt“ wenden: Das Angebot an den schon heute dringend gesuchten Mitarbeitern wird weiter verknappt. Die Suche nach geeigneten Mitarbeitern muß auf breitere Basis gestellt werden, um die Chancen von Kreativität und Innovation zu erhöhen. Die Unternehmensleitung kann es sich in Zukunft nicht mehr leisten, sich mit dem Betrieb eines objektiv zu teuren und selbstgenügsamen Unternehmens zufrieden zu geben. Sie kann es sich auch nicht mehr leisten, konstruktive Kritik von außen einfach und kommentarlos abzuweisen. Es gibt ausreichende Beispiele dafür, wie zunehmende Betriebs-Blind- und -Taubheit die Unternehmensführung immer mehr Fehler machen lassen: Die „Unglücksfälle“ im Leben dieser Unternehmen mehren sich überproportional.

Die grundsätzliche Entscheidung für oder gegen Führungspersonal-Planung und Management-Entwicklung muß durch jedes einzelne Unternehmen selbst getroffen werden. Folgende Vorbereitungen müssen bereits möglichst früh begonnen werden:

- Definition der Ziele und verfolgten Absichten; Analyse der wirtschaftlichen Faktoren, die Personalangebot und Personalbedarf beeinflussen; Sensibilisierung der Unternehmensführung bezüglich der Notwendigkeit der Personalplanung; Integration der Personalplanung in alle anderen Bereiche der Unternehmensplanung; Bereitstellung von Unterlagen für die Management-Entwicklung im Gesamtunternehmen.
- Prognosen hinsichtlich der Veränderungen innerhalb der Führungskräfte und deren Auswirkungen auf das Unternehmen; Bestimmung des gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarfs des Unternehmens, Überprüfung der gegenwärtigen und zukünftigen Personalressourcen; systematische Personalforschung. Darunter fällt insbesondere die Beobachtung und Analyse von

- Veränderungen innerhalb der *Führungskräfte-Struktur* (hinsichtlich Alter, Mobilität, Kenntnisse und Fähigkeiten usw.),
 - Veränderungen in der *formalen Ausbildung* (Ausbildung vor Berufseintritt; soziale und wirtschaftliche Erwartungen),
 - Veränderungen, die durch *externe Faktoren* bewirkt werden (Gewinn-, Verlustschätzungen, Absatzprognosen, Ermittlung wirtschaftlicher Indikatoren),
 - Veränderungen, die durch *interne Faktoren* bewirkt werden (Personalreserven, langfristiger qualitativer und quantitativer Bedarf, Personalfluktuationen).
- Beurteilung der gegenwärtigen Personalressourcen, Bewertung auf Abteilungsebene, Konsolidierung nach Bereichen zur „Bereichs-Personal-Bilanz“; Extrapolierung der Führungspersonal-Erfordernisse, abgestimmt auf die Unternehmenspläne der einzelnen Bereiche; Schätzung der Auswirkungen auf die Personalplanung insgesamt. Kooperation aller betroffenen Bereiche, Mitwirkung an der Personal-Beurteilung, an der Bestimmung der personalpolitischen Prioritäten, Veränderungen im Organisations- bzw. Führungsmodell, Nachfolge- und Beförderungsplanung — in Übereinstimmung mit den Linien-Führungskräften und deren Vorstellungen.
- Konzeption und Einführung des Führungspersonal-Planes des Gesamtunternehmens; Herstellen des Bezuges zwischen Personal-Beurteilung und Personal-Plänen; Revidierung der Ziele und Programme der Personalabteilung anhand des Personalgesamtplanes.

Auf der Ebene der Unternehmensleitung bedeutet dies: Abgabe von Empfehlungen zum Personalplan für mittlere und untere Führungskräfte; Entwicklung von Zeitplänen zur Umsetzung der Empfehlungen; Festlegung von Kontrollzeitpunkten und Kontrollberichten; Evidenthaltend der gesamten Personalunterlagen unter den sich ständig verändernden Gegebenheiten.

Die Einführung von Führungspersonal-Planung und Management-Entwicklung bedeuten in der Tat eine grundsätzliche Änderung der Unternehmens-Personal-Politik. Veränderungen beunruhigen in der Regel und werden gelegentlich als unwillkommene Störung empfunden. Der Mensch hängt am Bekannten, Vertrauten, und je höher ein Mitarbeiter im Unternehmen aufsteigt, in seiner Laufbahn fortschreitet, desto größer wird sein Wunsch, das einmal Erreichte zu bewahren. Das sollte den Personaldirektor in seinen personalpolitischen Plänen jedoch nicht behindern. Führungspersonal-Pläne und Management-Entwicklung richtig einzusetzen heißt, Personalpolitik an der Beurteilung von Leistung und Entwicklungsmöglichkeiten zu orientieren. Bis auf den seltenen Fall, daß *ein* Kandidat alle anderen deutlich überragt, sind personalpolitische Entscheidungen stets äußerst schwierig zu treffen, da in den meisten Fällen *ex ante* zumindest alle ausgewählten Kandidaten ungefähr gleich geeignet scheinen, höhere Aufgaben zu übernehmen. Umso mehr muß die *Gesamtleistung* und das erkannte *Entwicklungspotential* als Grundlage für jede entscheidende personalpolitische Maßnahme herangezogen werden.

Wir wollen abschließend einmal mehr die Abhängigkeit der Unternehmen von ihren derzeitigen und den zukünftigen Mitarbeitern unterstreichen, von den Mitarbeitern, die ständig mit den Konkurrenten des Unternehmens konfrontiert werden, mit dynamischen, wachstumsorientierten Unternehmen aber auch mit solchen, in denen Enthusiasmus und Dynamik verlorengegangen sind. Der Bedarf an höchstqualifizierten Führungskräften hat sich nicht nur durch die bekannte explosionsartige technische Entwicklung, die gesteigerten Wachstumsraten der Wirtschaft und den rasch ansteigenden Führungspersonal-Wechsel, sondern auch durch die neuen Vorstellungen von der Führung wirtschaftlicher Unternehmen sprunghaft erhöht. Mehr und mehr Unternehmen sind bemüht, letzte Reste von Traditionalismus und Konservatismus in ihrer Personalpolitik zu beseitigen; in diesen Zeiten der stürmischen Entwicklungen bedarf es wesentlich größerer Anstrengungen als bisher. Management-Entwicklung und Führungspersonal-Planung können gemeinsam beweisen, daß Veränderung nicht gleichbedeutend

mit Unsicherheit sein muß. Sorgsamkeit und Entschlossenheit setzen „Veränderung“ mit „Chance“ gleich, mit der Chance, sich für die Anforderungen der permanenten industriellen Evolution zu rüsten und sie zu nützen.

Dies erfordert eine grundsätzlich veränderte Einstellung zu allen Fragen, die den Menschen im Unternehmen betreffen; diese Einstellung wollte ich in diesem Buch darstellen, ihre Notwendigkeit belegen. Die permanente industrielle Evolution rückt das Humankapital in den Mittelpunkt — wenn schon aus keinem anderen Grund als dem unwiderlegbaren Faktum, daß der Mensch immer noch das vielseitigste aller „Instrumente“ ist. Das Leben mit der permanenten industriellen Evolution wird den Menschen in den Führungspositionen der Wirtschaft viele neue Erkenntnisse und Kenntnisse bringen — und noch mehr abverlangen.