

„Executive Development“

Dieter Winkelmann

Wachsende Anforderungen an die Qualität von Top-Führungskräften

Personalentwicklung muss bis ins oberste Management reichen

Vorstände, Geschäftsführer, Unternehmer, obere Führungskräfte, die für die Steuerung und den Erfolg gesamter Unternehmen verantwortlich sind und deren Mitarbeiter meistens ihrerseits Führungskräfte sind, stehen auf der Karriereleiter sehr weit oben oder auch schon auf den höchsten Stufen. Sie sind dort, wo viele andere gern noch hin möchten. Auch wenn ihre Karriere all ihren beruflichen Wünschen entsprechen und sie selbst sich aus Entwicklungs- und Bildungskonzeptionen ihrer Häuser ausklammern sollten, weil sie für sich persönlich keinen Entwicklungsbedarf erkennen, können sich zukunftsorientierte Unternehmen eine so enge Auffassung von Personalentwicklung nicht mehr leisten. Manager aller Hierarchie-Ebenen müssen sich weiterentwickeln, um ihre Unternehmen durch die sich kontinuierlich ändernden Markt- und Wettbewerbslagen erfolgreich steuern zu können.

Personalentwicklung muss daher auch deren oberstes Segment erfassen. Qualifizierung und Weiterentwicklung der sog. „Executives“ ist heute unabdingbar. Ihre exklusiven Positionen und besonderen beruflichen Biografien erfordern besondere Methoden für solche Entwicklungsprozesse. Zugleich stellen sich dabei interessante Fragen, für die die „Executive-Andragogik“ als Bildungswissenschaft erst bescheidene Grunderkenntnisse anzubieten hat.

Management und Leadership

Welche sind nun neben den allgemeinen unternehmerischen die spezifischen Anforderungen an das Top-Management, an denen sich ein „Executive Development“ orientieren könnte? Der bekannte Management-Regelkreis von

Planen - Entscheiden - Realisieren - Kontrollieren

gilt auf allen hierarchischen Ebenen. Er wird je nach persönlichen oder institutionellen Prioritäten ergänzt durch Management- und Führungsgrundsätze.

Auf oberster Ebene stehen jedoch dispositive und strategische Erwägungen im Vordergrund. Einzel-Anordnungen und Realisierungsaufgaben haben demgegenüber untergeordnete Bedeutung. Daraus ergeben sich für das Top-Management als Schlüsselfunktionen¹

Visionäres Orientieren
Strategisches Planen
Unternehmerisches Handeln
Entwicklungsprozesse Initiieren und Begleiten
Unternehmenskultur Gestalten

Damit sind bereits Aufgaben angesprochen, die über das reine Management hinaus reichen und heute mit dem Begriff „Leadership“ bezeichnet werden. Nach Mc Ber² unterscheidet sich der Leader vom Manager durch

- Seine systematische Informationssuche
- konzeptionelles Denken
- strategische Orientierung
- besondere Kundenorientierung

In jedem Fall ist Managementarbeit auch und gerade auf dieser Ebene immer vorrangig

Kommunikation! Kommunikation! Kommunikation!

also zielorientiertes Erkunden und Beeinflussen von Mitarbeitern, Kollegen, Gremien, Kunden, Öffentlichkeit und nicht zuletzt von sich selbst.

Aus diesen Aufgaben leiten sich mögliche Bedarfswelder für die Entwicklung von Top-Führungskräften ab.

Allgemeine Führungseigenschaften

Wer in die Spitze eines Unternehmens aufsteigt, hat seine Eignung für Führungsaufgaben bereits nachgewiesen. Bereits in mittleren bis gehobenen Führungspositionen wurden traditionelle Führungseigenschaften benötigt:

- Hinreichende kognitive Intelligenz zur Bewältigung intellektueller Herausforderungen
- Ausgeprägte Leistungsmotivation zur ergebnisorientierten Aufgabenerfüllung mit Vorbildwirkung für andere
- Verbale Kompetenz zur überzeugenden mündlichen wie schriftlichen Kommunikation
- Durchsetzungs- und Kooperationsfähigkeit im Umgang mit Kollegen und Mitarbeitern
- Kreativität bei der Findung von Möglichkeiten und Wegen

Auch an Top-Führungskräfte sind solche Anforderungen zu stellen; allerdings teilweise in vertiefter, teilweise in erweiterter Ausprägung.

¹ Vgl. Pieper, Jürgen, 1991, S. 70 - 79.

² Vgl. LCI - Leadership Competency Inventory von Mc Ber & Company, 1993.

Soziale Kompetenz

Die Fähigkeit, in sozialen Situationen mit anderen Menschen und nicht zuletzt mit sich selbst einführend (empathisch) und zielorientiert umgehen zu können, wird als emotionale oder soziale Intelligenz beschrieben. Nach Goleman³ erfordert die erfolgreiche Wahrnehmung höchster Führungsaufgaben ..

- *Selbsterkenntnis* als die Fähigkeit, in sich zu gehen, Kritik anzunehmen,⁴ die eigenen Motivatoren und Emotionen zu erkennen und in ihrer Wirkung auf Mitarbeiter, Kunden und Öffentlichkeit zu verstehen
- *Selbststeuerung* als die Fähigkeit, eigene Impulse und Stimmungen zu kontrollieren und emotional geprägte Vorurteile zurückzuhalten
- *Motivation* als Neigung, die Ziele und Probleme eines Unternehmens aus Lust am Erfolg mit Kraft und Ausdauer zu verfolgen und volle Verantwortung für alle Belange des Unternehmens zu übernehmen
- *Empathie* als die Fähigkeit, Einzelne, Gruppen von Menschen und die Öffentlichkeit in ihrer Emotionalität zu verstehen und mit ihnen entsprechend umzugehen
- *Soziale Kompetenz* als die Fähigkeit, Beziehungen und ganze Netzwerke aufzubauen, zu erhalten und als Instrument der Unternehmensführung zu nutzen

Idealerweise genießen zentrale Führungskräfte eine als selbstverständlich empfundene, „natürliche Führungsautorität“. Sie ist kein eigenes Entwicklungsziel, sondern das Ergebnis erkennbarer, aktiv und selbstbewusst demonstrierter Kompetenz von Persönlichkeiten, die ihre Verantwortung für das Unternehmen, seine Menschen, für die Kundschaft und die Gesellschaft erkennbar akzeptieren, die überzeugt sind, die richtige Person auf der richtigen Position zu sein.

Erhöhte Anforderungen an die Denkweise⁵

Im obersten Management läuft eine Fülle von Problemen, Fakten und Meinungen zusammen. Dies erfordert die Fähigkeit, abstrakt zu denken und unterschiedliche Daten in einen Bezugsrahmen von Konzepten und Theorien zu integrieren. Diese Konzepte und Theorien gilt es kritisch zu beurteilen und in langfristiges unternehmerisches Denken einzubeziehen. Daten aus verschiedenen Bereichen sind enzyklopädisch-kreativ in synthetischer Weise zu integrieren.

Ambivalenz und Konfusion sind im Unternehmensalltag keine Ausnahme. Im Management müssen mehrere Projekte gleichzeitig verfolgt und muss Unsicherheit über längere Zeiträume mit Geduld und Toleranz gemeistert werden.

Im Management ist Urteilsvermögen nicht allein eine Frage der Entscheidung in der fraglichen Sache, sondern auch des unternehmerischen Gesamtzusammenhangs.

³ Vgl. Goleman, Daniel, 1998, S. 93 f.

⁴ Vgl. Kaplan, Robert E. et al., 1987, S. 229 - 273.

⁵ Vgl. Levinson, Harry, 1981, S. 28 ff.

Management ist systematisch-konsequente Zielverfolgung mit Weitblick und Vorstellungskraft. Auf strategischer Basis werden Ziele genau definiert und mit ständigem Blick auf Mitbewerber Schritt für Schritt realisiert.

Spezifischer Entwicklungsbedarf für Executives

Besonders solche Anforderungen, denen Führungskräfte erst auf der obersten Ebene begegnen, stehen im Vordergrund spezifischer Entwicklungsprozesse dieser Zielgruppe. Forschungsergebnisse zum Management- und Leadership-Development unterstreichen, dass wichtige Fähigkeiten für die oberste Führungsebene durchaus lernbar sind, ja dass sie auch bei Vorhandensein bester persönlicher Voraussetzungen erlernt und weiterentwickelt werden müssen und können.⁶

Stärken und Entwicklungsfelder sind nie absolut zu sehen, sondern immer in Bezug auf die betreffende Position und die jeweiligen Umstände. Dennoch sind einige generelle Aussagen möglich.⁷ In Anlehnung an die Untersuchungen des Center for Creative Leadership zum Executive Development Research postuliert Rolf Th. Stiefel die häufigsten Entwicklungsfelder für Top-Führungskräfte wie folgt:⁸

Strategisch denken - administrativ lenken

In der strategischen Perspektive steht nicht das Machen, das Befassen mit Details im Vordergrund, sondern durch Pläne zu führen. In großen Organisationen müssen Führungskräfte den Überblick behalten und dürfen sich nicht in Details verlieren. Systemisch-umfassendes Denken wächst mit der Lebenserfahrung und hilft, Organisationen als komplexes System zu erkennen und koordinierende, integrierende Aufgaben wahrzunehmen.

Multidimensional und Horizont überschreitend denken

Von der meistens funktionalen Dimension der bisherigen Führungsaufgaben hat sich das eher generalistisch agierende Top-Management zu lösen. Die erforderliche Kreativität beinhaltet die Fähigkeit, eigene Annahmen und Denkhorizonte zu verlassen („outside the box“), Widersprüche auszuhalten,⁹ Brücken zwischen scheinbar Unüberbrückbarem zu finden, neue Möglichkeiten zu sehen und vertrautes Terrain zu verlassen. Dabei ist es erforderlich zu erkennen, wann neues Denken und Verhalten gefragt sind. Für die Bereitschaft, sich entsprechend zu verändern, gibt es sicherlich persönliche Veranlagungen und biografische Prägungen. Dennoch können Bereitschaft und Fähigkeit dazu weiter entwickelt werden

Netzwerke gestalten

Beziehungen zwischen Menschen im System und außerhalb sind zu entwickeln und zu pflegen, was die Fähigkeit und Bereitschaft zum Umgang mit Menschen voraussetzt. Die Effektivität sozialer Beziehungen steigt im Laufe der Wahrnehmung verschiedener Führungsaufgaben in der Interaktion mit Menschen verschiedener Lebensvorstellungen und Kulturen.

⁶ Vgl. Mc Cauley, Cynthia D., et al., 1998, S. 17 ff.

⁷ Die selbstverständlichen Voraussetzungen hinsichtlich Business-Wissen, Marktkenntnissen und anderen technischen Fähigkeiten sollen i. F. außer Betracht bleiben.

⁸ Vgl. Stiefel, Rolf Th., 1988, S. 41 f.

⁹ Vgl. Sackmann, Sonja, 2003.

Sensibler Umgang mit Macht

Die mit der formellen Position verbundene Machtfülle ist mit großem Bedacht einzusetzen oder auch in richtigen Situationen zurückzustellen. Das erfordert eine besondere Sensibilisierung für die Gedanken und Wertungen Dritter wie auch für die menschlichen wie die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wirkungen des eigenen Handelns. Inhaber machtvoller Führungspositionen haben eine auch für sie selbst neue Perspektive der Macht zu erlernen.

Kritisch reflektierendes Selbst-Management

Die eigene Persönlichkeitsorientierung kritisch berücksichtigen und daran arbeiten, ist eine Anforderung, die für Top-Führungskräfte in besonderer Weise gilt, da sie sich dabei im ständigen Fokus der Mitarbeiterbeobachtung befinden und ihre Bereitschaft zum kritisch reflektierenden Selbst-Management direkte Auswirkungen auf die Haltung der gesamten Belegschaft hat. Die Menschen im Betrieb haben zumeist ein untrügliches Empfinden dafür, ob auch der Chef bereit ist in sich zu gehen, seine Stärken und Schwächen zu überprüfen, mögliche Unzulänglichkeiten im Zaum zu halten, abzuwägen wie er in seinem persönlichen Verhalten dem Unternehmen am besten nützen kann.

Fazit:

Jedes Unternehmen kann von seinen obersten Führungskräften erwarten, dass sie die genannten Erfordernisse der persönlichen Entwicklung erkennen und bereit sind, ihnen Rechnung zu tragen. Der Einwand, dass sie als für ihre Unternehmen Verantwortliche dafür „zu wenig Zeit“ haben, ist daher nicht mehr akzeptabel.

Quellen

Goleman, Daniel: What makes a leader?, in: Harvard Business Review, Heft 6/1998, S. 93 ff.

Kaplan, Robert E./ Kofodimos, Joan R. / Drath, Wilfred H.: Development at the top: A review and a prospect, in: Woodman, Richard W. / Pasmore, William A. (Editors): Research in Organizational Change and Development, Vol. 1, Greenwich 1987, S. 229 – 273.

Levinson, Harry: Qualifikationskriterien für Top-Manager, in: Harvardmanager, Heft II/1981, S. 28 – 33.

Mc Ber & Company: LCI – Leadership Competency Inventory, Boston 1993.

Mc Cauley, Cythia D. / Moxley, Russ S. / Van Velsor, Ellen (Editors): The Center for Creative Leadership - Handbook of Leadership Development, San Francisco 1998.

Pieper, Jürgen, Schlüsselpersonen erwerben Schlüsselqualifikationen, in: Sattelberger, Thomas (Hrsg.): Innovative Personalentwicklung, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 70 – 79.

Sackmann, Sonja: Führung in den Verantwortungsstrukturen von Morgen, Neuwied 2003.

Stiefel, Rolf Th.: Die Entwicklungsarbeit mit oberen und obersten Führungskräften (1), in: MAO, Heft 3/1988, S. 41 f..