DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Chorafas, Dimitris N.
Other Persons: Ortner, Gerhard E.

Book

Führungskräfte im Betrieb : Planung, Einsatz, Entwicklung

Provided in Cooperation with:
ZBW LIC

Reference: Chorafas, Dimitris N. (2019). Führungskräfte im Betrieb : Planung, Einsatz, Entwicklung. Aus dem engl. übers. Reprint 2019. Berlin : Boston : De Gruyter.
https://doi.org/10.1515/9783111369914.
https://www.degruyter.com/isbn/9783111369914.
doi:10.1515/9783111369914.

This Version is available at:
http://hdl.handle.net/11159/695734

Kontakt/Contact
ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: *rights[at]zbw.eu*
https://www.zbw.eu/

Standard-Nutzungsbedingungen:
Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte. Alle auf diesem Vorblatt angegebenen Informationen einschließlich der Rechteinformationen (z.B. Nennung einer Creative Commons Lizenz) wurden automatisch generiert und müssen durch Nutzer:innen vor einer Nachnutzung sorgfältig überprüft werden. Die Lizenzangaben stammen aus Publikationsmetadaten und können Fehler oder Ungenauigkeiten enthalten.

Terms of use:
This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence. All information provided on this publication cover sheet, including copyright details (e.g. indication of a Creative Commons license), was automatically generated and must be carefully reviewed by users prior to reuse. The license information is derived from publication metadata and may contain errors or inaccuracies.

https://savearchive.zbw.eu/termsofuse

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Führungskräfte im Betrieb

Planung, Einsatz, Entwicklung

von

Dimitris N. Chorafas

Aus dem Englischen übersetzt und bearbeitet

von

Gerhard E. Ortner

1974

Walter de Gruyter · Berlin · New York

SAMMLUNG GÖSCHEN 7015

Prof. Dr.-Ing. *Dimitris N. Chorafas*,
Dr. Sc. (Math.), ME, EE, MSE, ehem. Lehrer an Universitäten und Hochschulen der USA und Europas, selbständiger Unternehmensberater, Paris und St. Laurent d'Eze

Dr. Dr. *Gerhard E. Ortner*
Privatdozent an der Gesamthochschule Paderborn, Institutsdirektor (komm.) am Landesforschungszentrum FEoLL, Paderborn

© Copyright 1974 by Walter de Gruyter & Co., vormals G. J. Göschen'sche Verlagshandlung, J. Guttentag, Verlagsbuchhandlung, Georg Reimer, Karl J. Trübner, Veit & Comp., 1 Berlin 30 — Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden — Printed in Germany — Satz und Druck: Max Schönherr, 1 Berlin 51 — Buchbinder: Lüderitz & Bauer, 1 Berlin 61

ISBN 3 11 003764 5

Inhalt

Vorwort 5

1. **Führungskräfte im Unternehmen** 9
   1.1 Unternehmensführung und Führungskräfte 9
   1.2 Kreativität und imaginative Unternehmensführung .. 14
   1.3 Management-Entwicklung im Rahmen der Gesamt-Personalpolitik 20

2. **Personalinfrastruktur und Bildungsinvestition** 25
   2.1 Personalobsoleszenz und lebenslanges Lernen 25
   2.2 Bildungsinvestitionen, Personalinfrastruktur und Wirtschaftsentwicklung 27
   2.3 Bildung von Humankapital 32
   2.4 Grundsätzliche Überlegungen zu Konzeption und Finanzierung der Ausbildung 34
   2.5 Individuelle Anforderungen an die Führungskräfte .. 45

3. **Grundlagen moderner Führungspersonalpolitik** 54
   3.1 Führungspersonalpolitik und Management-Entwicklung 54
   3.2 Grundzüge der Fach- und Führungsausbildung 57
   3.3 Personalpolitik aus der Sicht des Unternehmens und der Mitarbeiter 63
   3.4 Die Einrichtung eines Management-Entwicklungsprogrammes in der Praxis (Fall) 75
   3.5 Eine Alternative zur Management-Entwicklung 80

4. **Das Management-Entwicklungsprogramm** 83
   4.1 Das Management-Entwicklungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte (MEN) 83
   4.1.1 Das Programm während des ersten Jahres 83
   4.1.2 Der Management-Grundkursus 86
   4.2 Ziele und Inhalte des Management-Entwicklungsprogrammes für Führungskräfte (MEF) 91
   4.2.1 Ziele und Leitlinien der Programmgestaltung .. 91
   4.2.2 Beurteilung und Beratung im Rahmen des MEF 95
   4.2.3 Die formale Ausbildung im Rahmen des MEF 98

4.3 Struktur und Themen von MEF-Seminaren (Beispiele) 102
4.3.1 Gestaltungs- und Organisationsprinzipien der Seminare 102
4.3.2 Beispiele für MEF-Seminare 104
4.3.3 Generelle Ausrichtung und Themenkatalog 110

5. **Führungspersonal-Planung** 114
5.1 Sammlung von Personalinformationen und Erhebung des Führungspotentials 114
5.2 Beurteilung des Führungspotentials und Feststellung des Entwicklungsbedarfes 124
5.2.1 Erstellen von Ersatz- und Differenztabellen .. 124
5.2.2 Möglichkeiten und Grenzen der Beurteilung des Führungspotentials 140
5.2.3 Entwicklungsplanung und Beratung 143

6. **Zusammenfassung** 157
6.1 Aufgaben der Unternehmensleitung 157
6.2 Das Zusammenwirken von Management-Entwicklung und Führungspersonal-Planung 162

Vorwort

Wir leben gegenwärtig in einer Zeit der „Permanenten industriellen Evolution". Als Ergebnis einer langfristigen Entwicklung ist der Mensch neuartigen und schnell veränderlichen Lebensbedingungen und Einflüssen ausgesetzt. Eine kritische Phase scheint erreicht, gekennzeichnet durch die explosionsartige Vermehrung des Wissens und die permanent gewordene und beschleunigte Evolution der Naturwissenschaften und der Technik. Ihre Bewältigung fordert höchste Anspannung der Kräfte aller Glieder und Gruppen der Gesellschaft. Insbesondere die Führungsteams in Wirtschaft und Verwaltung werden in den kommenden Jahrzehnten vor neue und entscheidende Aufgaben gestellt werden. Es gilt, menschlichen Geist in einem bislang nicht erreichten Ausmaß zu mobilisieren.

Wenn unter anderem wirtschaftlich-technische Ziele erreicht werden sollen, die früher als utopisch galten, muß jeder einzelne in seinem Bereich eine ständig wachsende Fülle theoretischer und praktischer Erkenntnisse gewinnen und in der Lage sein, sie anzuwenden. Er bedarf dazu der eigenen Initiative und vor allem einer planvollen und qualifizierten Ausbildung und Anleitung. Neue Produkte, neue Verfahren, neue Märkte, neue Chancen und Risiken erfordern ein Höchstmaß an Führungs-Fähigkeiten im Unternehmen.

Bisher ging man bei der Deckung des Bedarfs an höherem Ausbildungsstand und Entwicklungsgrad der Führungskräfte meist davon aus, daß sich deren Entwicklung im Unternehmen spontan und von selbst, also ohne notwendige Steuerungseingriffe von außen vollzöge. Man vertraute den Beförderungsrichtlinien und nahm an, daß nur ohnehin qualifizierte Mitarbeiter in der Hierarchie nach oben gelangten. Durch die bewährten Auswahl- und Beförderungsverfahren würde jedermann im Unternehmen zum entsprechenden Zeitpunkt genau diejenigen Kenntnisse und Fähigkeiten besitzen, die für die Erfüllung der

Aufgaben seiner Stelle erforderlich sind. Dieser statische und rational nicht begründbare Ansatz erfaßt jedoch bloß die jeweilig gegenwärtigen Erfordernisse und ignoriert daher zwangsläufig die ständige Weiterentwicklung von Fach- und Führungskenntnissen.

Aus diesem Grunde erarbeiten modern denkende Unternehmen heute Management-Entwicklungs-Systeme mit dem Ziel, auch in Zukunft über ausreichend ausgebildete und einsatzfähige Mitarbeiter im Führungsbereich zu verfügen. Nur so können sie die allgemeine qualitative und quantitative Knappheit an Arbeitskräften bzw. den Mangel an Führungsfähigkeiten und Führungskenntnissen bei ihrem Personal überwinden. Qualitativ und quantitativ unzureichende Informationen über Personal und Personalentwicklung schaffen zusätzliche Probleme, die überwunden werden müssen: Sollen langfristige Strategien mit Erfolg realisiert werden, sind Daten über Größe, Aufbau und Zusammensetzung der zukünftigen mittleren und höheren Führungsteams im Detail erforderlich. Es ist kein Zufall, daß erfolgreiche Unternehmen ihre Ausbildungs- und Entwicklungsprogramme stetig weiter ausbauen. Manche finanzieren bereits die formale Ausbildung ihrer Mitarbeiter in den technischen und administrativen Bereichen, also die Ausbildung an öffentlichen und privaten Schulen. Das Ausmaß der Obsoleszenz der Kenntnisse und Fähigkeiten ist derart beunruhigend, daß bereits jetzt viele vorwiegend internationale Großunternehmen die Aus- und Weiterbildung mit all ihren Varianten großzügig fördern: Sie bemühen sich um die Entwicklung von Führungskräften in ihren Betrieben durch Einrichten von internen Ausbildungsprogrammen und Ausschütten von Stipendien. Sie unterstützen Universitätsseminare finanziell und erstatten den Absolventen die meist hohen Gebühren für Postgraduate-Kurse.

Permanente Ausbildung sollte erkennbare und meßbare Erfolge bringen. Psychologie und Pädagogik haben in diesem Zusammenhang noch zahlreiche Aufgaben zu lösen. Das Ansehen und die Anerkennung von Erziehern, Lehrern, Ausbildern aller Art werden davon abhängen, ob sie in der Lage sind, Menschen

auch tatsächlich zu erziehen, zu unterrichten und auszubilden. Dennoch darf nicht der meßbare Ausbildungserfolg allein die Personalentwicklung in den Unternehmen bestimmen. Aufgabe der Erziehung muß es bleiben, Menschen zu selbständigem Denken zu veranlassen. Bislang hemmten ökonomische Situation und Zeitmangel die Eigeninitiative des durchschnittlichen Menschen zum Nachdenken. In einer Zeit schnellster technisch-wirtschaftlicher Entwicklung und deren Wirkung auf die gesellschaftliche Wirklichkeit gewinnen die emanzipatorischen Ziele der Bildung neue Dimensionen: Permanentes Lernen und ständiges kritisches Infragestellen sind gleichermaßen nötig wie möglich.

Die Ansicht, daß die berufliche Laufbahn eines Menschen durch permanente oder zumindest längerdauernde Erziehung beeinflußt wird und daß diesem kausalen Zusammenhang Rechnung getragen werden muß, wurde bereits um 1900 artikuliert, als ein neues Schulgesetz in England Stürme der Empörung entfachte. Dieses Gesetz, in wesentlichen Zügen durch *Arthur Balfour* konzipiert, fügte die „Unterstufe" der höheren Schulen bzw. Sekundarstufe 1 an die Grundstufe des staatlichen Pflichtschulsystems und legte die Kompetenz des Staates für den gesamten Bildungsbereich gesetzlich fest. Ziele dieses Gesetzes waren Schaffung der Gleichheit der Bildungschancen für alle und die Angleichung des Niveaus der verschiedenen Schulen und Schultypen. Ähnlich wie andere Bildungs- und Schulgesetze hatte auch diese legistische Maßnahme wirtschaftliche Ursachen. Das Hauptmotiv lag in der Erkenntnis, daß Großbritannien im Konkurrenzkampf mit der ausländischen Wirtschaft, die sich einer bereits weiter entwickelten Technologie bedienen konnte, unterliegen würde, wenn das allgemeine Ausbildungsniveau nicht angehoben werden könnte. So ist es nicht verwunderlich, wenn auch heute Großunternehmen und internationale Konzerne „Fortschritt" und „Erfolg" assoziieren, wenn sie „Management-Entwicklung" fordern und interne Ausbildungssysteme als beste Vorsorge für alle künftigen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft betrachten. In den Vermögensbilanzen jedes „Unternehmens" (im weitesten Sinn,

gleich ob es sich um einen kleinen Gewerbebetrieb oder um einen Staat insgesamt handelt) werden in Zukunft nur die am besten Ausgebildeten an oberster Stelle stehen: Dem überragenden Einfluß von Erziehung und Ausbildung wird bei der Übertragung von Entscheidungskompetenz und Verantwortung Rechnung getragen werden müssen.

Valmer, im Januar 1974 *Dimitris N. Chorafas*

1. Führungskräfte im Unternehmen

1.1 Unternehmensführung und Führungskräfte

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

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

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

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

überwunden werden.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2 Kreativität und imaginative Unternehmensführung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Etablierung eines *Personal-Aquisitionsprogrammes* einschließlich der Suche nach Unternehmen mit unter-entwikkeltem Potential,

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

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

Traditionelle Organisationsformen wirtschaftlicher Unternehmen orientieren sich u. a.:

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

Die Gewichte dieser Einflußfaktoren erfuhren erst durch die Erkenntnis vom Menschen als dem wichtigsten unternehmerischen Faktor entscheidende Veränderung. Erst seit etwa 10 Jahren berücksichtigt man den Umstand, daß keinerlei unternehmenspolitische oder organisatorische Veränderung ohne volle Berücksichtigung des Faktors „Mensch" denkbar ist. Dies gilt in ganz besonderem Maße für die Management-Entwicklung. Dazu kommt noch, daß die Anforderungen an Führungskräfte und deren Einstellung und Fähigkeiten überproportional zum Wachstum des Unternehmens einerseits, zur Ausweitung der Märkte und zur quantitativen und qualitativen Zunahme der Konkurrenz andererseits steigen.
Michael L. Haider, Vorstandsvorsitzender der Standard Oil of New Jersey, definierte Wesen und Umfang: „Management-Entwicklung hat keinen faßbaren Beginn, keinen steten Verlauf, keinen erkennbaren Endpunkt. Es zeigen sich keine klaren und gleichbleibend verlaufenden Linien, wie sie Zeichner von Organigrammen mögen. Die Entwicklung von Führungskräften ereignet sich im permanenten Wechselspiel von Experiment und Veränderung. Man könnte sie als das *permanente Sichbefassen der Unternehmensführung mit den Problemen* der Entdeckung, Förderung und Entwicklung unternehmerischen Talents definieren; *jedes* Mittel und *jede* Methode kann — wenn sie für den Zweck geeignet erscheint — herangezogen werden. Folgende vier Aspekte sind vor allem zu berücksichtigen:

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

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

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

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

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

mühungen auf die objektiven Erfordernisse nach Weiterentwicklung abzustimmen.

- Einrichtung, Strukturierung und Erhalt eines *effektiven Führungsteams* mit folgenden Charakteristika:
  - *innovatorisch* (zu permanenter Weiterentwicklung fähig *und* bereit),
  - *geschult* in den neuesten Führungsmethoden und Techniken (wobei die Stufe des „Könnens" erreicht werden muß),
  - *kritisch*, die eigene Effektivität und die Effektivität des Teams überprüfend und verbessernd.
- Aufbau einer *Personalreserve*, die bei Bedarf sofort oder ohne wesentlichen Zeitverzug abrufbar ist; Entwicklung von *Personalbedarfsprognosen;* Sammlung von Informationen über sofort oder später zu befördernde Führungskräfte bzw. Nachwuchsführungskräfte.

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

1.3 Management-Entwicklung im Rahmen der Gesamt-Personalpolitik

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

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

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

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

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

Durchführung und Kontrolle dieser Aktivitäten sollten durch die Unternehmensführung zentral erfolgen; die Führungspersonal-Planung ist in den Finanzplänen und den diesen zugrundeliegenden Ertragsprognosen der Unternehmen verankert.

Bei der Einrichtung von Management-Entwicklungsprogrammen werden viele Unternehmen zunächst Barrieren von bewußtem oder unbewußtem Konservativismus überwinden müssen. Durch mindestens eine dieser Vorstellungen ist die Idee der „Management-Entwicklung" in Europa an einem kritischen Punkt angelangt: Die fest verwurzelte Überzeugung, daß die durchaus bewährten traditionellen Verfahren es nicht nötig machen, erfahrene und bislang erfolgreiche Mitglieder der Unternehmensleitung zurück zur Schulbank zu schicken.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Personalinfrastruktur und Bildungsinvestitionen

2.1 Personalobsoleszenz und lebenslanges Lernen

Wirtschaftspraxis und Wirtschaftstheorie befaßten sich bisher eingehend mit den Phänomenen der Obsoleszenz der Betriebsausstattung, der Sachapparatur. Ähnliche Erscheinungen im personellen Bereich werden weitgehend vernachlässigt: Die folgenden Fragen sind bislang durch Theorie und Praxis nur zum Teil beantwortet worden.

- Welche Ursachen hat *Personalobsoleszenz?*
- Aus welchen Gründen sollen Maßnahmen gegen die *Personalobsoleszenz* ergriffen werden?
- Durch welche Maßnahmen kann *Personalobsoleszenz* behoben und für die Zukunft verhindert werden?

Wesentliche Ursache für Personalobsoleszenz ist mangelndes Wissen über ihre Natur. Personalobsoleszenz entsteht durch das Unvermögen von ursprünglich ausreichend ausgebildeten Menschen, sich mit der gleichen Geschwindigkeit und Zuwachsrate wie das erlernte Wissen selbst weiter zu entwickeln. Allein daraus entsteht die mangelnde Kompetenz der Mitarbeiter zur Erfüllung ihrer Aufgaben. Voraussetzung ihrer Überwindung ist die grundlegende Veränderung der individuellen Einstellung und Verhaltensweise Entwicklungsprozessen gegenüber, weil erst sie eine Änderung des Arbeitsstils als Vorbedingung für einen optimalen Einsatz der individuellen Fähigkeiten und Kenntnisse bewirkt.

Akademisch Gebildete arbeiten in der Regel in Bereichen, die durch hohe Komplexität und rasche Veränderungen charakterisiert sind. Für sie ist es daher besonders wichtig, mit der Entwicklung der Wissenschaften und deren Erkenntnissen Schritt zu halten. Auch die bestausgebildeten Mitarbeiter werden mit ihrer individuellen Wissensobsoleszenz konfrontiert. Die Absol-

venten von 1940 stehen heute einem mindestens verdoppelten Gesamtwissensstand gegenüber; jeder Hochschulabsolvent, der nicht einen entsprechenden Teil seiner Arbeitskapazität der eigenen Fortbildung widmet, wird daher bald selbst hinter den eben Graduierten zurückbleiben. Die Führungskraft, die die eigene permanente Ausbildung abbricht, wird der permanenten Entwicklung des Unternehmens nicht folgen können. Dies gilt gleichermaßen für die Spezialisten in Stabstellen, für Wissenschaftler und Techniker.

Für den gegenwärtigen Entwicklungsstand ist es charakteristisch, daß gerade die am längsten Ausgebildeten ihre Ausbildung niemals endgültig abschließen können. Die Fachkräfte, Techniker und Wissenschaftler, die Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung von morgen werden mit Sicherheit während ihrer gesamten Berufstätigkeit zwischen Perioden praktischer Berufsausübung und theoretischer Ausbildung pendeln müssen. *David Rockefeller,* der Präsident der Chase Manhattan Bank, hat schon vor längerer Zeit vorgeschlagen, daß Spitzenführungskräfte, ähnlich den Universitätsprofessoren, jedes *siebte* Jahr als Studien- und Forschungsjahr beanspruchen sollten. Von den Führungskräften von morgen wird man Vielseitigkeit, wie sie die Vergangenheit nicht kannte und nicht kennen konnte, fordern müssen. Die beste Vorbereitung hierfür wird eine fundamentale und breite Allgemein-Ausbildung sein, Voraussetzung dafür jedoch die positive Einstellung und die Bereitschaft zu lebenslanger Weiterbildung.

Im Hinblick auf diese Anforderungen wurden an zahlreichen Universitäten und Hochschulen Fort- und Weiterbildungsseminare für Führungskräfte eingerichtet, die in der Regel nicht den ordentlichen Hörern, sondern nur ausgewählten Führungskräften bzw. Nachwuchsführungskräften, die bereits in der Unternehmens-Praxis tätig waren, angeboten werden. Solche Seminare oder Kurse, deren Dauer zwischen zwei Wochen und zwei Semestern schwankt (häufigster Wert der Seminardauer: 3 Monate), bieten besonders Mitarbeitern, die bis dahin in hochspezialisierten Bereichen gearbeitet hatten, geeignete Ausbildungsmöglichkeiten. Ziel dieser Veranstaltungen ist es, den Studierenden eine Gesamtschau des Unternehmens, seiner Funk-

tionen und Institutionen durch theoretische Analyse allgemeiner Unternehmensführungs-Prozesse und Bearbeitung konkreter Fälle aus der unternehmerischen Praxis zu vermitteln. Sowohl solche außerordentlichen Universitäts-Programme als auch solche im Rahmen der ordentlichen Studiengänge werden zunehmend nachgefragt. Eine abgeschlossene Universitätsausbildung wird heute nur mehr als Grundlage permanenter lebenslanger Lernprozesse anerkannt. Das moderne, formale Bildungswesen geht neuen Dimensionen entgegen; vor allem das höhere (sekundäre) und das universitäre (tertiäre) Schulwesen entwickeln sich spektakulär: In den Vereinigten Staaten stieg die Zahl der Hochschul-Inskribenten innerhalb der letzten 30 Jahre von 1,4 auf 7,5 Millionen. Diese Entwicklung hält noch immer an, ja der Bedarf an Ausbildung erhöht sich mit steigenden Zuwachsraten. Der Abschluß einer höheren Schule, das Abitur, war für die Generation vor uns zu einem Standard der Berufsvorbildung geworden. Bereits heute kann man absehen, daß es in nicht allzu ferner Zukunft durch einen akademischen Grad ersetzt werden wird.

2.2 Bildungsinvestitionen, Personalinfrastruktur und Wirtschaftsentwicklung

Die permanent gewordene Wissensexplosion erfordert sowohl vom Arbeitnehmer als auch vom Arbeitgeber ständig steigendes Ausbildungsniveau. Eltern müssen erkennen, daß in Zukunft zunehmend *mehr* Schulbildung notwendig sein wird, um bestimmte Berufe auszuüben und in Positionen mit höheren Einkommenschancen und höherem sozialen Status zu gelangen und sich darin zu halten. Der formalen Ausbildung wird damit keineswegs zuviel Bedeutung beigemessen — auch wenn mehr als ein Nationalökonom dies behauptet oder behauptet haben sollte. So warnte schon 1949 ein Professor der Havard-Universität vor der „Überproduktion" von Akademikern: Hochschul-Absolventen würden den Arbeitsmarkt überfluten; ein hoher Prozentsatz der Studenten gingen innerhalb der 20 Jahre nach ihrer Graduierung sicherer Frustration entgegen; die Anzahl der offenen Stellen für Akademiker würde hinter der Zahl

der Stellenbewerber weit zurückbleiben. Jüngste bildungsökonomische Untersuchungen haben jedoch ergeben, daß Investitionen in die Ausbildung sowohl vom individuellen Standpunkt, als auch im Hinblick auf das Gesamt-Wirtschaftswachstum noch immer hohen Ertrag versprechen. Eine einfache individuelle Kosten-/Ertragsrechnung soll dies veranschaulichen:

Universitätsabschluß (Techniker; nach acht-semestrigem Studium):

Gesamtkosten der Ausbildung (Sommer 1970)

	(in US $)
Anteil des Studenten (Lebenshaltung, Universitätsgebühren, Unterrichtsmittel, Bücher usw.)	ca. 25 000,—
Anteil des Staates (Hochschulbudget im Personal- und Sachbereich: Löhne/Gehälter des wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Personals, Gebäude und Einrichtungen, Unterrichtsmittel, usw.)	ca. 25 000,—
	50 000,—

Jährlicher Ertrag

Gehalt nach Abschluß des Studiums	ca. 10 000,—

Der Hochschulabsolvent verdient damit ungefähr dreimal so viel, wie er in gleichem Alter ohne akademische Vorbildung verdienen könnte. Er kann damit innerhalb von weniger als vier Jahren eine Amortisation des investierten Kapitals erreichen; die Verzinsung des investierten Kapitals beträgt dabei etwa 27 % p. a.

Jenseits solcher einfachen Aufwands-Ertrags-Überlegungen läßt jeder Ausbildungsaufwand als „Bildungsinvestition" in den *Menschen* schlechthin höhere „Erträge" als Investitionen in Sachsysteme erwarten: Beiträge zum individuellen Bildungsprozeß, zur Selbstverwirklichung und Persönlichkeitsentfaltung, Entwicklung und Entfaltung intellektueller und emotionaler Fähigkeiten. Nicht zu vergessen, daß schlecht oder nicht ausreichend ausgebildete Menschen wegen fehlender Möglichkeit aktiver Teilnahme am sozioökonomischen Geschehen aus dem Zentrum der sich weiter entwickelnden postindustriellen Gesellschaft an deren Rand geschoben werden.

Trotz des zu erwartenden hohen Ertrages der Ausbildungsinvestition kann der relativ hohe Betrag des individuellen Gesamtkostenanteils für Studenten ohne finanzielle Unterstüzung von seiten der Eltern oder des Staates zur unüberwindlichen Barriere werden. Jüngste Schätzungen der Bildungs-Verwaltungsbehörden zeigen, daß ein Viertel bis ein Drittel von qualifizierten Schülern die Universitäten bzw. Hochschulen ausschließlich wegen fehlender *Finanzierungsmöglichkeiten* nicht besuchen kann. Dazu sind die Chancen der „Werkstudenten" auf erfolgreichen Studienabschluß äußerst gering geworden. Seit 1940 haben sich die Lebenshaltungskosten mehr als verdoppelt — die Kosten der Hochschul-Ausbildung aber nahezu vervierfacht: Auch das ist eine negative Begleiterscheinung der stürmischen Entwicklung von Wissenschaft und Technik.

Die Summe der Bildungsinvestitionen erscheint als Summe von Aufwendungen, die in Menschen verkörpert akkumuliert werden: Sie kann somit als *Humankapital* aufgefaßt werden. Wir unterstellen, daß Bildungsinvestitionen höhere Bedeutung beizumessen ist als jeder anderen beliebigen Investition in die Sachapparatur. Diese Ansicht ist keineswegs so verbreitet, wie man annehmen müßte; dennoch: für Volkswirtschaften wird die Bildung und Erweiterung des Humankapitals zum vitalen Anliegen; Leben und Überleben von wirtschaftlichen Unternehmen wird davon abhängen. Die Entwicklung der Wirtschaft wurde bis heute durch Menschen mit ihren Wünschen und ihren Bedürfnissen geformt. Dies hat sich auch im Zeitalter der Wissensexplosion nicht grundsätzlich geändert. Die Kosten von Forschung und Entwicklung, die Investitionen in Aus- und Weiterbildung scheinen heute jedoch ins Unermeßliche zu steigen. Rentiert es sich da überhaupt, einen so hohen Preis zu zahlen? Sollte man nicht besser den allgemeinen Trends *folgen*, als sie bestimmen zu wollen?

Bei der Beantwortung dieser existentiellen Frage muß der Umstand berücksichtigt werden, daß hier Kostenminderungen nur durch Reduktion der Investitionen möglich sind. Verminderte Investitionen bedeuten aber anerkanntermaßen Verlangsamung des wirtschaftlich-technischen Fortschritts.

Welche Bedeutung für den wirtschaftlich-technischen Fortschritt hat das Bildungswesen? Die Kenntnis von der Existenz einer „Wissensindustrie" und von ihrer unabdingbaren Notwendigkeit dringt erst allmählich in das allgemeine Bewußtsein, obwohl ihre besondere, ja vitale Bedeutung bereits deutlich erkennbar geworden ist. Weltweit kann eine Umschichtung in der altersmäßigen Zusammensetzung der Bevölkerung der einzelnen Staaten beobachtet werden. In Staaten, die bislang sowohl hohe Geburts- als auch Sterberaten auswiesen, wächst nun der Anteil der Jugendlichen und schrumpft der Anteil der älteren Bevölkerung stetig[1].

Eine Abnahme der Geburtenraten ist gleichbedeutend mit einer allmählichen Abnahme des Anteils der jüngeren Bevölkerung, während gleichzeitig sowohl der Anteil der mittleren als auch der älteren Bevölkerung ansteigt. Am Beispiel Großbritannien: Die Bevölkerungs-„Pyramide" hat ihre Gestalt verändert und stellt sich nun nahezu als „Bevölkerungszylinder" dar — alle Altersgruppen sind annähernd gleich stark. Derartige Bevölkerungsumschichtungen beeinflussen nachhaltig das Bildungssystem der betroffenen Staaten und verändern gleichzeitig die Bedingungen, nach Entwicklungspotential zu suchen und Kenntnissen und Fähigkeiten zu entwickeln, die die Wirtschaft im Führungs- und Fachbereich, für Linien- und Stabstellen nachfragt. Die Lösung bildungspolitischer Fragen wird durch unbeabsichtigte Ungenauigkeiten und bewußtes Verschleiern mehr als in anderen gesellschaftspolitischen Bereichen erschwert.

In Entwicklungsländern wurden bislang oft beträchtliche Mittel ausländischer Entwicklungshilfe Konsumzwecken zugeführt, anstatt in das Bildungswesen investiert zu werden. Die so entstandene Vernachlässigung der Bildungs-Infrastruktur — Vorbedingung jedes wirtschaftlichen Erfolges — gehört zu den folgenschwersten Fehlentwicklungen in diesen Ländern.

[1] In Brasilien sind bereits über 50 % der Bevölkerung jünger als 21 Jahre. Auf den Philipinnen sind es schon über 60 % der Gesamtbevölkerung; das gleiche gilt mit geringen Abweichungen für alle Entwicklungsländer, deren Bevölkerung zudem noch schneller zunimmt als ihre wirtschaftlichen Ressourcen erschlossen werden können.

Das Problem stellt sich für die Industrienationen freilich in anderen Dimensionen. Die Regierungen dieser Länder haben erkannt, daß durch Spezialisierung und Konzentration in wenigen Bereichen zukunftssichere Erträge erzielt werden können. Einer dieser Konzentrations-Bereiche liegt in der Ausbildung, der Bildung geistiger Reserven. Auch dieser Bereich kann in die internationale Arbeitsteilung einbezogen werden. Durch die bewußte Aufgabe von Industriezweigen, in denen Staaten international nicht konkurrenzfähig sind und auch nicht werden können, wird eine Schwerpunktbildung in der Entwicklung geistigen Potentials möglich. Dabei steht außer Zweifel, daß eine allgemeine und grundlegende Reorganisation des öffentlichen und privaten Ausbildungswesens eine entscheidende Voraussetzung der künftigen Wirtschaftsentwicklung ist. Man denke hierbei bloß an die für viele Staaten vitale Aufgabe, dem Ausbluten ihrer geistigen Reserven Einhalt zu gebieten, an das Problem des *brain drain*.

Der große *brain drain*, die Abwerbung und Abwanderung geistigen Potentials vor allem aus Europa, begann in den späten fünfziger Jahren, verstärkte sich in der Mitte der sechziger Jahre und zwar solange, bis schließlich die USA die einströmenden Wissenschaftler nicht mehr aufnehmen konnte[2]. Erst dadurch kam dieser Wanderungs-Prozeß zum Stillstand. Die Rezession zu Beginn der siebziger Jahre präsentierte die bittere Rechnung: Höchstqualifizierte Wissenschaftler und Techniker waren in besonders hohem Maße von der Arbeitslosigkeit in den USA betroffen. Auch wenn der *brain drain* bereits gegestoppt wurde bzw. nach Ansicht mancher die Richtung ge-

[2] Von 1952 bis 1961, also innerhalb von knapp 10 Jahren gelang den USA die Aquisition von 30 000 Technikern, 9000 Biologen, 14 000 Medizinern und 19 000 qualifizierten technischen Fachkräften aus fast allen Industriestaaten der Welt. Diese Abwanderung höchstqualifizierter Arbeitskräfte läßt sich relativ einfach in monetären Größen darstellen. Unter der Annahme, daß andere in dieser Statistik nicht enthaltenen Berufe die etwas geringeren Kosten der Ausbildung der qualifizierten technischen Fachkräfte ausgleichen, können die durchschnittlichen Ausbildungskosten für einen Abgeworbenen mit ungefähr 50 000 Dollar angesetzt werden. Das bedeutet ein Ausströmen von 360 Millionen Dollar pro Jahr und insgesamt einen Betrag von 3,6 Milliarden Dollar für die gesamte Periode.

wechselt hat, so scheint es doch interessant und lehrreich zu untersuchen, was Staaten, denen die Abwanderung ihres geistigen Potentials im großen Maßstab droht, in Zukunft tun können und müssen.

Die Konkurrenz um qualifizierte Mitarbeiter hat die Grenzen der Wirtschaft überschritten: Staatliche Verwaltung und Bildungsinstitutionen, Berufsorganisationen und Interessenvertretungen, öffentliche, nichtöffentliche und gemeinnützige Organisationen der verschiedensten Zielsetzungen nehmen, auf der Suche nach erkennbaren und verborgenen Talenten, am „Personal-Wettbewerb" teil. Die Konkurrenz beschränkt sich nicht länger auf einzelne Regionen und Staaten; ohne Rücksicht auf die jeweilige politische und ökonomische Situation ist sie weltweit geworden. Mit dem Fortschreiten der quantitativen und qualitativen Entwicklung wirtschaftlicher Unternehmen, deren technischer Einrichtungen und Ausrüstung, wird auch der Bedarf an qualifiziertem Personal objektiv höher — vor allem aber subjektiv immer stärker fühlbar.

2.3 Bildung von Humankapital

Der Begriff *Humankapital* ist bereits seit langem bekannt: Bereits die Nationalökonomen des siebzehnten Jahrhunderts waren von der Relevanz der Fähigkeiten und Kenntnisse des Menschen, etwas zu gestalten bzw. etwas zu erwerben und damit Einkommen zu erzielen, überzeugt. Auch *Adam Smith* betrachtete expressis verbis Kenntnisse und Fähigkeiten der Menschen als besondere Form des Kapitals: „Der Erwerb dieser Fähigkeiten auf Kosten des Erwerbers im Verlaufe seiner Erziehung, Ausbildung oder Lehrzeit bedeuten in jedem Falle tatsächliche Aufwendungen, die sich als Kapital gleichsam an seine Person kleben und in ihr realisieren. Diese Fähigkeiten, die derart zu einem Bestandteil seines persönlichen Vermögens werden, gehören in gleicher Weise zum Vermögen der Gesellschaft, der er angehört." (Übers. durch den Bearbeiter). Mit dieser Ansicht war der Klassiker Smith seiner Zeit zu weit voraus; seine Idee geriet in Vergessenheit und wurde erst jüngst wiederentdeckt und aufgegriffen. Es war wohl der durch politische, soziale

und wirtschaftliche Entwicklungen erzeugte Bildungsbedarfsüberhang, der uns zunächst die Realität und schließlich die Bedeutung der explosionsartigen Entwicklung des Wissens und der Bildung erkennen ließ. Bis dahin hatte die Praxis dem Humankapital nicht die Bedeutung zugemessen, die ihm zukommt.

Im Verlaufe von Betriebsanalysen während der vergangenen fünf Jahre konnte ich feststellen, daß Investitionen in das Humankapital wesentlich wichtiger sind, als man ursprünglich angenommen hatte, da etwa 60 % des Gesamtwachstums dem wissenschaftlich-technischen Fortschritt und nur etwa 40 % den sonstigen Sachinvestitionen zuzurechnen sind (bezogen auf den Investitionsgesamtertrag einer bestimmten Periode, ausgedrückt in Prozenten des erzielten Wirtschaftswachstums). In diesen 60 % sind die Investitionen zur Bildung von *Humankapital* enthalten.

Dabei sollte man nicht übersehen, daß nahezu jede andere Investition als Investitionen in die Bildung in kürzerer Zeit Erträge bringen kann. Dies ist sicher einer der Gründe für die Unterbewertung von Bildungsinvestitionen in der Vergangenheit. Die Situation hat sich jedoch grundsätzlich geändert: Die relative Bedeutung der Ausbildung ist schneller und stärker gestiegen, als es die Produktion im engeren Sinn erfordert hätte. Die gestiegene Wertschätzung der Ausbildung als makroökonomischer Produktionsfaktor scheint einen grundsätzlichen Einstellungswandel der Wirtschaftspraxis widerzuspiegeln; ein Wandel, der am deutlichsten im Bereich der Entwicklung von Führungskräften sichtbar wird. Die Bedeutung, die ein Unternehmen dem Humankapital zumißt, ist dafür entscheidend, über welches Potential an Nachwuchsführungskräften es in Zukunft verfügen kann. Sie bestimmt, welche Reserven für den Führungsbereich gebildet und bereitgehalten werden können. In Europa ist man sich dessen noch nicht ausreichend bewußt geworden. Hier ist auch das Angebot an qualifiziertem Personal begrenzt, da nicht genug höchstqualifizierte Hochschulabgänger in wirtschaftliche Unternehmen eintreten. Dazu kommt, daß die Universitäten derzeit mit geringfügigen Ausnahmen noch kaum für die Ausbildung von potentiellen Füh-

rungskräften gerüstet sind. Die Unternehmen müssen daher selbst initiativ werden und die Führungsfähigkeiten, derer sie dringend bedürfen, hervorbringen: *Management-Entwicklung* ist ein bereits erprobtes Instrument hierzu.

Sie wird sinnvollerweise bei der Aufnahme des Ist-Standes des Führungspotentials ansetzen. Die Führungskräfte aller Ebenen und Bereiche beginnen zunächst mit der Erhebung entwicklungsfähigen Potentials innerhalb des Unternehmens. Sodann müssen die Verantwortlichen, in der Regel Mitglieder der Unternehmensführung, für jeden Kandidaten die „höchste" Position, für die er gegenwärtig entwicklungsfähig erscheint und die für ihn auch offengehalten werden kann, eindeutig definieren und dies auch dem Mitarbeiter bekanntgeben. Diese Position mit ihren Aufgaben und Kompetenzen wird zum *Ziel*, an das der Mitarbeiter herangeführt werden soll und das Planung und Organisation der individuell notwendigen Ausbildung bestimmt. Auf dieser Grundlage können *realisierbare* und *überschaubare* Pläne zur Bildung von Humankapital im Unternehmen erarbeitet werden.

2.4 Grundsätzliche Überlegungen zu Konzeption und Finanzierung der Ausbildung

Ausbildung, wie wir sie hier verstehen, strebt nicht bloß das Erreichen von Zielen an, die in der Vergangenheit fixiert wurden. Sie muß sich an den permanent veränderten Gegebenheiten im Unternehmen orientieren. Bei Konzeption des eigenen Management-Entwicklungsprogrammes hat das Unternehmen alle externen Einflußfaktoren, die direkt den Planungsprozeß beeinflussen, zu berücksichtigen. Die Unternehmensführung muß dabei die Ausnutzung der verfügbaren Ressourcen, die Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft, die von den für die Programmentwicklung zuständigen Führungskräften erwartet werden, genau prüfen.

Die Inhalte des Programmes müssen den gesamten Bereich der Umwelt, in der wirtschaftliche Unternehmen agieren, einbeziehen. Dies bedeutet, sich rechtzeitig und tiefgehend mit weltweiten politischen, sozialen und wirtschaftlichen Einflußfak-

toren genauso wie mit den Gegebenheiten innerhalb des Unternehmens auseinanderzusetzen. Beiträge aus verschiedenen Wissens- und Erfahrungsgebieten müssen zur Erklärung von Konfliktsituationen und kontroversen Standpunkten abgefragt werden. Von Führungskräften werden Entscheidungsbereitschaft und das Finden optimaler Lösungen für alltäglich-kurzfristige wie strategisch-langfristige Probleme erwartet. Ohne objektive, quantitative Methoden deswegen gering zu schätzen, müssen Führungskräfte in vielen Fällen bewußt subjektiv handeln und Veränderungen und Abweichungen im menschlichen Verhalten begreifen und — *akzeptieren* lernen. Die Vielfalt der Ziele, Methoden und Grenzen des Führungsverhaltens erweist sich als Dilemma. Sie führt nicht selten zu geringer Konsistenz der Management-Entwicklungsprogramme, was die Teilnehmer nicht selten verwirrt und unsicher macht; oft noch verstärkt durch den Umstand, daß sich ein Großteil der bisherigen unternehmensinternen Ausbildung mit Aspekten der gesellschaftlichen Verantwortung des einzelnen überhaupt nicht und mit dem individuellen Führungsverhalten nur zum Teil beschäftigt hat.

Die Ansätze und Methoden der Führungskräfte-Ausbildung variieren in der Praxis beträchtlich. Durch Mißverständnisse zwischen denen, die Entwicklungsprogramme einrichten lassen und denen, die sie planen und realisieren, kommt es nicht selten zum Auseinanderklaffen zwischen theoretischem Ansatz und praktischer Umsetzung. In sich schnell entwickelnden Unternehmen wird dies besonders deutlich: Die raschen Veränderungen des Unternehmens und seiner Umwelt bedingen eine kaum mehr schließbare Lücke zwischen vorauseilender Praxis und notwendigerweise nachhinkender Theorie.

Ausbildungsprogramme für Führungskräfte sollten grundsätzlich so strukturiert sein, daß der Teilnehmer systematisch die Stufen „Wissen", „Verstehen", „kritische Analyse" und schließlich „positive Einstellung" in bezug auf die Aufgaben und Funktionen der Unternehmensführung durchläuft. Im Detail bedeutet dieses folgende möglichen Themenkreise: Entwicklung und Formulierung von Unternehmens-Strategien; Verständnis der Einflußgrößen und Faktorkombination in der Wirtschaft; Steuerungs- und Kontrollverfahren wirtschaftlicher Unternehmen

unter Berücksichtigung der Beziehungsgeflechte zwischen konkurrierenden Machtgrößen und deren Bedeutung für zukünftige Entwicklungen. Der Mitarbeiter soll lernen, wie er selbst Veränderungen, die dem Unternehmensziel und seinen eigenen individuellen Interessen nützen, vorwegnimmt und dadurch mitgestaltet. Hinter all diesen verschiedenen Themenstellungen steht *eine* gemeinsame Auffassung von den Funktionen und Aufgaben einer Führungskraft: Die „gute" Führungskraft ist nicht jemand, der eine geschlossene Kollektion von „guten" Charaktereigenschaften aufweist, sondern jemand, der die Eigenschaften, welche auch immer er besitzt, wirkungsvoll zum Einsatz bringt. Sie ist weniger jemand, der Menschen und Dinge, die ihm unterstellt und anvertraut werden, dirigiert und manipuliert, als jemand, der seine eigenständige Persönlichkeit in der Bewältigung ihm übertragener Aufgaben zu verwirklichen sucht.

Das Entwicklungsprogramm muß darüber hinaus mögliche Zukunftsperspektiven berücksichtigen. Qualifizierte Führungskräfte müssen in der Lage sein, über einen zeiträumlich begrenzten „Normalhorizont" hinaus zu sehen. Der Mitarbeiter im Führungsbereich muß heute vor Augen haben, womit er morgen, nächstes Jahr oder in zehn Jahren konfrontiert wird oder werden könnte; er kennt die relevanten Einflußgrößen und Bedingungen. Er ist für rationale und transparente Planung und Organisation verantwortlich — und auch dafür, daß Grob- und Fein-, End- und Zwischenziele eindeutig verständlich definiert und bekannt gegeben werden. Kenntnisse in den Bereichen Prognosen, Planung und Organisation werden somit unverzichtbar.

Zunächst müssen den Teilnehmern die theoretischen Grundlagen der Unternehmensführung vermittelt werden; Ziel ist die methodische Bewältigung von beliebigen, auch von zunächst unlösbar scheinenden Problemen und Situationen. Sodann sind sie mit der Anwendung und Umsetzung theoretischer Grundkenntnisse in der Praxis zu konfrontieren.

Sobald sich ein Mitarbeiter entschieden hat, welche Stelle im Unternehmen er übernehmen will, muß er als Mitarbeiter mit Führungsverantwortung alle Verfahren und Instrumente, die

ihm zur optimalen Aufgabenerfüllung zur Verfügung stehen, bereits kennen und gebrauchen können.

Durch theoretische Studien und konkrete Beispiele zur Unternehmensführung soll der Teilnehmer an Ausbildungsprogrammen für Führungskräfte möglichst frühzeitig erkennen, ob er die Arbeit einzelner Mitarbeiter, die unter seiner Führung und Anleitung arbeiten, koordinieren und schließlich integrieren kann. Sodann sind ihm die speziellen Techniken für seine zukünftige Tätigkeit zu vermitteln, schließlich in einer Gesamtschau die Einordnung dieser Einzelaufgaben in das Gesamtunternehmen darzulegen. Diese Gesamtschau ermöglicht dem Mitarbeiter, seine Einzelaktivitäten als Teil eines konsistenten Ganzen zu begreifen und diesem unterzuordnen.

Die Entwicklung des Führungspotentials ist von der individuellen *Bereitschaft* zu *permanentem lebenslangen Lernen* und deren *Umsetzung* in individuelle und aktuelle Lernprozesse abhängig. Voraussetzung ist, daß dem Mitarbeiter Aufgaben übertragen werden, deren erfolgreiche Bewältigung den Einsatz *aller* Kenntnisse und Fähigkeiten erfordert. Bislang hat man die Bedeutung der Einschulungsphasen in die verschiedenen Unternehmensbereiche als Vorbereitung für einen Einsatz als Führungskraft überschätzt. Desgleichen mißt man auch heute noch der kurzfristigen Job-Rotation mit geringer oder gar keiner Eigenverantwortlichkeit des Mitarbeiters zu viel Bedeutung bei. Die bisherigen Erfahrungen mit Management-Entwicklungsprogrammen haben erwiesen, daß es wirksamer ist, den Mitarbeitern volle Führungs-Verantwortlichkeit für eine bestimmte Aufgabe und eine vertretbar lange „Bewährungszeit" zu übertragen.

Bei der Konzeption der Führungskräfte-Ausbildung sollte man stets bedenken, daß man am besten durch *eigenes Handeln* lernt. Die Voraussetzungen dafür sind klare Aufgabenstellungen, eindeutig abgegrenzte Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Das Übereinstimmen von Aufgabe und Kompetenz muß Grundprinzip wirkungsvoller Organisation sein. Der einzelne Mitarbeiter, der für konkrete Ergebnisse verantwortlich ist, muß lernen, mit seinen eigenen Entscheidungen, seinen *eigenen* Erfolgen und Mißerfolgen zu arbeiten.

Die Schwierigkeiten einer verantwortungsvollen Aufgabe sind für ehrgeizige, fähige Führungskräfte Anreiz und Stimulans. An den Anforderungen schwieriger Aufgaben können und werden sie wachsen. Auf diese Art sammeln die jungen Führungskräfte vorerst in begrenzten Bereichen Entscheidungserfahrungen; die Vorgesetzten haben die Möglichkeit, Entscheidungen an realen Ergebnissen zu messen: Die ersten konkreten Aufgaben sind für die Übernahme höherer das optimale Übungsfeld.

Die Zusammenfassung von einzelnen oder mehreren Mitarbeitern verschiedener Führungsebenen zu Projekt- und Arbeitsgruppen mit besonderen, außerhalb der täglichen Routine liegenden Aufgabenstellungen bietet eine zusätzliche Möglichkeit der Ausbildung und Entwicklung, ohne die Organisations- und Kompetenzstruktur ändern zu müssen. In der Regel schließt diese Projektarbeit mit der Abfassung von ausführlichen Zwischen- und Endberichten. Die Vorgesetzten erhalten neben dem inhaltlichen Ergebnis auch Aufschluß über die Fertigkeit ihrer Mitarbeiter in der verbalen, schriftlichen Kommunikation. Bei den gegenwärtig noch geringen Möglichkeiten der Management-Entwicklung ist diese Projektarbeit meist das Maximum, was durch die Unternehmensleitung eingeleitet werden kann.

Im höheren Führungsbereich fanden wir einen besonders interessanten Versuch nicht-formaler Ausbildung, die „Stellenschaukel". Dabei wurden u. a. die Verkaufsbereichsleiter in zwei Unternehmen einer Gruppe, die in benachbarten Staaten tätig sind, einfach ausgetauscht, um neue Impulse aus neuer Sicht zu gewinnen und ihre eigene Betriebsblindheit zu überwinden. Man nahm dabei bewußt in Kauf, daß durch Einarbeitungsprobleme und zum Teil auch Sprachschwierigkeiten zunächst der bisherige Leistungsstandard nicht gehalten werden konnte. Bei einem anderen, ähnlichen Ausbildungsversuch richtete man in den zwei Hauptabteilungen „Marketing" und „Produktion" je eine eigene Stelle für die Ausbildung von Führungskräften des anderen Bereiches ein. Diese Stellen, mit speziellen Kompetenzen ausgestattet, wurden im Bereich der Produktion

jeweils durch einen Marketing-Fachmann und im Bereich des Marketing durch einen Produktions-Techniker besetzt.

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für erfolgreiche Management-Entwicklung ist schließlich, daß der einzelne Mitarbeiter die Möglichkeiten für seine eigene Karriere klar erkennen kann. Fehlen solche Chancen, wird die Eigeninitiative stagnieren, individuelle Entwicklung nahezu unmöglich werden. Ohne permanente Weiterentwicklung der Mitarbeiter in allen Unternehmensbereichen und auf allen Entscheidungsstufen sind aber auch bereits erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten bedroht. Dabei ist besonders gefährlich, daß sich diese Bedrohung kurzfristig nicht auf die Lage der Unternehmen auszuwirken scheint: Die Folgen sind *noch* nicht erkennbar.

Technische Entwicklungen haben in wirtschaftlichen Unternehmen eine lange und stolze Tradition; die *wesentlichen* Entwicklungen im personellen Bereich stehen noch aus.

Daß qualifizierte Mitarbeiter in den Führungsbereichen der Unternehmen in Wirtschaft und Verwaltung mehr denn je gebraucht werden, hat man heute allgemein akzeptiert. Wie man aber aus dem eigenen Nachwuchs das Führungsteam von morgen entwickelt, wissen nur die wenigsten. Entwicklungsprogramme beschränken sich nicht bloß auf Anleitung zur Autodidaktik; sie erfordern daher nicht unbeträchtliche Investitionen und wie bei jeder anderen Investition müssen zunächst alle Faktoren transparent gemacht werden, die die angestrebten Investitionserträge begünstigen oder gefährden. Dabei dürfen mögliche Erträge bei Alternativinvestitionen nicht vergessen werden. Die Bedeutung der Bildungs-Investitionen unterstrich der Direktor eines führenden Bankhauses: „Unser Haus hat beträchtliche Mittel zur kontinuierlichen Erweiterung und Verbesserung unseres Management-Entwicklungsprogrammes aufgewendet; wir sind überzeugt, daß von dessen Erfolg die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft unserer Mitarbeiter in der Zukunft in hohem Maße abhängt. Die Anforderungen des Programmes sind hoch und dementsprechend erfordert unser Programm intensive, wenn auch abwechslungsreiche Arbeit; aber für alle diejenigen, die mitziehen wollen und die ange-

botenen Möglichkeiten nutzen, ist der Lohn ihrer Mühen, beruflicher Erfolg und eine außergewöhnliche Karriere, bereits in Sicht."

Vor ungefähr sieben Jahren verpflichtete ein nachrichtentechnischer Konzern acht Universitäten für die Aus- und Weiterbildung der konzerninternen Techniker und Wissenschaftler. Die Studenten arbeiteten zwei Semester lang jeweils vier Wochen an der Universität und vier Wochen in ihren Unternehmen. Pro Semester und Student hatte der Konzern immerhin 4000 Dollar aufzuwenden, dennoch hielten sich die Ausgaben im Rahmen des Möglichen und Vorhergesehenen. War jedoch der „Student" bereits als Führungskraft oder aus anderen Gründen gehaltlich höher eingestuft, so stiegen wegen seines Ausfalles an seinem Arbeitsplatz die Ausbildungsgesamtkosten überproportional an. Viele Unternehmen weisen die Gehälter, die sie ihren Mitarbeitern während der Aus- und Weiterbildungsperiode fortzahlen, *nicht* als Ausbildungsausgaben aus; dadurch kann es zu Verzerrungen der Gesamtausbildungsbudgets kommen. *Bereinigte* und *entzerrte* Schätzungen der Gesamtausbildungskosten belaufen sich auf ungefähr 20 Milliarden Dollar pro Jahr im Gegensatz zu 5 Milliarden, die in den Bilanzen ausgewiesen werden.

Zu diesen finanziellen Aufwendungen der Unternehmen ist die Aufwanderstattung für Studenten, die Aus- und Weiterbildungskurse der Universitäten besuchen, hinzuzuzählen. Eine nicht geringe Zahl von Studenten, die nach ihrem ersten Abschluß weiterstudieren, hat durchaus gute Chancen, ihre eigenen Studienausgaben durch ein Unternehmen mitfinanziert zu erhalten. Manche Unternehmen unterstützen Werkstudenten direkt; so gibt z. B. ein einziges amerikanisches Großunternehmen für seine 9000 Werkstudenten fast 1 Milliarde Dollar pro Jahr aus. Die Leistungen der Studenten werden abgestuft honoriert: Für den höchsten Notendurchschnitt ist die volle Vergütung der beträchtlichen Kosten des Studiums vorgesehen.

Neben diesen bekannten Verfahren zur Ausbildungsfinanzierung fanden wir in einem der von uns analysierten Unternehmen ein ungewöhnliches und originelles Ausbildungs-

Finanzierungsmodell: *die „Ausbildungs-Bank"*. Jeder höhere Mitarbeiter aus dem Bereich Forschung und Entwicklung mit der Beurteilung „Durchschnittlich" oder besser verfügt über ein Konto bei der unternehmensinternen Ausbildungsbank, das er für seine individuelle Weiterbildung verwenden kann. Das Konto wird aus „Ansprüchen auf bezahlten Bildungsurlaub" und aus „Geldbeträgen" gebildet — beides wird jährlich ergänzt. Die Dauer des gewährten Bildungsurlaubs und die Höhe der gutgeschriebenen Bildungsmittel hängt von den Leistungen der Mitarbeiter ab. Jeder Mitarbeiter kann selbst frei entscheiden, ob und wie er von seinem Ausbildungskonto Gebrauch machen will. Die einzige Bedingung für die Aktivierung der finanziellen Unterstützung und die Gewährung des Bildungsurlaubes ist die Vorlage eines Ausbildungs- und Entwicklungsplanes durch den Mitarbeiter. Die Eröffnung eines Kontos bei der Bank hängt ausschließlich von der erbrachten Leistung ab. Mitarbeiter, die wegen ihrer zu niedrigen Leistungsbewertung über kein Konto bei der Ausbildungsbank verfügen, haben trotzdem die Chance, für andere Ausbildungsaktivitäten des Unternehmens ausgewählt zu werden.

Mitarbeiter mit der Beurteilung „Hervorragend" erhalten pro Jahr bis zu 1000,— Dollar auf ihr Ausbildungs-Bankkonto überwiesen; sie haben die Möglichkeit die Beträge von Jahr zu Jahr übertragen zu lassen, um sie so für anspruchsvollere Ausbildungsvorhaben zu akkumulieren. Bei niedriger Beurteilung („Gut" oder „Durchschnittlich") hängt die Möglichkeit eines Übertrages von der Befürwortung durch die Vorgesetzten ab. Der bezahlte Bildungsurlaub beläuft sich für Mitarbeiter mit der Qualifikation Hervorragend" auf drei Wochen pro Jahr; auch dieser kann über die Jahre akkumuliert werden. Dabei gelten dieselben Bestimmungen wie für die Geldzuweisungen.

Daß diese *Bank* ausschließlich Wissenschaftlern und Technikern des Unternehmens vorbehalten bleibt, liegt nicht in der unterschiedlichen Leistungs*fähigkeit* von Fach- und Führungskräften, sondern in deren unterschiedlichen Aufgabenstellungen begründet: Aufgabe der Führungskräfte ist die Kombination von Mitarbeitern und Prozessen zur Erzielung grundsätzlich vorhersagbarer Ergebnisse. Forschung und Entwicklung hingegen

sind durch die grundsätzliche Nichtvorhersagbarkeit der Ergebniserzielung charakterisiert.

Erfahrene Wissenschaftler, mit denen ich diese Probleme diskutiert habe, unterstrichen die Bedeutung der Gewährung eines Freiraumes für die Weiterbildung in ihrem Bereich. Ergebnisse der Forschungsforschung haben mit aller Deutlichkeit gezeigt, daß Konfliktsituationen der Wissenschaftler in der Wirtschaft fast ausschließlich von nichterfüllten Autonomiewünschen herrührten und daß dies in den ersten drei Jahren nach dem Berufseintritt am stärksten beobachtet werden kann. Erst danach aber ergeben sich in den meisten Fällen Möglichkeiten zur Weiterbildung. Die Notwendigkeit lebenslangen Lernens wird im Forschungsbereich weit offenkundiger als beispielsweise im Bereich routinemäßiger Verwaltung oder selbst bei Führungsaufgaben. Dennoch sollte die Idee der Ausbildungsbank nicht nur Technikern und Forschern vorbehalten bleiben.

Bei der Analyse von Ausbildungsprogrammen für Führungskräfte, die bereits eingerichtet und zum Teil erprobt waren, ergab sich die Möglichkeit, auch die sonstigen Unternehmensbereiche zu durchleuchten. Besonderes Interesse wendeten wir dem Umfang zu, mit dem sich die Unternehmensleitungen der Funktion „Akkumulierung des Humankapitals" bzw. „Aufbau einer entwicklungsorientierten Personalinfrastruktur" widmeten.

Dabei ließ sich feststellen, daß die Bedeutung dieser Funktionen in den Großunternehmen bereits allgemein erkannt und anerkannt wird: Praktisch alle führenden Unternehmen haben Aktivitäten in diesem Bereich entweder bereits unternommen oder bereiten sich eben darauf vor — in der Regel in allen Bereichen des Unternehmens und auf allen Ebenen der Personalhierarchie. Der eben eingetretene Hochschulabsolvent wird ebenso erfaßt wie die Mitglieder der Unternehmensleitung; so frequentiert zum Beispiel der Hochschulabsolvent, der Systemtechniker wird, in einem bekannten Elektronik-Konzern während der ersten fünf Jahre dreißig Wochen lang die unternehmensinternen Kurse und Seminare. Die Themen reichen von der Produktgestaltung bis zur Unternehmenspolitik. Nach seiner endgültigen internen „Graduierung" wird er immer noch min-

destens 15 Prozent seiner Arbeitszeit permanent für die Ein- und Umschulung aufwenden müssen. Bewährt er sich in seiner Funktion, stehen für ihn die Chancen günstig, daß er auf Kosten des Unternehmens Führungs-Seminare besuchen kann — vielleicht sogar ein Doktoratsstipendium an einer renommierten Universität erhält. Man würde diese beträchtlichen Ausgaben nicht tätigen, hätte man nicht triftige und nachweisbare Gründe dafür. Erstens scheinen hohe Investitionserträge möglich und zweitens sind permanente Ausbildungs-Investitionen schon deshalb notwendig, weil kein Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt genau sagen kann, *welche* Kenntnisse und Fähigkeiten seine Spitzen-Führungskräfte in der Zukunft benötigen werden. Eine relativ sichere Vorsorge bietet das Schaffen einer möglichst breiten Palette von Talenten. Je nach Bedarf kann dann die Unternehmensführung aus ihrem talentierten und trainierten Nachwuchspool auswählen. Damit beugt man einer gefährlichen Situation vor, die unweigerlich eintritt, wenn in einem Unternehmen eine oder mehrere Talent-Lücken sichtbar werden. Daß diesen Unternehmen ein gefährlicher Personalengpaß bevorsteht, ist aber noch gar nicht alles: Der in der Vergangenheit bereits gewichtige Faktor der Personal-Obsoleszenz im Führungsbereich wird nunmehr erst recht spürbar werden. Management-Entwicklung ist schon allein deshalb unverzichtbare Aufgabe der *Unternehmensführung*. In internationalen Großkonzernen hat man für diese Aufgabe eigene *Entwicklungszentren* geschaffen, die für die Professionalisierung der Unternehmensführung entscheidende Bedeutung gewonnen haben.

Es kann daher kaum überraschen, daß die Gesamtausgaben für Entwicklung und Ausbildung in wirtschaftlichen Unternehmen mit einer Rate von ungefähr 6 % pro Jahr zunehmen. In den Vereinigten Staaten wurde die 5,5 Milliarden Dollar-Grenze (vgl. S. 40) bereits überschritten. Unabhängig davon steigen in den USA die Zuwendungen an Universitäten und Universitätsstudenten durch wirtschaftliche Unternehmen, einschließlich der Zuwendungen für praxisorientierte Forschungsprojekte auf dem Gebiet der Unternehmensführung, mit einer Zuwachsrate von 15 % pro Jahr.

Bereits 1956 richtete das erste größere Unternehmen ein formales Entwicklungsprogramm für seine höheren Führungskräfte ein: Das Programm sah einen intensiven Lehr- und Kursplan über einen Zeitraum von fünfeinhalb Jahren vor. 1961 schlossen fünfzehnhundert sonstige höhere Führungskräfte und Mitarbeiter das Programm mit Erfolg ab. Innerhalb dieses Zeitraumes wurde der Kurs sowohl hinsichtlich der Länge (9—13 Wochen), der Teilnehmerzahl (50—80) als auch in bezug auf die dargebotenen Inhalte laufend verändert. Ursprünglich hatte man die Schwerpunkte auf Theorie und Praxis der Dezentralisierung und Delegation, sowie auf die Aufgaben und Funktionen der Führungskräfte im allgemeinen gelegt. Als diese Kenntnisse ausreichend verbreitet schienen, verlagerte sich der Schwerpunkt auf Analysen des Environments und dessen Rückwirkungen auf die Unternehmenspolitik. Die in den Kursen gewonnenen Erfahrungen wurden sorgfältig ausgewertet und bei der Neukonzeption berücksichtigt.

Neben dem allgemeinen Führungsprogramm wurden durch das Unternehmen noch weitere Kurse angeboten. Die größere Anzahl dieser Kurse wurde dezentralisiert in den einzelnen Tochterunternehmen und Zweigbetrieben abgehalten, sie vermittelten fachbezogene Techniken und Verfahren — waren also eher fachorientiert, obwohl punktuell Themen wie „Individuelle Führungstechniken", „Human Relations" oder „Kommunikation" in das Programm aufgenommen wurden. Das Seminar für höhere Führungskräfte hingegen ging über die Funktionen der Fachbereiche hinaus und beschränkte sich nicht mehr auf fachliche Probleme und Techniken: Es wurden vorwiegend Fragen der Unternehmensführung und Unternehmenspolitik behandelt. Das Langzeit-Programm wurde später durch einen internatsmäßig geführten, zwölf Wochen dauernden Intensivkurs — dem *Allgemeinen Kurs für Unternehmensführung* — abgelöst, der auch heute noch jährlich zweimal für je 50 Führungskräfte, die in entsprechenden Positionen in der Zentrale, den Zweigbetrieben bzw. in den Entwicklungslabors tätig sind, durchgeführt wird.

Die Bedeutung der Management-Entwicklung liegt im Wesen der gegenwärtigen industriellen Entwicklung begründet. In den

in der Regel kleinen Unternehmen der Vergangenheit gelang es den Führungsteams meist ohne Schwierigkeit, Gesamtzusammenhänge zu erkennen, zu untersuchen und zu begreifen. Der Betriebsleiter konnte die Auswirkung einer Produktionsverzögerung auf den Absatz direkt erkennen; der Leiter des Entwicklungslabors konnte ohne Schwierigkeit mit den Verantwortlichen in der Fertigung in direkten Kontakt treten, um die Reibungsverluste zwischen Forschung, Entwicklung und Produktion zu minimieren. Das beschleunigte Wachstum der Unternehmen, die Übernahme zahlreicher neuer Geschäftszweige und die weiträumige regionale und überregionale Dezentralisierung brachten grundsätzliche Veränderungen; nur mehr ein höchstqualifiziertes Führungsteam ist in der Lage, den Zusammenhalt im Unternehmen zu sichern. Das bisher Gesagte gilt grundsätzlich für alle Wirtschaftszweige, dennoch hat es in den Bereichen der Wirtschaft, die direkt von den Ergebnissen wissenschaftlich-technischer Entwicklungen abhängig sind, besonderes Gewicht. Diese Bereiche zeichnen sich durch besonders hohe Wachstumsraten aus; so verdoppeln manche besonders erfolgreiche Unternehmen dieser Zweige ihren Umsatz in der Regel alle drei, die schwächsten immer noch alle fünf Jahre. Hier wird die Notwendigkeit, die Reserven des Humankapitals zu erschließen, besonders deutlich. Entwicklungsprozesse müssen zeitlich komprimiert werden; nicht nur, weil der Mangel an höchstqualifizierten Mitarbeitern für den Führungsbereich in der Regel einen Engpaß darstellt, sondern weil gerade in Forschung und Entwicklung so viel von Einfallsreichtum und schöpferischer Phantasie abhängt — die, wie wir behaupten, durchaus wirkungsvoll kultiviert und *entwickelt* werden können.

2.5 Individuelle Anforderungen an die Führungskräfte

Wenn wir heute den Bestand und Einsatz der Mitarbeiter in qualitativer Hinsicht planen, dann müssen wir einen Planungshorizont 1980 bis 1985 anvisieren. Das bedeutet, daß wir uns nicht länger auf spezielles technisches Wissen stützen dürfen, das immer rascheren Änderungen unterworfen ist. Im Brennpunkt unserer Überlegungen müssen *allgemeine* und *grundle-*

gende Führungserfordernisse stehen, gleichgültig ob es sich um Planungen für Wirtschaft, die staatliche Verwaltung oder andere Bereiche der Gesellschaft handelt. Dazu gehören:

- eine ausgewogene und ausgeglichene *Führungs-Persönlichkeit,*
- ein Mindestmaß an *fachlichen Fähigkeiten,*
- die Bereitschaft, *Probleme* rational zu *analysieren,*
- die Bereitschaft und Fähigkeit zu *lebenslangem Lernen* und
- eine grundlegende *wissenschaftliche Ausbildung,* die zumindest das Verständnis für den Fortschritt von Forschung und Entwicklung sichert.

Das Humankapital stellt zweifelsfrei den wichtigsten Faktor für mögliches Wirtschaftswachstum dar; es gilt, die richtige Strategie zu finden, um es optimal zum Einsatz zu bringen. Eine Voraussetzung dafür ist die Ausrichtung der Ausbildungs- und Entwicklungsprogramme an den Kategorien der *Führungs-Persönlichkeit.*

Jeder Mensch verfügt über ein Bündel von Eigenschaften und Fähigkeiten; es ist leicht vorstellbar, daß er eher dazu tendiert, die Anforderungen seines Berufes diesen Anlagen anzupassen als umgekehrt. Erste Aufgabe muß es daher sein, alle Mitarbeiter davon zu überzeugen, und zwar auch solche, die sich ihrer Anlagen und der Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Persönlichkeit bereits bewußt sind, diese in Richtung der Erfordernisse der ihnen übertragenen Aufgaben zu entwickeln. Oft ist es nicht bloß menschliche Trägheit, sondern der Mangel an Gelegenheit, diese bewußten Bildungsprozesse in Gang zu setzen; Management-Entwicklungsprogramme setzen hier an. Eine ausgewogene, leistungsfähige Führungspersönlichkeit kann und muß *systematisch* entwickelt werden: Der Schüchterne hat die verlorengegangene aggressive Komponente in seine Persönlichkeit zu reintegrieren. Er muß lernen, Positionen einzunehmen und zu behaupten. Andere müssen Geduld und Nachsicht wieder erlernen — sie müssen Sorgfalt und Hingabe bei der mühseligen und zeitraubenden Planungsarbeit wieder erlernen. Wieder andere müssen erst zur Einsicht gebracht werden, daß emotionalem Reagieren nicht immer kühle Überlegung gegen-

über- und entgegensteht — und daß nicht nur ein einziger Wesenszug, sondern eine Summe von Charaktereigenschaften die Führungspersönlichkeit ausmacht.

Rasche wirtschaftlich-technische Entwicklung und die daraus resultierende permanente Obsoleszenz von Wissen und Können bringen neue Aufgaben und Anforderungen für die Führungskräfte und verändern ihre Rolle im Unternehmen. Sie können sich nicht mehr bloß auf das Verteilen von Lob und Tadel, auf positive oder negative Kritik gegenwärtiger Gegebenheiten oder neuer Vorstellungen beschränken. Sie dürfen nicht länger die Unlösbarkeit aufgetretener Probleme von vornherein akzeptieren und müssen andererseits klar und vorurteilslos die Grenzen ihrer eigenen Möglichkeiten erkennen und anerkennen. Sie müssen beurteilen können, welche Subziele und Aktivitäten im Widerspruch zu den definierten Unternehmenszielen stehen, und müssen sich des Umstandes bewußt sein, daß nur der geringste Teil ihrer täglichen Routinearbeit Entscheidendes zum Unternehmenserfolg beitragen kann.

Qualifizierte Mitarbeiter zu finden, die dieser Rolle gerecht werden, erfordert auf seiten der Unternehmensleitung selbst höchste Führungsqualität. Unternehmensleitungen der sechziger Jahre wurden und werden mit bislang fast unvorstellbaren wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen konfrontiert. Aber nicht nur das: Obsoleszenz von Wissen und Können, Anpassungsschwierigkeiten an rasche und permanente Veränderungen, die dringende Notwendigkeit einer ständigen Verbesserung der Arbeitstechniken in allen Bereichen sind Phänomene, die man bislang zumindest nicht in diesem Ausmaß gekannt hatte.

Allen diesen Problemen ist eines gemeinsam: ihre Lösung bedingt erstens das volle Ausnützen aller vorhandenen Ressourcen, insbesondere im Bereich des Humankapitals, und sie beziehen sich zweitens auf ein geändertes Verständnis vom Menschen als entscheidendem Produktionsfaktor.

Es ist, als ob die Menschheit insgesamt urplötzlich zum Generaldirektor des größten überhaupt denkbaren Unternehmens, der Firma „Entwicklung der Menschheit" bestellt worden wäre

— ohne gefragt zu werden, ob sie dies überhaupt anstrebte, ohne Ankündigung, ohne rechte Vorbereitung — und ohne die Möglichkeit abzulehnen. Ob sie will oder nicht, ob sie sich dessen bewußt ist oder nicht, was immer sie tut oder unterläßt, sie allein bestimmt die Richtung, die die Entwicklung nehmen wird.

Es gibt zahlreiche Beispiele dafür, wie sich Unternehmen im weitesten Sinn unabhängig von den politischen, wirtschaftlichen, religiös-kultischen oder militärischen Zielsetzungen, bloß abhängig von der Ansicht der Mitarbeiter über ihre *eigene* Arbeit, ihre eigene Rolle im Arbeitsprozeß und über die für *sie selbst* wichtigen Ziele entwickelten. Die Wurzeln dieses Phänomens liegen in einer grundlegenden Veränderung der Einstellung des Menschen zu der von ihm geleisteten Arbeit und der Rückwirkung dieser Einstellung auf andere Individuen und die Gesellschaft.

Politische und wirtschaftliche Wahlhandlungen, Konsum- und Arbeitsverhalten sind Teilaspekte des neuen Bewußtseins der arbeitenden Menschen. In der Industriegesellschaft verfügen nahezu alle gesellschaftlichen Gruppen über ausreichende Freizeit und finanzielle Mittel, um ihre Wahlmöglichkeiten zu einem wirkungsvollen Instrument werden zu lassen. All dies wurde erst durch die von Menschen erdachte und gemachte Maschinisierung und Mechanisierung realisierbar. Durch die ungeheure Beschleunigung der technisch-wirtschaftlichen Entwicklung erreichen Industriestaaten Ziele, die man vordem — gefangen in vertrauten, aber begrenzten Denkschablonen — nicht einmal *versucht* hatte zu erreichen. Was aber wird das nicht-schablonenhafte „neue Denken" sein? Hier liegen gleichermaßen Möglichkeiten und Gefahren unserer gegenwärtigen politischen und wirtschaftlichen Systeme. Die Zeit für einen qualitativen Sprung als Folge einer permanenten Evolution scheint bereits gekommen. Um dieser natürlichen Entwicklung individuell zu entsprechen, sie mitvollziehen und bewältigen zu können, bedarf es einer voll und ausgewogen entwickelten Persönlichkeit. Dies gilt für jeden einzelnen Menschen, besonders aber für die Führungskräfte, von deren Entscheidungen letztlich das Schicksal unserer Gesellschaft abhängt.

Wir können davon ausgehen, daß entweder gar keine oder doch nur die wenigsten der Führungseigenschaften „angeborene", also sogenannte „natürliche Anlagen", sind. In der Regel zeigen sich Verhaltensmuster und Arbeitsgewohnheiten, die, einmal angenommen, selbständig weiterentwickelt werden. Solche Verhaltensmuster werden z. B. in der Art, wie an Probleme herangegangen wird, deutlich. Ständige Unzufriedenheit mit dem Bestehenden und ständige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten indizieren Führungseignung und Führungsbereitschaft. Die Führungskräfte haben in der Regel gelernt, aus einer Summe von möglichen Zielen bestimmte auszuwählen und mit all ihren Energien und Fähigkeiten an deren Erreichen zu arbeiten. Sie versuchen, Hintergründe und Zusammenhänge der ermittelten relevanten Fakten zu erkennen, eine weitgehend objektive Beurteilung der Lage anzustellen und verstehen es, die für die Zielerreichung relevanten Faktoren herauszufinden. Dies bedeutet, daß Führungskräfte ständig üben müssen, das Gesamtspektrum von Einflußfaktoren gleich welcher Probleme zu erkennen und den Stellenwert jedes einzelnen festzustellen. Erst diese Fähigkeit zielgerechter Auswahl ermöglicht es, die „richtigen" Produkte zu wählen, die „richtigen" Pläne zu realisieren. Sie läßt erkennen, welche Mitarbeiter entwickelt werden sollen, aber auch, welche Sitzungen versäumt oder welche Aufgaben an andere delegiert werden können. Die Vielfalt von erforderlichen Fähigkeiten und der nachweisbare Mangel an „Naturtalenten" in diesem Bereich deuten darauf hin, daß es auch insgesamt zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur wenige geben dürfte, die Führungsfunktionen ohne weiteres erfüllen können. Dies aber bedeutet, daß — will man den Führungsanforderungen in wirtschaftlichen Unternehmen gerecht werden — in der Regel in jedem Unternehmen rational geplante und organisierte Management-Entwicklungs-Systeme eingerichtet werden müssen.

Den bisher von Theoretikern vorgelegten Veröffentlichungen zum Thema der Heranbildung von Führungskräften haftet der Mangel geringer Praktikabilität an. Die Umsetzung der theoretischen Modelle in die Wirtschaftspraxis ist meist schwierig. Diese Schwierigkeiten scheinen sehr oft in der menschlichen Natur, in dem speziellen Fall im Wesen der Rolle der Vorge-

setzten begründet zu liegen: Hat die Nachwuchsführungskraft im Verlaufe ihrer Entwicklung nachhaltigen Erfolg, so erwächst dem Vorgesetzten, der ihre Entwicklung initiierte und begünstigte, ein ernstzunehmender Konkurrent. Wie reagieren nun ältere Führungskräfte auf eine solche potentielle Gefahr? In der Regel dadurch, daß sie ihrem Nachwuchs nur wenig Spielraum für Eigenaktivitäten gewähren.

Daher ist es unserer Ansicht nach notwendig, die älteren und die jüngeren Führungskräfte *gemeinsam* zu erziehen und ihnen dabei vor Augen zu führen, daß alle Ausbildungs- und Entwicklungsaktivitäten in ihrem gemeinsamen Interesse erfolgen. Vorgesetzte mit mangelnder Einsicht oder offen gezeigter Abwehrhaltung gestatten ihren Untergebenen durch limitierte Aufgabenstellungen meist nur geringe Erfolge. Durch diese Haltung der Vorgesetzten werden die Mitarbeiter in der Folge ihre persönlichen Ziele niedriger ansetzen, zukünftigen Aufgaben mit mehr Zurückhaltung begegnen und in der Regel nur mittelmäßige Leistungen erbringen. Das allerdings fördert Gehorsam und Disziplin und führt zur Möglichkeit weitgehend problemloser Steuerung von oben.

Die für die Personalentwicklung verantwortliche Unternehmensführung ist für die Schaffung einer Atmosphäre verantwortlich, in der höchstqualifizierte, kreative Mitarbeiter unbelastet zusammenarbeiten können. Diese Aufgabe gestaltet sich vor allem deswegen schwierig, weil gerade die schöpferischen Mitarbeiter den stärksten Hang zu Individualismus, nicht selten auch zu Eigenbrötelei, zeigen. Die große Masse der diensteifrigen, gehorsamen und problemlos zu führenden Mitarbeiter nehmen dafür kaum die Risiken schöpferischer und daher unsicherer Arbeit auf sich.

Neben der Tendenz zum Nonkonformismus haben erfolgreiche Führungskräfte noch eine Fähigkeit gemeinsam: Sie verstehen es, die Bedingungen zur kollektiven Förderung der Kreativität in ihrer Umgebung mit individueller Durchsetzungskraft zu vereinigen. Das dazu notwendige „Dicke Fell" dient ihnen gleichzeitig als Schutz gegen stets wiederkehrende Frustrationen. Es ist ein gewisses Maß an Sturheit, mit deren Hilfe sie

Verzögerungen und Behinderungen durch menschliche Unvollkommenheit überwinden und sich zu Aktionen bekennen. Entsteht die Notwendigkeit zu Abänderungen, so werden sie die nur als Preis für den Gesamterfolg akzeptieren. Aktionsorientierte Führungskräfte haben eine besondere Gabe, kurzfristig auftretende Hindernisse zu überwinden. Dabei liegt es in der Natur der Sache, daß die aktions- und ergebnisorientierte Führungskraft auf mehr Widerstände stößt und mehr Hindernisse vorfindet als jemand, dem das Erzielen von Ergebnissen kein großes Anliegen ist. Viele dieser Hindernisse liegen nicht zuletzt in ihrer eigenen Verhaltensweise begründet.

Die Forderung nach Objektivität in der Unternehmenswirklichkeit bedeutet Unbeeinflußbarkeit vom einzelnen. Freundschaft und Sympathie dürfen nicht dazu führen, daß vorhandene Probleme nicht erkannt oder gar absichtlich verschleiert werden. Vor einiger Zeit konnte man in einer Fachzeitschrift ein gutes Beispiel für die hervorstechenden Charakterzüge eines erfolgreichen Unternehmers lesen. Dieser pflegte nicht selten seine Mitarbeiter zu ärgern, indem er sie so nebenbei fragte: „Nun wie geht es mit ihrem letzten Projekt? Sie hatten es mir doch so eindrucksvoll beschrieben." Man sagte, daß er bei seinen Vertragshändlern verborgene Mikrophone anbringen ließ, um zu kontrollieren, wie eifrig und mit welchem Nachdruck sie ihren Verkauf förderten. Dennoch bewunderten ihn seine Mitarbeiter, weil sie überzeugt waren, daß durch seine Methoden höhere Umsätze zu erzielen waren und obwohl sie wußten, daß er gegenüber allen Untergebenen, mit denen er nicht zufrieden war, unerbittlich und unnachsichtig war. Konsequentes Handeln bedeutet notwendige Maßnahmen zu ergreifen, auch wenn sie unpopulär sind und andere diese heißen Probleme aus guten Gründen liegenlassen würden. Konsequenz bedeutet ein Bündel von Einstellungen und Vorstellungen, die es dem einzelnen immer wieder sinnvoll und ertragreich erscheinen lassen, auftretende Probleme nicht zu verdrängen, sondern deren Lösung unmittelbar in Angriff zu nehmen, auch wenn es weit angenehmer ist, sich zu harmonisierenden Sitzungen, in denen man Konflikten sorgfältig ausweicht, zu treffen. Auch ist es äußerst bequem und beruhigend, sich immer und überall

auf Vorschriften berufen und an Routineverfahren halten zu können. Ein weiteres Charakteristikum der erfolgreichen Führungspersönlichkeit ist die Auffassung, daß man einen bestimmten Prozentsatz von Fehlschlägen durchaus akzeptieren kann. Es ist unbestritten besser, gelegentlich Irrtümer zu begehen, als untätig zu sein. Das heißt nicht, daß nicht auch solche Fehler schmerzhaft sein können, aber dies wird dadurch ausgeglichen, daß das Begehen von Fehlern und Irrtümern eine Voraussetzung für das Aufdecken und Lokalisieren genereller und individueller Stärken und Schwächen ist.

Ergebnisse, die ohne Irrtümer und Fehlentwicklungen erzielt werden, können auf lange Sicht überaus gefährlich werden, führen sie doch in aller Regel zu Selbstgefälligkeit. Solange keine Fehler auftreten, werden keine entscheidenden Fragen gestellt. Die Versuchung wird groß, den gegenwärtigen Zustand zur Norm für alle Zukunft zu erklären. Dessenungeachtet ist es unwahrscheinlich, daß auch nur eine einzige Führungskraft jemals irgend etwas ohne den geringsten Fehler und Irrtum erreicht. Meist hat sie nur verabsäumt, selbstkritisch die Augen ein wenig mehr zu öffnen. Anscheinende „Fehlerlosigkeit" ist meist ein Zeichen für mangelnden Mut, unsichere Ziele anzustreben; solange eine Führungskraft es nicht versteht, das Team ihrer Mitarbeiter davon zu überzeugen, daß immer ein wenig mehr anzustreben sei, als zunächst erreichbar scheint, solange kann sie nicht von sich sagen, alles für Wachstum und Erfolg beigetragen zu haben.

Mitarbeiter im Führungsbereich agieren in der Regel nicht mit der gleichen sachbezogenen Objektivität wie Wissenschaftler oder Techniker. Die für das Unternehmen insgesamt Verantwortlichen können sich eben nicht nur mit konkreten, klar definierten und abgegrenzten Problemen, Situationen und Gegebenheiten befassen. Sie sind in erster Linie für die Definition anzustrebender Ziele, für das, was sein *soll,* verantwortlich. Eine Führungskraft im Bereich der Wirtschaft wird sich von anderen nur dann abheben können, wenn sie sich eines ganzen Arsenals von Führungsinstrumenten bedient; „Unternehmensführung" kann heute entmythologisiert und hinreichend exakt als die Gesamtheit der in einer Person integrierten Teilbereiche

Bildung, Fachwissen, Einfallsreichtum, Leistungsbereitschaft und *Aufgeschlossenheit* beschrieben werden. Ist dieses Bündel von Eigenschaften unvollständig, wird die zu erwartende Leistung gering sein.

Geringe Eignung zur Führungskraft zeigt, wer üblicherweise spätestens dann seine Meinung über ein Problem oder eine Aufgabe ändert, wenn er sich endlich entschlossen hat, mit der Realisierung der Problemlösung zu beginnen. Eine weitere Führungsschwäche zeigt das Unvermögen der zeitlichen Anpassung der einzelnen Aktivitäten und Schritte, des „Timing", dessen überragende Bedeutung erst in letzter Zeit voll erkannt wurde. Schließlich dürfen sich potentielle Führungskräfte nicht bloß darauf beschränken, in Führungspositionen zu gelangen, sie müssen dann auch als Führungskräfte tätig werden. Dazu bedarf es bei den meisten Menschen intensiver Ausbildungsaktivitäten und langwieriger Bildungsprozesse.

Die bisherige Tätigkeit und Erfahrung eines Mitarbeiters kann als Indiz für potentielles Tätigwerden, für individuelle Möglichkeiten in der Zukunft gewertet werden. Dominierende Charakterzüge der Persönlichkeitsstruktur von Führungskräften haben in der Regel eine längere „Lebensdauer". Unsere eigenen charakteristischen Verhaltensmuster folgen in der Regel den uns vertrauten und bewährten Methoden, die sich bei der Dekkung unserer bewußten oder unbewußten Bedürfnisse bewährt haben. Der Bildungsgrad eines Menschen wird unter anderem aus dem mosaikhaft zusammengesetzt, was er getan und was er erreicht hat. Dementsprechend hat sich jedes Management-Entwicklungsprogramm auch an den bisherigen Leistungen und Erfolgen der Adressaten zu orientieren.

Ich möchte diesen Teil des Buches mit einigen zusammenfassenden Feststellungen schließen, die meiner Ansicht nach gar nicht oft genug wiederholt werden können. Der Bedarf an hochqualifizierten Mitarbeitern wird auf keinen Fall geringer werden. Desgleichen wird auch der Bedarf an lebenslanger Ausbildung sicher nie mehr abnehmen: Die ständige Adaption an neu entwickelte Verfahren ist zu einer prinzipiellen Anforderung des Berufslebens geworden. Entwicklungen aber, die in nicht zu ferner Vergangenheit noch Jahrzehnte in Anspruch

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

3. Grundlagen moderner Führungspersonalpolitik

3.1 Führungspersonalpolitik und Management-Entwicklung

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

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

über entsprechendes Image im nationalen und internationalen Feld verfügen und ihren Mitarbeitern allein durch einen Anstellungsvertrag Prestige verleihen können, haben vorerst nur geringe Nachwuchssorgen. Den zunächst motivierten Hochschulabsolventen werden jedoch in der Regel bloß Routineaufgaben übertragen — und das nicht nur zu Beginn ihrer Laufbahn: Meist werden sie während ihrer gesamten Berufslaufbahn mit keinem einzigen Problem konfrontiert, dessen Lösung Kreativität und Selbständigkeit erfordert. Die unausbleibliche Folge dieses Vorgehens ist, daß jungen Technikern, Betriebswirten und Kaufleuten nur geringer Entwicklungs-Fortschritt möglich wird. Schöpferisches Denken wird von ihnen weder erwartet, noch, wenn es selbständig entwickelt wird, gewürdigt. Originalität bei der Lösung übertragener Probleme wird nur gering geschätzt. Für viele Mitarbeiter bedeuten auch 15 Jahre Wirtschaftspraxis nicht mehr als die begrenzte Erfahrung eines einzigen Jahres — multipliziert mit dem „Routinefaktor" 15.
Eine solche Einstellung fördert den „Beamten-Typ", für den Karriere als Akademiker nichts anderes als die Mühsal einer jahrzehntelangen „Ochsen-Tour" bedeutet. Diese Einstellung prägt das Individuum und überträgt sich naturgemäß auf das Unternehmen. Auf Hochschulabsolventen, die nichts als ihr Diplom einbringen, muß in Zukunft verzichtet werden. Es müssen Mitarbeiter gewonnen werden, deren akademische Ausbildung sie zu aktivem Tätigwerden verpflichtet und befähigt: *Aktiv,* verstanden als Bereitschaft und Eignung, mit auftretenden Problemen fertig zu werden. Führungskräfte müssen Kreativität aufrichtig wünschen. Sie müssen bereit sein, das meist nicht kalkulierbare Risiko, das das Schöpferische immer in sich birgt, auf sich zu nehmen. Nur dann kann — wenn die Bedingungen und Notwendigkeiten der Kreativität ständig bedacht werden — das Klima, von dem wir schon sprachen, geschaffen werden. Vorbedingung für die Schaffung eines die Kreativität der Mitarbeiter stimulierenden Environments ist ein genaueres Verständnis der Motive und Einstellungen von schöpferischen Menschen — ihrer erlebten Enttäuschungen und ihrer verbliebenen Begeisterungsfähigkeit. Das wiederum setzt voraus: besseres Verständnis der Kreativität und kreativer Prozesse; Erken-

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

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

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

bislang nicht ausreichend verstanden und daher auch nicht berücksichtigt.

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

3.2 Grundzüge der Fach- und Führungsausbildung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Stufe 1:
Die Führungskraft analysiert ihre Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortungsbereiche; sie bestimmt selbst die Ziele, die sie im folgenden Jahr als ihren Beitrag zu den Gesamtzielen des Unternehmens erreichen will: Sie ermittelt so ihren *individuellen Zielvorschlag.*

Stufe 2:
Die Führungskraft und ihr unmittelbar Vorgesetzter diskutieren den Zielvorschlag; die verschiedenen individuellen Zielvorschläge werden im Interesse einer *gemeinsamen Ausrichtung* auf die Unternehmensziele koordiniert und integriert.

Stufe 3:
Die Führungskraft realisiert die Ziele, deren Vorgabe sie zugestimmt hat; dabei wird es öfters nötig sein, individuell und in eigener Verantwortung Taktiken, gegebenenfalls auch Strategien (im Rahmen des Unternehmens-Gesamtplanes) neu zu bestimmen.

Stufe 4:
Am Ende des festgelegten Beurteilungs-Zeitraumes wird die Leistung der Führungskräfte nach dem Erreichungsgrad der vereinbarten Ziele ermittelt.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.3 Personalpolitik aus der Sicht des Unternehmens und der Mitarbeiter

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

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

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

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

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

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

Unternehmen A (Nachrichtentechnik und Elektronik)

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

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

Unternehmen B (Elektronik)

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

Unternehmen C (Nachrichtentechnik)

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

Unternehmen D (Automobile)

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

Unternehmen E (Automobile)

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

Unternehmen F (Stahl)

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

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

Unternehmen G (Stahl)

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

Unternehmen H (Erdöl)

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

— erstens vom *individuellen Bemühen des Mitarbeiters,* sich selbst und seine Arbeitsleistung permanent weiterzuentwikkeln und

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

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

— Personalorganisation,

— Personalbedarfsplanung,

— Personalbestandsführung (einschließlich der Personalreserven),

— Allgemeine Personalentwicklung und individuelle Karriere-Planung,

— Ausbildung und Schulung,

— Lohn- und Gehaltspolitik."

Unternehmen I (Versicherung)

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

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

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

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

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

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

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

- objektive Beurteilung durch Honorierung erbrachter Leistungen

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

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

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

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

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

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

Regel ausreichend berücksichtigt, der Bereich der Führungs-*persönlichkeit* bleibt jedoch weitgehend ausgespart.

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

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

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

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

Führungsausbildung		Fachausbildung
Allgemeine Seminare	Spezialseminare	Fachseminare
Teilnehmer: Höhere Führungskräfte Mittlere und Untere Führungskräfte (Fort- und Weiterausbildung) Nachwuchsführungskräfte (Grund-Ausbildung)	Themen: Auswirkung des technischen Fortschritts auf Gesellschaft und Wirtschaft Finanzierungspolitik Produktpolitik Marktstrategien Unternehmensführung und Kontrolle Der Einsatz von ADV als Instrument der Unternehmensführung Budgetplanung Kostenkontrollverfahren	Themen zur Fort- und Weiterbildung im Fachbereich

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

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

Das angegebene Durchschnittsalter dient in allen Fällen nur als Richtwert, entscheidendes Kriterium für die Zulassung ist die Leistung im Unternehmen: Ausnahmen von der „Altersregelung" sind nicht nur zuzulassen, sondern sogar erwünscht.
Das Nachwuchsprogramm erfaßt im wesentlichen die neueingetretenen Hochschulabsolventen. Es zielt einerseits auf die rasche Integration der neuen Mitarbeiter in das Unternehmen ab, andererseits sollen diese möglichst rasch mit Lehr- und Lernverfahren konfrontiert werden, die sie nicht notwendigerweise von der Hochschule her kennen bzw. gewohnt sind. Die *Einführungskurse* weichen in Inhalt und Dauer je nach Wirtschaftszweig stark voneinander ab. Ein Großunternehmen der Investitionsgüterindustrie beispielsweise bildet seine Nachwuchsvertreter zwei volle Jahre aus, bevor sie erstmals selbständig eingesetzt werden. Charakteristische Themen eines Kurses für neueingetretene Hochschulabsolventen sind: Ziele und Methoden der Selbstentwicklung, Politik und Organisation des Unternehmens, Grundlagen der Unternehmensführung, Aufgaben und Kompetenzen der Vorgesetzten, Beziehungen zwischen den Mitarbeitern, Mitarbeiterentwicklung, Arbeitsverhältnisse sowie Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik.

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

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

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

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

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

Zwischen dem Allgemeinen Programm und den Spezialprogrammen bestehen folgende Unterschiede:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Das Management-Entwicklungsprogramm

4.1 Das Management-Entwicklungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte (MEN)

4.1.1. Das Programm während des ersten Jahres

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

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

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

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

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

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

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

Präsentation der Ziele und des Ablaufes des MEN,

Motivierung der Teilnehmer, selbst die Entwicklung und Ausbildung zu betreiben,

Entwicklung von individuellen Entwicklungs- und Ausbildungsplänen.

Eines der erfolgreichsten Entwicklungsprogramme, das ich kennenlernte, umfaßte im ersten Jahr:

Beurteilungsgespräche (anhand von Fragerastern),

Fall-Diskussionen,

Entwicklungsgespräche,

Vorträge und Pflichtlektüre.

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

Wesentlichen Anteil am Erfolg eines Programmes hat die Nachbetreuung:

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

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

Gemeinsame Gespräche mit Vorgesetzten und Teilnehmern werden nach Bedarf vereinbart.

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

4.1.2 Der Management-Grundkursus

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

Rationale Entscheidungsfindung in wirtschaftlichen Unternehmen:

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

Zieldefinition und Zielvorgabe:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2.1 Ziele und Leitlinien der Programmgestaltung

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

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

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

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

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

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

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

O Beratung *aller* Mitglieder der Unternehmensführung in Führungsfragen.

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2.2 Beurteilung und Beratung im Rahmen des MEF

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2.3 Die formale Ausbildung im Rahmen des MEF

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

ergänzt werden. Dabei werden folgende zentrale Themenkreise behandelt:

Unternehmenspolitik und Unternehmensorganisation

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

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

Theorie und Praxis der Unternehmensführung

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

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

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

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

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

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

- *Ausbildung während der Begleitphase 1*
  (Mittlere und Höhere Führungskräfte)
  Adressaten sind mittlere und höhere Führungskräfte, Abteilungsleiter und Hauptabteilungs- bzw. Bereichsleiter. Um das gegenseitige Verständnis und die Kooperation zwischen den Unternehmensbereichen zu fördern, sollten verantwortliche Repräsentanten dieser Bereiche selbst die Einführung in ihre speziellen Probleme, ihre Lösungsstrategien, Organisationsmodelle und Verfahren geben. Durch Mitglieder der Unternehmensführung werden die Teilnehmer über Themen wie Strategien des Gesamtunternehmens, Stand wichtiger Entwicklungsprojekte, Ablauf- und Strukturorganisation, Personalprobleme informiert. Die Kurse dieser Phase sind den Universitäts-Programmen für höhere Führungskräfte der Wirtschaft ähnlich, beziehen sich jedoch mehr auf konkrete und spezielle Problemstellungen der Unternehmenspraxis. Auf Verfahren und Techniken der Unternehmensführung auf höheren Führungsebenen wird besonderes Gewicht gelegt. Vortragende und Diskussionsleiter sind Angehörige der Unternehmensleitung, Repräsentanten von Interessenverbänden, Beamte der staatlichen Wirtschaftsverwaltung sowie leitende Mitarbeiter der Management-Entwicklungs-Abteilung. Als optimale Form der Unterrichtsorganisation hat sich der internatsmäßig geführte Block-Kurs in der Dauer von vier Wochen bewährt.

- *Begleitphase 2*
  (Spitzen-Führungskräfte; Unternehmensleitung)
  Adressaten sind die Angehörigen der Führungsspitze in der Zentrale und in den Tochter- bzw. Zweig-Unternehmen. Das Verständnis der eigenen Motive und Verhaltensweisen und der der Mitarbeiter müssen als Grundvoraussetzungen für jede erfolgreiche Unternehmensführung erkannt werden. Zwischenmenschliche Beziehungen, individuelles Verhalten und Verhalten von Gruppen sind zu analysieren, die Entwicklung geeigneter Verhaltensweisen gegenüber

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

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

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

4.3 Struktur und Themen von MEF-Seminaren (Beispiele)

4.3.1 Gestaltungs- und Organisationsprinzipien der Seminare

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

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

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

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

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

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

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

4.3.2 Beispiele für MEF-Seminare

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

O Beispiel 1: Seminar „Führung internationaler Unternehmen"

1. Tag: Vorlesungen mit Diskussion

Planung und Organisation des Marketing im internationalen Bereich

Internationale Marketing-Strategien

Konsolidierung von Prognosen internationaler Entwicklungen

Werkstattgespräch

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

2. Tag: Vorlesungen mit Diskussion
Marktstudien in der BRD: EDV-Anlagen und EDV-Zubehör
Die Ermittlung des marktgerechten Investitions- und Finanzbedarfes, Berechnungen des Investitionsertrages
Werkstattgespräch; Fall-Studie
Während des Nachmittags zusätzlich: Analyse der Fälle von Fehlschlägen in der internationalen Wirtschaft; Fortsetzung des Werkstattgesprächs vom Vortag. Die Unterlagen zur Fall-Studie, die auch an den folgenden Nachmittagen bearbeitet wird, werden durch die Vortragenden zur Verfügung gestellt und den Teilnehmern drei Wochen vor Beginn des Seminars zugesandt.

3. Tag: Vorlesungen mit Diskussion
Politik und Organisation multinationaler Unternehmen
Standortwahl und Einrichtung der regionalen Direktionen
Fall-Studie

4. Tag: Vorlesungen mit Diskussion
Auswahl und Ausbildung multinationalen Personals
Führungskräfte-Planung in internationalen Unternehmen
Fall-Studie

5. Tag: Vorlesungen mit Diskussion
Probleme der Produktion in internationalen Unternehmen
Forschung und Entwicklung in internationalen Unternehmen
Fall-Studie; Kurskritik
Während der ersten Hälfte des Nachmittags: Fall-Studie; während der zweiten Hälfte: Beurteilung des Seminars durch die Teilnehmer

6. Tag: Vorlesungen mit Diskussion
Planung und Kontrolle der Routineoperationen in internationalen Unternehmen
Auswahl und Verwendung von Kommunikationsinstrumenten
Instrumente der Unternehmensführung

O Beispiel 2: Seminar „Langfristige Planung"

1. Tag: Vorlesungen mit Diskussion
Instrumente und Methoden langfristiger Prognosen
Finanzierungs-Konsequenzen langfristiger Prognosen
Werkstattgespräch; Gruppenarbeit
Während der zweiten Hälfte des Nachmittags: Werkstattgespräch — Arbeit in Kleingruppen und Aufgabenzuteilung

2. Tag: Vorlesungen mit Diskussion
Organisatorische Voraussetzungen strategischer Planung
Der Entwurf von Rahmenplänen
Werkstattgespräch; Gruppenarbeit; Fall-Studie
Nachmittags: Werkstattgespräche, Arbeiten an Fällen und in Kleingruppen

3. Tag: Vorlesungen mit Diskussion
Mittelanalyse und formale Planung
Das Planungs-, Programmierungs- und Budgetierungs-System (PPBS)
Gruppenarbeit, Fall-Studien

4. Tag: Vorlesungen mit Diskussion
Personalentwicklungsplanung
Langfristige Leistungsbeurteilung
Gruppenarbeit, Fall-Studien

5. Tag: Vorlesungen mit Diskussion
Langfristige Forschungs-Planung
Langfristige Produktions-Planung
Störfaktoren in Marketing-Plänen
Fall-Studie; Kurskritik
Während der ersten Hälfte des Nachmittags: Fall-Studie; während der zweiten Hälfte: Kursbeurteilung durch die Teilnehmer

6. Tag: Vorlesungen mit Diskussion
Programmkontrolle und Ablaufkoordination
Informationssysteme und langfristige Planung
Abschließende Zusammenfassung:
Unternehmenserfolg, Unternehmensführung und die Funktion der Planung

O Beispiel 3: Seminar „Instrumente moderner Unternehmensführung"

1. Einführung

Unternehmensführung als menschliches und organisatorisches Problem
Die traditionellen Funktionen des Unternehmens
Unternehmensforschung (Operations Research) und Datenverarbeitung
Die Bedeutung des Computers als Führungsinstrument
Systemanalytische Überlegungen
Beispiele aus der Wirtschaft

Organisatorische Probleme und kybernetische Lösungsansätze
Zukunftsaspekte

2. Unsystematische und systematische Ansätze

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

3. Beispiel „Lagerhaltung"

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

4. Beispiel „Finanzwesen"

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

5. Anwendung der Instrumente der EDV

Informations- und Steuerungsbedarf der Unternehmensführung
Management-Informations-Systeme

Informations-Steuerung und Informations-Management
Mathematische Simulation mit Computer-Einsatz
Optimaler Computer-Einsatz
Kosten- und Ertrags-Schätzungen
Verhandlungen mit Computer-Herstellern
Gegenwärtige Trends der Computer-Anwendungen

○ **Beispiel 4: Seminar „Fortbildungsseminar für höhere Führungskräfte"**

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

1. Tag: Das Unternehmen

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

2. Tag: Perspektiven

Massenmärkte und Strukturen der Wirtschaft
Zukunftsaspekte und Wirtschaftswachstum
Marktchancen für eigene und fremde Produkte

3. Tag: Finanzwesen

Die Funktionen des Finanzwesens im wirtschaftlichen Unternehmen

Finanzplanung und Finanzkontrolle
Die Unternehmensfunktion „Kontrolle"

4. Tag: Finanzielle Aspekte
Die Funktion der Gewinne
Ökonomische Theorie und Wirtschaftspraxis
Die Funktion der Unternehmensführung aus der Sicht der Arbeitnehmer-Verbände

5. Tag: Personelle Aspekte
Neue Ansätze der Personalpolitik
Soziologische Aspekte der Personalinfrastruktur
Unternehmenswachstum als Funktion des Führungspotentials

6. Tag: Öffentlichkeitsarbeit
Werbung und das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit
Führungspotential und Unternehmensbewertung

7. Tag: Unternehmens-Strategien
Was versteht man unter wirtschaftlichen Strategien?
Funktion und Aufgaben der langfristigen Planung
Die Umsetzung der Unternehmensstrategie

8. Tag: Produkt-Planung
Die Notwendigkeit des Produkt-Managements
Funktion und Aufgaben der Produkt-Planung
Prognosen und Preisstrategien

9. Tag: Forschung und Entwicklung
Probleme der Kreativität
Der Einfluß von Forschung und Technik
Forschungs-Management

10. Tag: Entwicklung und Produktion
Grundsätzliche Probleme
Wertanalyse
Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung

11. Tag: Koordination
Die Koordination von Forschung und Entwicklung — Marketing und Produktion
Kostenkontrolle im Gesamtunternehmen
Multifunktionale Qualitätskontrolle

12. Tag: Marketing
Nationales und internationales Marketing

Marketing-Ziele und Absatzquoten
Marktforschung und Konkurrenzanalysen

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

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

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

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

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

18. Tag: Zusammenfassung
Die Funktionen des Unternehmens
Zukunftsaspekte

4.3.3 Generelle Ausrichtung und Themenkatalog

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

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

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

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

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

- *Themenkreis: Entwicklung von Strategien*
  - Was ist ein „Wirtschaftliches System"?
  - Leitbilder und Ziele wirtschaftlicher Unternehmen
  - Dynamik wirtschaftlicher Unternehmen
  - Was ist eine „Wirtschaftliche Strategie"?
  - Strategien und Strukturen wirtschaftlicher Unternehmen
  - Wie plant und realisiert man „Strategische Studien"?
  - Welche Ziele verfolgt die Produktplanung?
  - Wie ermittelt man Produktpreise?
  - Koordinierung und Steuerung der Produktpolitik
  - Richtige und fehlerhafte Entscheidungsfindung
  - Die Zielfunktion „Gewinnmaximieren" und mögliche Alternativen.
  - Beurteilung der Chancen auf internationalen Märkten
  - Koordinierung und Führung internationaler Unternehmen
- *Themenkreis: Unternehmensführung*
  - Veränderungen der Funktionen der Unternehmensführung
  - Neue Führungstechniken
  - Theorie und Praxis der Entscheidungsfindung
  - Der Einfluß der Automation auf die Unternehmensführung
  - Effektivitätssteigerung in internationalen Unternehmen

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

○ *Themenkreis: Finanz- und Rechnungswesen*

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

○ *Themenkreis: Organisation*

Arbeitsweise von Produktionsunternehmen
Die Organisation der Forschung
Forschungsprojekt-Abwicklung

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

O *Themenkreis: Verschiedenes*

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

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

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

5. Führungspersonal-Planung

5.1 Sammlung von Personalinformation und Erhebung des Führungspotentials

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

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

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 *Gesamt*aufgaben 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-Führungskräfte, 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 Abfassen der Beurteilungs-Unterlagen, die mit dem Leiter der Management-Entwicklungsabteilung zu diskutieren sind, verwendet werden.

O 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

O Individuelle Anforderungen

Diskussionsthemen	*Anmerkungen*
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	

O 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.

O Überprüfung der Führungspersonalstruktur

Diskussionsthemen	*Anmerkungen*
Anzahl der Führungskräfte; Verhältnis zu den Nichtführungskräften bzw. Arbeitern und Angestellten Anzahl der Führungsebenen in den organisatorischen Einheiten; zugeordnete Mitarbeiter je Führungskraft Kooperation und Kommunikation mit anderen Bereichen bzw. Abteilungen des Gesamtunternehmens bzw. den anderen Unternehmen des Konzerns	Angaben über absehbare Entwicklungstrends (Globalbeurteilung: ausreichend, zu viele, zu wenige) Überprüfung der umfassendsten und der engsten zugeteilten Aufgaben und ihrer Begründung. 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.

O Kandidaten für Schlüsselpositionen

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

O 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 gefolgert 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:

O 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.

O 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] T_U/T_{ST}	Lebensalter	Beförderung
Leistung	Kann ersetzt werden durch:	Dienstalter[1] T_U/T_{ST}	Lebensalter	Potential
Leistung	Oder durch:	Dienstalter[1] T_U/T_{ST}	Lebensalter	Potential

[1] T_U — Gesamtdienstzeit im Unternehmen
T_{ST} — 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	Dienstalter[1] T_U/T_{ST}	Lebensalter	Beförderung / 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

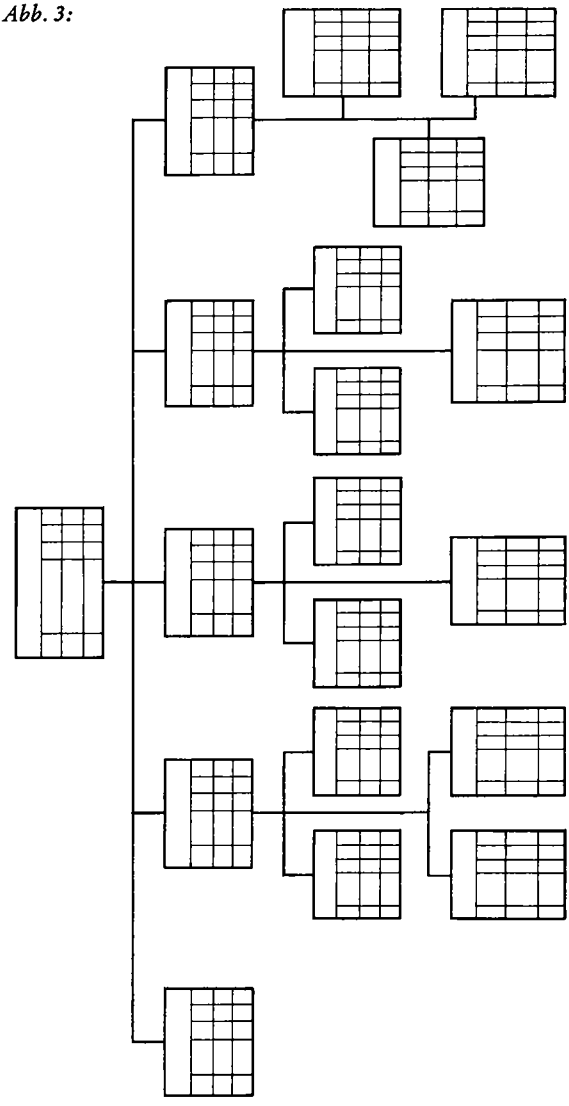
Genehmigung durch den verantwortlichen Direktor bleibt das Diagramm die Darstellung von möglichen, nicht jedoch von sicheren Entwicklungen der Personalstruktur. Es beschränkt sich auf das Aufzeigen von akzeptablen Ersatzleuten für alle möglichen freiwerdenden Stellen. Zur Beschreibung der Leistung, der 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 sodann 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 differenziertes und daher auch notwendigerweise kompliziertes 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 Evidenthaltung 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

erstellt am:

Name: _____

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		19. Die Umsetzung der Unternehmens-Strategie				
		18. Unternehmensinterne Koordination				
	Bereichsebene	Hauptabteilungsebene	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			
			Abteilungsebene	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 jede 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

FÜHRUNGS-PERSONALPLAN
PERSONALBESTANDSBLATT

No.: _____ Datum: _____

Vorstandsbereich: _____
Hauptabteilung: _____
Abteilung: _____
Unterabteilung/
Referat: _____

Kann ersetzt werden durch

Lstg.: O Pot.: O	Name:		
	Alter:		
	Org.:		
	Stelle:		
Lstg.: O Pot.: O	Name:		
	Alter:		
	Org.:		
	Stelle:		
Lstg.: O Pot.: O	Name:		
	Alter:		
	Org.:		
	Stelle:		
Lstg.: O Pot.: O	Name:		
	Alter:		
	Org.:		
	Stelle:		
Lstg.: O Pot.: O	Name:		
	Alter:		
	Org.:		
	Stelle:		

Stelleninhaber: _____ O Leistung O Beförderung

Geboren am: _____ Eintritt in das Unternehmen: ___ Letzte Beförderung: ___ Jahr der Pensionierung: ___

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

Anmerkungen zur Person: _____

Entwicklungs/Ausbildungsbedarf: _____

Potential für andere Verwendungen: _____

Teilnahme am nächsten Fortbildungsseminar für Führungskräfte												Anmerkungen				Teilnahme am letzten Fortbildungsseminar für Führungskräfte											
J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	P					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D

Abb. 5: Personalbestandsblatt

FÜHRUNGS-PERSONALPLAN BEURTEILUNGS-BOGEN No.: Datum:	Vorstandsbereich: _____ Hauptabteilung: _____ Abteilung: _____ Unterabteilung/ Referat: _____

Name: _____ Stelle: _____

Geboren am: _____ Eintritt in das Unternehmen: _____ Letzte Beförderung: _____ Jahr der Pensionierung: _____

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

Beurteilung der Eignung und Entwicklungsmöglichkeiten:

Einzelmerkmale ○ Charakterliche 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:

O Lesen Sie *alle* in der Liste angegebenen Merkmalsbereiche genau durch.

O Kreuzen Sie jene acht Merkmalsbereiche an, über die der Vorgesetzte zur Beurteilung der ihm untergebenen Führungskräfte unbedingt informiert sein muß.

O 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	Konzentrationsfähigkeit Geistesgegenwart			
8	Verantwortungsbereitschaft	Führungseigenschaften Ergebnisorientierung	Organisationstalent Fähigkeit, eigene Pläne durchzuführen	
9	Anpassungsfähigkeit	Flexibilität	Gewöhnung	
10	Aktivität Arbeitsfreude	Begeisterung Arbeitslust		
11	Aufgeschlossenheit Lernbereitschaft	Konstruktive Einstellung		
12	Lernfähigkeit Intellektuelle Kapazität			
13	Analysefähigkeit Formales Wissen	Fähigkeit zur Problemlösung		
14	Emotionale Reife	Ausgeglichenheit		

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 beiziehen? 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 Beherrschen 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 Linienpositionen 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 Vorerfordernisse),

  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 Ausspache 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.

O *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 Führungsleistung 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 Führungsleistungen 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 Mißerfolgen die Unternehmensführungen die Gefahren einer verfehlten Führungspersonal-Politik völlig unterschätzt hatten. Aufgrund einer falschen Grundkonzeption hatten sie die traditionelle Zweiteilung 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 Entspezialisierung 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 verschmälerte 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 Kündigungsgespräches müssen systematisch analysiert werden. Führungskräfte, 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,

- 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" ureigenster 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 definitone 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).

O 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.

O 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; Evidenthalten 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 Konservativismus 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.

Sachregister

Abendkurse 74
Abgänger-Daten 155
Ablauforganisation 101
Akademischer Abschluß 65
Abschlußbeurteilung 155
Abwerbung 80, 81
Adressaten 101, 120
ADv-Anlagen 22, 115
Akademiker 27, 55, 65
Alternativinvestitionen 39
Analysen 22, 44, 111, 141, 160
Analyseergebnisse 141
Anerkennung 56, 82
Anforderungen 17, 45, 84, 121, 158
Angebot 63, 117, 163
Anpassung 47, 53
Aquisition 31, 80, 81
Arbeits
— ergebnisse 76, 97, 151
— gewohnheiten 49
— kapazität 26
— leistung 66, 75
— stil 25
— teilung 31
— tempo 88
Aufbaukurse 98
Aufgaben 24, 34, 37, 50, 59, 60, 61, 77
— Übertragen 37, 149
Aufgeschlossenheit 53
Aufwands-Ertrags-Überlegungen 28
Aufwendungen 57
Ausbildung 26, 46, 70
— formale 27, 57, 64, 92, 94, 96, 98, 100, 164
Ausbildungs
— angebot 100
— bank 41
— bedarf 83, 130
— beratung 68
— finanzierung 40
— inhalte 58
— investitionen 29, 57
— konto 41
— kosten 28, 29, 31, 40
— lücken 75, 64, 132
— möglichkeiten 26
— niveau 27
— veranstaltungen, externe 74
— versuch 38
Ausdauer 119
Ausfälle 151, 152, 154
Auswahl 19, 96, 100
— möglichkeiten 98
— prozeß 97
— verfahren 13
Autonomiewünsche 42
Autorität 76, 151, 155

Beanspruchung 56
Bedarf 102, 154, 163, 165
Bedarfs
— schätzung 83
— zuwachs 154
Beförderung 19, 69, 116, 125, 157, 162
Beförderungs
— empfehlungen 120
— politik 161
— potential 64, 119, 126, 131, 136, 151, 156, 157

— richtlinien 149, 161
— vorschläge 158
— würdigkeit 130
Begleitphase 101
Belastbarkeit 118
Beratung 93, 98, 127, 131, 144, 158
— intensive 143
— permanente 143
— punktuelle 98
— während des Seminars 145
Beratungsgespräche 90, 147
Bereitschaft 36, 56
Berufs
— anforderungen 46
— ausübung 26
— chancen 161
— eintritt 42
— erfahrung 151
— laufbahn 55, 95, 143
— vorbildung 27
— wahl 151
Bestandsaufnahme 155
Betreuerkonferenz 86
Betriebs
— abrechnung 129
— analysen 60, 82, 93, 111
— ausstattung 25
— blindheit 38
— psychologen 13
Beurteilung 24, 64, 66, 67, 69, 85, 86, 87, 89, 90, 116, 119, 121, 151, 158, 159, 162
— abgekürzte 129
— ergebnisorientierte 59, 60
— objektive 69
— periodische 147
— permanente 96
— systematische 92
Beurteilungs
— bögen 136
— ergebnisse 142
— gespräche 85, 97
— kriterien 150
— methoden 141
— richtlinien 136
— schema 129
— system 92, 142
— unterlagen 121
— verfahren, objektive 140
— verfahren, subjektive 116
— zeitraum 60
Bewertung 20, 23, 64, 79, 119, 123, 140, 142
Beziehungen, zwischenmenschliche 56, 65, 149, 155, 162
Bildungs
— bedarf 33
— individueller 102
— grad 53
— infrastruktur 30
— bereitschaft 73
— institutionen 32
— investitionen 25, 27
— mittel 41
— prozeß 28, 46
— stand 93
— urlaub 41
— wesen 27, 30, 31
Blockkurs 90, 101
Brain drain 31
Briefinterview 156

Charaktereigenschaften 47, 51, 53, 83, 89

Delegation 44, 77, 92, 117
Dezentralisierung 44, 45, 92, 97
Differenztabellen 124, 131
Diskussion 68, 70, 79, 85, 87, 103, 104
Diskussions
— leiter 59, 78, 98, 101
— runden 59
— seminare 58

Disziplin 50
Diversifikation 16, 91
Durchhaltevermögen 119
Durchschnittsalter 72
Durchsetzungskraft 50, 62, 118

Eigen
— aktivitäten 19, 50, 68
— bewerbung 100
— initiative 39, 118
— schaften 36, 75, 89
— verantwortlichkeit 37, 87
Eignung 18, 89, 114
Einarbeitungsprobleme 38
Einfallsreichtum 53
Einflußfaktoren 34, 36, 49, 76
Einführungskurse 72, 73
Eingangsvoraussetzungen 100
Einkommenschancen 27
Einordnung 68
Einsatzaufgaben 73
Einschulung 37, 100
Einstellung 25, 55
Einzelleistungen 10
Entdeckung 18
Entscheidungen 87, 159
— Einflußfaktoren der unternehmerischen 86
— mangelhafte 161
— messen 38
— unternehmerische 22
Entscheidungs
— begründungen 87
— bereitschaft 35, 87
— erfahrungen 38
— fähigkeit 150
— findung 86
— freiheit 92
— funktionen 22
— grundlage 77, 88
— kompetenzen 56
— notwendigkeiten 77
— prozeß 22, 136
— technik 65
— unfähigkeit 159
Entspezialisierung 153
Entwicklung 13, 14, 24, 64, 162
— individuelle 39, 66
— technische 23, 39
— technisch-wirtschaftliche 44, 47, 48, 93
Entwicklungs
— aktivitäten 148
— bedarf 124
— beratung 68, 97, 153
— fortschritt 55, 92, 151
— gespräche 85
— länder 30
— möglichkeiten 46, 62
— pläne, individuelle 85, 97, 143, 147, 148
— potential 10, 18, 21, 30, 54, 60, 95, 120, 129, 130, 142, 158, 165
— technologie 14
— zentren 43
Environment 44, 55
Erfahrung 79, 80, 153
Erfolg 18, 40, 52, 89, 116
Ergebnisse 61, 68, 116 141
— erreichte 116
— erwartete 141
Erhebungen, empirische 155
Ersatz 15, 130
— kräfte, potentielle 124, 125
— mann, externer 125
— möglichkeiten 124
— pläne 130
— schätzung 83
— tabellen 124, 125, 126, 127, 130
— überlegungen 127, 158
— verfahren, offenes 148

Ertrags
— prognosen 21
— struktur 159
Evolution 23, 48, 91, 166

Fachbereich 57
Fachkenntnisse 73, 74, 95, 151
Fach- und Führungsaspekte 76
Fähigkeit 46, 78, 83
— fachliche 46, 83
— pädagogische 78
Fähigkeiten 17, 18, 25, 28, 30, 32, 39, 43, 56, 66, 68, 94, 98, 100, 131 ,142
Fallmethode 58, 64, 72, 77, 79, 85, 102, 103
Fehlerhafte Diagnose 22
Fehlschläge 52, 54
Finanzierung 23, 29, 34
Finanz
— management 64
— pläne 21
— und Rechnungswesen 112
Flexibilität 24, 88
Förderung 92
Forschung 16, 18, 41, 42, 43, 46
— und Entwicklungskosten 29
Fortbildung 26, 92
— permanente 92
Fortschritt 29, 30, 33, 56, 74, 75
— wirtschaftlicher 29, 30
— wirtschaftlich-technischer 33
— technischer 56
Freizeit 74
Frühstarter 149
Frühwarnsysteme 152
Führung
— durch Zielvorgabe 158
Führungs
— aufgaben 18, 76
— autorität 150
— bereich 21, 33, 57, 99
— bereitschaft 10, 49, 62
— ebenen 11, 122
— eigenschaften 49, 91, 129
— eignung 49, 96, 151
— erfahrungen 70
— erfordernisse 46
— fähigkeiten 10, 11, 18, 24, 63, 84, 90, 91, 94, 99, 124, 130, 151, 154, 163
— funktion 12, 36, 44, 49, 61, 79, 84, 88, 115
— — Kontinuität 79
— instrumente 22, 52, 100
— kapazität 90
— kenntnisse 11, 13, 99
— kompetenzen 92
— kräfte
— — aktionsorientierte 51
— — allg. Anforderung für 119
— — Anzahl 122
— — Aufgabe 9, 36, 44, 70
— — Bedarf 19, 23, 63, 115
— — Bedarfsplanung 79
— — Bestandsaufnahme 79
— — inkompetente 63
— — Konferenz der 58
— — Struktur 122, 164
— — Verhalten der 61
— — zufallsverhaftete 22
— leistungen 60, 147, 152, 159
— modelle 22, 61, 62, 65, 92, 158
— nachfolge 150
— personal
— — Engpässe 83
— — Stuktur 115
— — Bedarfsdeckung 21
— — Ersatz-Planung 123
— — Politik 149
— — plan 21, 114, 116, 119, 127
— politik 93

— prognosen 21
— reserven 33, 69, 123, 159
— umsatz 154, 155
— persönlichkeit 46, 47, 52, 70
— positionen 53, 83, 100
— potential 34, 98, 114, 123, 124, 129, 140, 163
— prinzipien 92
— probleme 100
— qualitäten 10, 47, 56, 113
— seminare 43
— situationen 100
— stellenpläne 60
— stile 56, 62, 78
— teams 10, 19, 39, 45, 62, 81, 113, 160
— — Identifizierung 130
— — Kontinuität 99
— techniken 44, 54, 69, 76, 92
— — individuelle 44
— — spezielle 92
— verantwortung 36, 37, 56, 77
— verfahren 92
— verhalten 35
— — individuelles 35
— wissen 124
Funktionsteilung 12

Gastvortragende 59
Gehälter 115, 123
Gehalts
— struktur 115
— überlegungen 123
Gehorsam 50
Generalisten 114
Gesamtaufgaben 119
Gesamtausbildungsbudget 40
Gesamtausgaben 43
Gesamtbeurteilung 152, 153
Gesamtführungspotential 152
Gesamtleistung 165
Gesamt-Personalpolitik 127
Gesamtpersönlichkeit 141
Gesamtteam 152
Gesamtwirtschaftsentwicklung 13, 93
Graduierung 42
Grundausbildung 100
Grundlagenforschung 155
Gruppen
— arbeit 68, 78, 87, 102
— beurteilung 142
Gruppendynamische Aspekte 61
Gruppenübung 85

Hochschul
— abschluß 66
— absolvent 26, 33, 42, 55, 72, 84, 86, 88, 152
Hochschulen 26
Hochschullehrer 91
Humankapital 29, 32, 33, 34, 42, 45, 46, 47, 54, 56, 117, 160, 166
Human Relations 44

Identifikation 82, 89
Individualismus 50
Individualität 115
Individuelle Bemühungen 19
Informationen 14, 19, 56, 98, 116, 147
— jederzeit abrufbare 136
— — vertrauliche 156
— — zusätzliche 131
Informations
— fluß 116
— sammlung 116, 121
— seminare 73
— system 97
— technik 115
Initiative 62, 118
Innenmotivation 147
Innovation 19, 80, 84, 118
Integration 120

Interessenskonflikte 65, 87, 149
internatsmäßig 74, 101
Internats-Kurse 65
Interview 147, 148, 155
Intuition 76, 115
Investitionen 23, 28, 29, 33, 43
Investitions
— erträge 39, 43
— gesamtertrag 33

Job-Rotation 37

Karriere 24, 40, 55, 68, 83
— Möglichkeiten 39, 96, 155
— planung, individuelle 16, 67, 68
— sicherung 95
— vorstellung 98
Kenntnisse 19, 25, 30, 32, 39, 43, 68, 75, 89, 94, 98, 100, 163
Kleingruppen 72
Kommunikation 44, 78, 118, 119, 152
— mündliche und schriftliche 38, 87
Kompetenzen 18, 25, 34, 37, 59, 60, 61, 77, 94, 120
Kompetenz
— abgrenzung 60
— bereinigung 60
— struktur 38
Konflikte 35, 51
Konkurrent 50, 149, 150
Konkurrenz 12, 17, 23, 31, 68
Konsequenz 51
Konstruktive Kritik 152
Kontrollen 35, 104
Konzentration 31
Kooperation 16, 56, 76, 96, 99, 101, 122, 127, 162
Kooperationsbereitschaft 62
Koordination 58, 64, 78, 99
Koordinierungsfunktion 10
Kosten 23, 29, 115
— differenzen 115
— minderungen 29
Kreativität 11, 14, 15, 50, 55, 56, 62, 68, 115
Kriterienliste 136
Kronprinz-Effekt 88
Kündigungsgespräch 155, 156
Kurse 95, 98, 102
— unternehmensinterne 102
Kurs
— experten 92
— teilnehmer 100
— unterlagen 103
Kurzseminar 85

Laufbahn 84, 95, 149, 153, 161
Lebensalter 124, 157
Lehr
— körper 59, 78
— methoden 90, 100
— pläne 90
— und Lernhilfen, audiovisuelle 104
— und Lernorganisation 73
Leistungen 23, 50, 53, 61, 62, 63, 64, 69, 82, 84, 85, 86, 92, 96, 97, 125, 127, 162
Leistungs
— bereitschaft 34, 39, 57, 62, 119
— beurteilung 85, 89, 98, 114, 131, 144, 152, 155, 160
— beurteilung durch Prüfliste 147
— bewertung 41
— fähigkeit 39, 41, 57, 93, 119, 143
— minderung 82
— niveau 19

— potential 84
— standard 161
— verantwortlichkeit 92
Leitbilder 102
Lern
— bereitschaft 62
— fähigkeit 88, 89
— programme 95
— prozesse 27, 62
— verfahren 64
Lernen
— Bereitschaft 37, 100
— lebenslanges 37, 42, 46, 68, 69
Linien-Führungskräfte 96, 144
Literaturstudium 85, 103
Löhne 115
Lösungsstrategien 15, 101
Loyalität 82, 117
Lückenfeststellung 160

Management
— Ausbildungslücke 57
— Fähigkeiten 19
— Forschung 22, 24
— Kontinuität 129
— Theorie 104
— Schulen 90
Marketing 16, 64
Maximalpotential 15
MEF-Leiter 97
Merkmalsbereiche 136, 137
Messung subjektiver Mängel 140
Methoden, quantitative 35
— statistische 97
Mindestanforderungen 88
Mißerfolge 56, 149
Mitarbeit 103
Mitarbeiter
— ausländische 23
— auswahl 98
— Bedarf an hochqualifizierten 53, 54
— Beziehung zwischen 72
— führung 67
— entwicklungsfähige 54
— individuelle Bemühungen 66
— Integration der neuen 72
— qualifizierte 11, 75
Mitgestaltung 82
Mitwirkung 130
Motiv 55, 82, 101
Motivierung 14, 18, 57, 64, 70, 85, 114, 117

Nachbetreuung 85, 86, 144, 146
Nachfolger 79, 148
Nachfolgesicherung 95
Neigung 18
Nonkonformismus 50

Objektive Erfordernisse 19
Objektivität 51, 52
Obsoleszenz 47, 57, 93
Ochsen-Tour 55
Organigramme 126
Organisation 36, 64, 112
Organisations
— handbücher 60
— modelle 95, 100, 101
— struktur 38, 61
Originalität 55

Patentrezept 90
Personal
— abwerbung 79
— analyse 130
— angaben, traditionelle 136
— angebot 20
— aquisition 16
— ausfälle 154
— austausch 15
— auswahl 10, 13, 14, 79
— bedarf 32, 79, 122
— bedarfsdeckung 18, 20
— bedarfsplanung 67

— bedarfsprognosen 19
— bestand 80
— bestands
— — blätter 136
— — führung 67
— — planung 67
— beurteilung 117, 130, 153, 164
— bilanz 164
— direktor 85
— diskussion 130
— Einsatz-Planung 153
— engpaß 43
— entwicklung 10, 12, 13, 15, 65
— entwicklungs
— — leiter 115
— — potential 95
— ersatzpläne 123, 164
— findung 12
— gesamtplan 164
— hierarchie 42
— information 114—117
— infrastruktur 23, 24, 25, 27, 42, 69, 125
— inventur 142
— obsoleszens 43, 54, 56
— organisation 67
— planung 65, 97, 114
— politik 15, 20, 24, 54, 62, 63, 154, 157, 161, 165
— potential 20
— problem 81
— pyramide 157
— reserve 18, 19, 20, 23, 24, 65, 99
— ressourcen 79, 115, 163, 164
— stand 20
— strategien 16
— struktur 100, 127
— verantwortliche 130
— wesen 115
— wettbewerb 32
Persönlichkeit 13, 36, 46, 48, 130
Persönlichkeits
— beurteilung 85
— entfaltung 28, 87
— merkmale 14, 142
— struktur 14, 53
Pflichtlektüre 85, 103
Phantasie 16, 62
Pilot-Bogen 58
Planungs
— horizont 45
— system 115, 116
— unterlagen 129
Plenarveranstaltungen 72, 102
Posten auf Zeit 127
Potential 15, 31, 34, 54, 68, 97, 126, 131
— Bewertung 90
— Differenzen 98
Prioritäten 60
Probezeit 84
Problem
— Analyse 65, 103, 155
— bereiche 104
— bewußtsein 111
Problem
—Führungskräfte 14
— lösung 77, 78, 89, 103, 111
— lösung, rationale 78
— Mitarbeiter 15
Probleme 36, 46, 52, 73, 78
Produktionsfaktor 10, 33, 47
Produktivität 76
Prognosen 36, 79, 163
Programm
— Verantwortlichkeit 58
— Stereotypisierung 78
— stellung 16
— gestaltung 91
— umfang 94
Projektarbeit 38

Protektion 119
Prüfungs
— anforderungen 88
— programm 152
Psychostruktur 56

Qualifikationen 75
Qualitätssicherung 88

Referenten 98, 104
Reorganisationsmaßnahmen 127
Repressionen 150
Reserven 32
Reservesicherung 63
Ressourcen 34, 47
Risiken 68, 88
Risiko
— bereitschaft 159
— minimierung 159
Routine 38, 42, 47, 52, 55
— arbeit 73, 110
— faktor 55
Rückkoppelung 79
Rückmeldung 97, 104

Sach
— apparatur 25, 29
— autorität 150
— kompetenz 150, 155
— verstand 76
Schlüssel
— funktionen 99
— positionen 60, 75, 123
Schulbildung 27
Schulen 27, 95
Schwerpunktbildung 31
Selbst
— bestimmung 65
— beurteilung 75, 92, 140, 147
— entwicklung 18, 19, 72, 94, 96, 148
— gefälligkeit 52
— ständigkeit 55
— über- oder -unterschätzung 141
Seminar
— ablauf 104
— leiter 103
Seminare 66, 70, 73, 74, 76, 78, 79, 85, 95, 96, 98, 102, 104
— Beispiele 104–110
— Gestaltungsprinzipien 102
— optimale Dauer 104
— Organisationsprinzipien 102
Simulationsmethode 78
Sozioökonomische Perspektiven 28, 102
Spezialisierung 31, 93
Spezialisten 114, 115
Stabstellen 144
Standardformeln 141
Standardverfahren 161
Standorte 17
Status 27
Stellen
— anforderung 83
— autorität 150
— beschreibung 60, 115, 131
— besetzung 18
— freiwerdende 130
— inhaber 130
— schaukel 38
— übersicht 126
Steuerung 35, 50
Stimuli 56
Stipendium 43
Strategie 12, 46, 61, 64, 100, 117
Studien- und Forschungsjahr 26
Stützkurse 74

Taktik 100
Talent 17, 43
— Lücken 43
Tätigkeitsberichte 118

Team
— bewußtsein 61
— leiter 78
— verträglichkeit 89
Techniken 37, 44, 74
Teilfunktionen 99
Tests 97
Themenkreise 59, 111–113
Timing 53
Transparenz 56

Überschneidungsbereiche 20
Übersichtstabelle 124
Umwelt 102
Universitäten 26, 28, 29, 33, 40, 43, 59, 63, 65, 66, 74, 85, 101, 154
Universitäts
— programme 27
— seminare 58
Unsicherheit 13
Unterbringung 74
Unternehmens
— Analyse 62
— Anforderungen 122
— Bereiche 72, 99, 101
— Erfolg 9, 54, 60, 61, 94, 149
— Führung 9, 44, 99, 111
— — Aufgaben 35
— — Güte 9
— — imaginative 15
— — modelle 23, 72
— — rationale 22, 23, 24, 93, 99
— funktion 17, 18, 20, 72, 76
— gesamtplan 60
— Gesamtschau 26
— interessen 11
— interne Experten 73
— leitung 130
— organisation 99, 101
— politik 17, 42, 44, 66, 76, 98, 99, 104, 113
— praxis 93
— Prioritäten 115
— strategien 35
— wachstum 21, 23, 54
— wechsel 21, 24, 82
— ziele 15, 17, 60, 76, 79, 98
Unterrichts
— material 59
— methoden 58
Urteilskraft 93

Vakanzen 131
Validierung 97, 102, 146
Veränderung 14, 22, 35, 122
Veralten 15
Verantwortlichkeit 37, 57, 62, 95, 97, 120, 157
Verantwortung 17, 35, 38, 56, 59, 65, 68, 69, 94, 143, 159, 160
Verantwortungs
— bereich 147
— bereitschaft 34, 151
— bewußtsein 57
— spielraum 92
Verbesserungsmöglichkeiten 49
Verfahren
— abgekürzte 129
— quantitative 22
— traditionelle 19, 21
Vergleichsergebnisse 151
Verhaltens
— muster 49, 53
— weise 25, 101, 155
Verläßlichkeitsgrad 141
Vermeiden von Überschneidungen 103
Vertrauen 77, 149
Vertrauensverlust 57
Verwaltung 32

Vollzeitbeschäftigung 73
Vorarbeiten 59
Voraussetzungen 131
Vorbereitungs
— arbeiten 103
— phase 100, 144
Vorgesetzte
— Aufgaben 72
— Beurteilung 147
— Kritik 82
— Positionen 96
— Rolle 49
Vorhersagetechniken 115
Vorlesungen 59, 70, 72, 74, 102, 103
Vorträge 58, 72, 85
Vortragende 73, 78, 98, 101, 104

Wachstum 13, 16, 17, 28, 33, 45, 46, 52, 91
— raten 45
Wahlhandlungen 48
Wechsel 151, 155
Weiterbildung
— autodidaktische 66
— berufliche 95
— Freiraum für die 42
— lebenslange 26
— permanente 19, 39, 54, 57
Weiterbildungsveranstaltungen, allgemeine 74
Werkstattgespräch 104
Werkstudenten 40
Wertvorstellungen 90
Widerstand gegen Neuerung 14
Wirtschaftlicher Erfolg 16
Wirtschaftsentwicklung 27, 29, 31
Wirtschaftsstruktur 102
Wissensexplosion 27, 29, 33
Wissenschaftler 26

Zeit
— druck 12
— pläne 118, 147
Ziele 19, 34, 35, 36, 47, 49, 50, 56, 59, 65, 66, 68, 75, 76, 78, 84, 85, 87, 95, 97, 99, 100, 113, 117, 121, 122, 153, 158, 160
Ziel
— definition 86, 141, 163
— funktionen 61
— setzungen 48, 96
— vorgabe 60, 86
— vorschlag, individueller 59
Zukunftsperspektiven 36
Zusammenarbeit 58, 67, 121
Zuteilung höherer Funktionen 54
Zwischen- und Endberichte 38

Walter de Gruyter
Berlin · New York

Wirtschaft
in der Sammlung Göschen

E. Potthoff — **Betriebliches Personalwesen**

209 Seiten. Mit 11 Abbildungen.
1974. DM 12,80 ISBN 3 11 003891 9
(Band 6005)

H. F. Groß — **Grundfragen des Managements**

Mensch und Organisation
in der Unternehmung

179 Seiten. Mit 27 Figuren. 1971.
DM 7,80 ISBN 3 001904 3 (Band 4008)

K. Mellerowicz — **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**

Band I: 14., veränderte Auflage
241 Seiten. 1973. DM 9,80 ISBN 3 11 004524 9
(Band 5108)

Band II: 13. Auflage. 188 Seiten. 1970.
DM 7,80 ISBN 3 11 002767 4 (Band 1153/1153a)

Band III: 13. Auflage. 260 Seiten. 1971.
DM 7,80 ISBN 3 11 006260 7 (Band 1154/1154a)

Band IV: 12. Auflage. 217 Seiten. 1968. DM 7,80
ISBN 3 11 006273 9 (Band 1186/1186a)

Band V: Die betrieblichen sozialen Funktionen.
241 Seiten. 1971. DM 7,80 ISBN 3 11 003479 4
(Band 4004)

Walter de Gruyter
Berlin · New York

Wirtschaft
in der Sammlung Göschen

Paulsen — Schlicher

Allgemeine Volkswirtschaftslehre

Band I: Grundlegung. Wirtschaftskreislauf.
10. Auflage. 259 Seiten. Mit 18 Abbildungen und 16 Tabellen. 1974. DM 12,80
ISBN 3 11 004719 5 (Band 6069)

Band II: Haushalte, Unternehmungen, Marktformen.
9. Auflage. 203 Seiten. Mit 35 Abbildungen. 1970. DM 7,80 ISBN 3 11 002769 0
(Band 1170/1170a)

Band III: Produktionsfaktoren.
6., ergänzte Auflage. 228 Seiten. Mit 25 Abbildungen. 1969. DM 7,80 ISBN 3 11 002770 4
(Band 1171/1171a)

Band IV: Gesamtbeschäftigung, Konjunkturen, Wachstum. 5. Auflage. 188 Seiten. Mit 11 Abbildungen. 1968. DM 4,80 ISBN 3 11 003771 2
(Band 1172)

H. Ohm

Allgemeine Volkswirtschaftspolitik

Band I: Systematisch-theoretische Grundlagen
4., verbesserte u. ergänzte Auflage. 179 Seiten. Mit 8 Abbildungen. 1972. DM 7,80
ISBN 3 11 003901 X (Band 4195)

Band II: Der volkswirtschaftliche Gesamtorganismus als Objekt der Wirtschaftspolitik
3., verbesserte Auflage. 242 Seiten. 1974.
DM 12,80 ISBN 3 11 004456 0 (Band 6196)

W DE G

Walter de Gruyter
Berlin · New York

Wirtschaft
in der Sammlung Göschen

H. Kolms

Finanzwissenschaft

Band I: Grundlegung. Öffentliche Ausgaben
4., verbesserte Auflage. 176 Seiten. 1974.
DM 12,80 ISBN 3 11 004597 4 (Band 6148)

Band II: Erwerbseinkünfte, Gebühren und Beiträge, Allgemeine Steuerlehre
3., verbesserte Auflage. 154 Seiten. 1966.
DM 4,80 ISBN 3 11 006118 X (Band 391)

Band III: Besondere Steuerlehre
2., verbesserte und ergänzte Auflage.
205 Seiten. 1967. DM 7,80
ISBN 3 11 006179 1 (Band 776/776a)

Band IV: Öffentlicher Kredit, Öffentlicher Haushalt, Finanzausgleich
191 Seiten. 1964. DM 7,80
ISBN 3 11 006181 3 (Band 782/782a)

M. Schweitzer

Einführung in die Industriebetriebslehre

210 Seiten. Mit 51 Abbildungen. 1973.
DM 12,80 ISBN 3 11 004146 4 (Band 6046)

E. Kosiol

Kostenrechnung und Kalkulation

2., überarbeitete Auflage.
240 Seiten. Mit 43 Abbildungen. 1972.
DM 9,80 ISBN 3 11 004039 5 (Band 5008)

H.-J. Zimmermann

Netzplantechnik

156 Seiten. Mit 83 Abbildungen und 1 Tafel.
1971. DM 7,80
ISBN 3 11 001951 5 (Band 4011)