

*„Executive Development 2“*

**Dieter Winkelmann**

*Personalentwicklung in den Chefetagen*

## **Top-Führungskräfte beschreiten eigene Wege der Weiterentwicklung**

**Auch Top-Manager müssen sich im Interesse des Unternehmens, das sie leiten, persönlich weiter entwickeln und ihr Anforderungsprofil dem Wandel anpassen (siehe Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 1/2008). Auf welche Weise aber kann Managemententwicklung auf der obersten Ebene der „Executives“<sup>1</sup> konkret stattfinden? Ist ein Angebot formeller Schulungen, Seminare, Lehr- und Studiengänge auch hier angemessen oder wird auf den Chefetagen gänzlich anders gelernt als auf den anderen Ebenen der betrieblich-überbetrieblichen Personalentwicklung? Besonders US-Managementforschungsinstitute haben dazu wertvolle Erkenntnisse gewonnen, die auch für europäische Unternehmen nützlich sind.**

Vollständig klammern auch die Executives sich aus dem üblichen Lehr-/Lernbetrieb keineswegs aus. An unternehmensinternen und –externen Seminaren, an Tagungen und Kongressen, an Hochschulveranstaltungen oder ganzen (Business-)Studiengängen nehmen auch Top-Führungskräfte nicht selten teil.<sup>2</sup> Besonders hinsichtlich strategischer Themen und besonderer Herausforderungen des Unternehmens besteht allgemeine Bereitschaft, das notwendige Wissen und Können zu erweitern. Dennoch: Typisch ist solch institutionelles Lernen für die eigene Entwicklung der Executive-Ebene nicht. Typischerweise werden hier andere Wege beschritten als bei Mitarbeitern und auch als bei anderen Führungskräften im Unternehmen; vorausgesetzt, die Notwendigkeit der persönlichen Weiterentwicklung wird überhaupt erkannt und akzeptiert.

---

<sup>1</sup> Executive Development wird hier also nicht im Sinne einer Entwicklung auf dem Weg zur Spitzenposition verstanden, sondern als Weiterentwicklung der bereits im Top-Management tätigen Persönlichkeiten.

<sup>2</sup> In der Sparkassen-Finanzgruppe z. B. Veranstaltungen der Sparkassenakademien, der organisationseigenen Hochschule oder der geplanten Führungsakademie. Zu Angeboten und Konzepten der Sparkassenakademie Bayern vgl. auch Teuchert, Ralph, 2006, S. 215 ff..

## Wie Erwachsene lernen

Bei Erwachsenen allgemein und besonders bei langjährigen Führungskräften ist erfolgreiches Lernen ohnehin nur selten in Form von „Belehrungen“ sinnvoll. Denn jede Lehr-/Lernabsicht trifft fast immer auf in diesem Kontext bereits vorhandenes Wissen und Wollen, auf stabilisierte Verhaltens- und Denkweisen, auf längst nicht mehr hinterfragte Bedeutungszuschreibungen und auf stabilisierte Emotionen. Schon hinsichtlich eventueller Wissensziele kann man besonders im Rahmen des Executive Development nicht von einer tabula rasa ausgehen. Laut Revans gilt: „Learning is not an acquisition of the new knowledge so much as a rearrangement of the old.“<sup>3</sup> M. a. W.: Executive Development ist weniger Substitutionslernen, vielmehr vorrangig Integrationslernen.

Lernen<sup>4</sup> findet generell nur zu einem geringen Teil intentional, also absichtlich und in dafür vorgesehenen Veranstaltungen (Schule, Seminare u. ä.) statt. Wir alle lernen in erheblichem Umfang auch funktional, d. h. im beruflichen oder privaten Alltagsablauf, ohne dass uns diese Lernprozesse immer als solche bewusst sind. Auch intentionales Lernen ist besonders wirksam, wenn es direkt in der Anwendungssituation selbst stattfindet („Action Learning“). Lernen ist also keineswegs nur oder auch nur vorrangig eine Aktivität in Schul- oder Seminarräumen.

Gerade Executives entwickeln sich vorrangig im alltäglichen Tun, Erfahren und Erleben weiter.<sup>5</sup> Zu den alltäglichen Situationen gehören dabei sowohl berufliche wie private Anlässe. Kommunikation mit kompetenten Mitarbeitern, mit Geschäftspartnern oder anderen Unternehmensleitern gehören ebenso dazu wie kritische Ereignisse im eigenen Betrieb, seien es erfolgreiche oder negative Ausprägungen. Auch im privaten Bereich werden nicht selten Impulse für veränderte Situationsbewertungen und verändertes eigenes Verhalten wirksam.<sup>6</sup> Bewusstes Lernen findet daneben vor allem auf eigene Initiative und mit eigenen Zielsetzungen (eigenintentional) statt, wobei auch der eigenen Steuerung des (oft individuellen) Lernprozesses vorrangige Bedeutung zukommt.

## Woran orientieren Executives ihre eigene Weiterentwicklung?

In einer Untersuchung amerikanischer Top-Manager konnten folgende explizite oder implizite Lernorientierungen mit der größten Auswirkung auf entwicklungswirksame Veränderungen festgestellt werden:<sup>7</sup>

**Nacheifern von bestimmten Personen** – Viele Executives haben für ihr eigenes Verhalten konkrete Vorbilder, mit denen sie sich identifizieren und an denen sie sich orientieren. Dies entspricht der Erkenntnis, dass Top-Karrieren durch die Nähe zu Spitzen-Persönlichkeiten gefördert werden können.<sup>8</sup> Es ist konsequent, diese Nähe gegebenenfalls durch systematisches

---

<sup>3</sup> Revans, Reginald W., 1971, S. 106.

<sup>4</sup> Als Lernen wird jede Veränderung von Verhalten, Bedeutungszuschreibungen, Einstellungen oder emotionalem Erleben verstanden.

<sup>5</sup> Vgl. auch Mintzberg, Henry, 2005, S. 233 ff..

<sup>6</sup> Siehe auch Rosenstiel, Lutz von, 1993, S. 272 ff..

<sup>7</sup> Vgl. Akin, Gib, 1987, S. 36 ff.

<sup>8</sup> Vgl. Hartmann, Michael, 2002.

„Networking“ zu vertiefen, das in der Regel zugleich voraussetzt, dass die in solchen Netzwerken üblichen Rituale gepflegt werden.<sup>9</sup> Ob eine solche Strategie erfolgreich sein kann, hängt z. B. von der Übereinstimmung der jeweiligen Persönlichkeitsstrukturen, der Art und Situation des Unternehmens, der gesellschaftlichen Situation usw. ab.

**Orientierung an einem Rollen-Ideal** – Wie stelle ich mir die Ausfüllung der bekleideten Position idealer Weise vor? Welche Erwartungen richten sich auf meine Position? Die subjektive Antwort auf diese Fragen bestimmt in hohem Maße das Bemühen der Executives zur positiven Veränderung des eigenen Verhaltens.

**Verhalten entsprechend konzeptionell-wissenschaftlicher Einsichten** – Intellektuell-rational geprägte Inhaber von Executive-Positionen verhalten sich gerne entsprechend konzeptioneller Erkenntnisse, seien es Ausarbeitungen aus dem Unternehmen, wissenschaftliche Modelle oder gutachterliche Stellungnahmen Dritter.

**Orientierung an bisherigen Erfahrungen** – Es ist nahe liegend, das eigene Verhalten im Lichte gemachter Erfahrungen auszurichten. Waren die Erfahrungen positiv, so neigt man zur Stabilisierung dieses Verhaltens. Idealerweise werden Erfahrungen zum Inhalt von Reflexionen, verbunden mit der Möglichkeit, daran persönlich zu wachsen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass Erfahrungen aus früheren Managementpositionen nicht immer für Executive-Aufgaben einschlägig sind. Denn in der „Champions´ League“ des Managements wirken oft andere Erfolgskriterien. Managementleistungen müssen hier längerfristig betrachtet werden, wobei es verstärkt darum geht, andere von eigenen Erfolgen zu überzeugen: „Eine gute Managementleistung ist eine gut kommunizierte Managementleistung.“<sup>10</sup>

## **Persönliche Bedingungen für erfolgreiche Entwicklung bei Executives**

Robert E. Kaplan et al.<sup>11</sup> unterscheiden vier Arten von persönlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Entwicklung bei obersten Führungskräften.

*An einem offenen Feedback-Fluss über sich selbst interessiert sein*

Hohe Führungspositionen sind notwendigerweise mit Macht verbunden. Und diese Positionsmacht muss eingesetzt werden, um die Aufgaben effektiv zu erfüllen. Gleichzeitig kann Macht jedoch offene Rückmeldungen oder gar Kritik behindern oder verhindern. Auch das tatsächliche Verhalten vieler Führungskräfte dieser Ebene wirkt auf andere oft so, dass Kritik nicht erwünscht oder angebracht erscheint. Diese Wirkung, Kritik tendenziell abzuwenden, muss keineswegs bewusst sein, sondern ist oft unbewusste Folge demonstrierter Dominanz und Autonomie dieser Positionen oder auch nur der faktischen Abhängigkeitsverhältnisse.

Bekanntermaßen sind Mitarbeiter sehr sensibel in der Wahrnehmung und Interpretation selbst kleinerer Äußerungen mächtiger Personen. In von Executives gestellte Fragen können leicht implizite Botschaften, in fehlendes Lob kann leicht Unzufriedenheit hineininterpretiert werden. Abhängige Mitarbeiter neigen dann im eigenen Interesse nicht selten zum

---

<sup>9</sup> Vgl. Echter, Dorothee, 2003, S. 75 f..

<sup>10</sup> Echter, Dorothee, 2003, S. 76.

<sup>11</sup> Vgl. Kaplan, Robert E., et al., 1987, S. 244 ff.

vermeintlich einfachen Weg des Umgangs mit dem Boss – sie sprechen das aus, was sie meinen, dass er hören will und halten problematische Informationen – die ihnen selbst womöglich schaden könnten - eher zurück.

Der Feedback-Fluss ist behindert – ein nicht eben idealer Boden, auf dem Executives selbst lernen und sich entwickeln können! Hinzu kommt, dass Executives ohnehin mit relativ wenigen Personen im eigenen Unternehmen regelmäßigen Kontakt haben, noch dazu mit solchen, die ohnehin oft die gleiche Einstellung und oft auch ähnliche Persönlichkeitsstrukturen haben.

Abhilfe ist zu schaffen, indem die Führungsspitze vermeidet, sich mit Ja-Sagern („Cheerleadern“) zu umgeben, indem Mitarbeiter immer wieder ausdrücklich zu kritischen Stellungnahmen aufgefordert werden und indem man sich evtl. auf mittelbarem Wege um Einschätzungen auch unterer Mitarbeitererebenen bemüht.<sup>12</sup>

### *Zur Selbstreflexion in der Lage sein*

Selbstreflexion ist ein notwendiger Schritt zur eigenen Weiterentwicklung. Nur so erhalten wir neue Einsichten über uns selbst und unser Verhalten. Executives sind aber nicht selten viel zu beschäftigt, um dem Blick nach innen genügend Zeit zu widmen. Zumal unterstellt werden muss, dass Executives überwiegend eine eher extravertierte Persönlichkeitsstruktur mitbringen, erscheint diesen das Agieren oft wichtiger als das Reflektieren.

Und ihre eigene Karriere gibt ihnen in dieser Haltung ja auch meistens recht. Träumer schaffen es selten bis ganz nach oben.<sup>13</sup> Zu kurz kommt somit die Reflektion ihrer eigenen Person, zumal die vorrangige Beschäftigung mit wirtschaftlichen Daten und Einflüssen ohnehin von möglichen Ursachen und Rahmenbedingungen in der eigenen Person ablenken. Nun sollen Executives natürlich nicht primär zur Nabelschau angehalten werden. Sie sollten die Selbstreflexion vielmehr als nützliches Instrument zur Analyse und Steigerung ihrer persönlichen Leistungsfähigkeit erkennen.

### *Eigene Schwächen akzeptieren können*

Basis für die eigene Weiterentwicklung ist die Fähigkeit und Bereitschaft, eigene Schwächen zu akzeptieren und sich nicht in einer „Ich-kann-alles-Manier“ gegen noch wohlmeinende Kritik zu immunisieren. Vordergründige Rollenerwartungen an Executives mögen diese Offenheit eher erschweren. Wenn man Führungskräfte primär als Personen erachtet, die Probleme lösen, nicht aber selbst solche haben können, so wird dadurch die Haltung mancher Betroffenen nochmals gestützt, die fürchten, sich keine eigenen Schwächen leisten zu können, weil dadurch das notwendige Vertrauen der Belegschaft in ihre Kompetenz beeinträchtigt würde. Und auch das eigene Selbstvertrauen mag damit unter bestimmten Persönlichkeitsvoraussetzungen tangiert sein; mangelndes Selbstvertrauen aber ist für die Leistungsfähigkeit von Executives ausgesprochen hinderlich. Ist damit dann das Bemühen verbunden, sich mögliche eigene Fehler und eigene Schwächen gar nicht erst bewusst zu machen, so kann allerdings keine effektive persönliche Entwicklung stattfinden.

### *Verändertes Verhalten wirklich anstreben*

Obere Führungskräfte verdanken ihre Karriere nicht zuletzt ihren persönlichen Stärken. Es liegt für sie daher nahe, weiter auf diese Stärken zu bauen und das bisher erfolgreiche Verhalten nicht allzu sehr zu verändern. Ursächlich ist subjektiv eine gewisse Angst, durch Verhaltensänderungen könnte der gewohnte Erfolgsweg in Frage gestellt werden. Ähnliche Befürchtungen liegen ebenso bei Angehörigen oder anderen Bezugspersonen nahe.

---

<sup>12</sup> Z. B. eigene Dozententätigkeit der Executives in überbetrieblichen Bildungseinrichtungen bieten solche Kontakt- und Rückmeldemöglichkeiten.

<sup>13</sup> Vgl. Kaplan, Robert E. et al., 1987, S. 248.

Mögliche persönliche Weiterentwicklung von Executives würde sich bei dieser Einstellung primär auf den weiteren Ausbau der bewährten Stärken konzentrieren. Nur wenn das damit verbundene mögliche Risiko in Kauf genommen wird, kann Persönlichkeitsentwicklung auf oberster Führungsebene daneben auch die bisher eher vernachlässigten Potenziale mit einbeziehen.

## Lernen aus eigenen Erfahrungen

Erfahrungsnahes Lernen kann heute als Grundpostulat von Erwachsenenbildung gelten. Da Arbeiten/Erfahrungen und Lernen eng zusammen gesehen werden, verkürzt sich die Hürde des Lerntransfers entscheidend. Dennoch ist Erfahrungen machen selbst noch keineswegs automatisch lernwirksam. Neben den genannten subjektiven Voraussetzungen für erfolgreiche Entwicklung von Executives erfordert erfahrungsorientiertes Lernen die Bereitschaft, sich auf neuartige Erfahrungen einzulassen und dabei zu erkennen, wann neues Wissen und Können, veränderte Einstellungen und verändertes Verhalten erforderlich sind.<sup>14</sup>

Erfahrungen können für die Person durchaus unterschiedlichen „Entwicklungswert“ aufweisen.<sup>15</sup> Sie sind für die Entwicklung vor allem dann besonders förderlich,

- wenn sie Gelegenheit zur Einschätzung der eigenen Stärken und Potenziale bieten, wenn sie für die Person also ein ausreichendes „Assessment-Potenzial“ enthalten.
- wenn sie Herausforderungen beinhalten, d. h. aus der Komfort-Zone des bisherigen Verhaltens herausführen und damit die Entwicklung neuer Fähigkeiten anregen. Es ist leicht erkennbar, dass diese Voraussetzung keineswegs immer erfolgreiche Ergebnisse der betreffenden Erfahrungen voraussetzen. Im Gegenteil: Auch und gerade an sog. Flops kann die Führungskraft nachhaltig wachsen. Da das Innovations-Management immer wieder mit Misserfolgen einhergehen kann, liegen darin besondere Potenziale für entwicklungsförderliche Erfahrungen.<sup>16</sup>
- wenn sie im Nachgang bearbeitet werden, d. h. mit externer Rückmeldung und Unterstützung bewusst analysiert werden und dabei erkannt wird, wie vorgegangen wurde, wie sich welches Vorgehen/Verhalten auswirkte und welche Änderungen des Verhaltens künftig erforderlich sind.<sup>17</sup>  
Beratende Unterstützung (Coaching<sup>18</sup>) zur Planung des persönlichen Entwicklungsprogrammes und zur Begleitung des Entwicklungsprozesses ist auf einer hohen hierarchischen Ebene meistens nur von außen möglich. Interne Coaches werden nur selten akzeptiert. Aber auch externe Coaches bedürfen besonderer Sensibilität für die Spezialität der Aufgabe, für die Kultur des Unternehmens und für die Persönlichkeit des Executives, um akzeptiert zu werden und erfolgreich sein zu können.

---

<sup>14</sup> Empfehlungen zur Steigerung dieser Fähigkeiten/Bereitschaft geben Van Velsor, Ellen / Guthrie, Victoria A., 1998, S. 242 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Mc Cauley, Cynthia D. et al., 1998, S. 8 ff.

<sup>16</sup> Vgl. auch Eichhorn, Jan-Peter, 1993, S. 291 – 307.

<sup>17</sup> Vgl. auch Winkelmann, Dieter, 1993, S. 144 – 150.

<sup>18</sup> Zum Coaching allgemein siehe Megginson, David, 1988, S. 33 – 46.

- wenn der Entwicklung genügend Zeit gegeben wird, denn bei Executive Development gilt wie in der gesamten Personalentwicklung und wie in jedem Bildungsprozess der Grundsatz:

*„Nachhaltige Entwicklung braucht Zeit!“*

## **Reflexion der Lebenssituation (Life Styling)**

Basis für die umfassende Reflexion der individuellen Lebenssituation sollte bei Top-Führungskräften eine Vergewisserung sein, ob die persönlichen Antriebskräfte und Wertmaßstäbe für die berufliche Tätigkeit weiter gelten. Hat sich das vormals erstrebenswert erschienene Ziel des Aufstiegs in die Top-Funktion auch in der Realität als zufrieden stellende Tätigkeit herausgestellt oder haben die beruflichen Grundeinstellungen sich inzwischen verschoben? Gerade nach einer bereits langen Führungskarriere gilt es, vermeintliche Selbstverständlichkeiten des eigenen Lebens- und Berufsverständnisses erneut fundiert zu überprüfen. Zur Reanalyse dieser „Karriereanker“ bieten die bekannten Analyseinstrumente von Edgar Schein und Brooklyn Derr eine gute Hilfe.<sup>19</sup>

Entsprechen die gesundheitlichen und familiären Rahmenbedingungen noch den beruflichen Notwendigkeiten? Individuelle Lebensumstände ändern sich im Zeitablauf oft ganz erheblich, so dass auch routinierte Executives ihre kritische Selbstreflexion nie ganz abschließen können. Welche privaten Interessen stehen jetzt im Vordergrund und wie verhalten sich diese zu den aktuellen beruflichen Interessen? Gibt es inzwischen eine neue religiös-philosophische Sicht auf das eigene Leben und eine bewußtere oder neue Bewertung der noch realisierbaren persönlichen Lebensperspektiven?

Die mittlerweile umfassende Literatur zum Thema Life Styling bietet dem Top-Management eine Vielzahl an Anregungen, Instrumenten und Designs zur Selbstanalyse.<sup>20</sup>

### **Fazit:**

**Die Weiterentwicklung von Top-Führungskräften kann sich nicht auf traditionelle Formen beruflicher Bildung beschränken. Rahmenbedingungen und Ansprüche der Executives begründen Entwicklungsmethoden und Entwicklungsinhalte eigener Qualität. Zugleich sind sie aber auch die Grundlage für hohe Anforderungen an die keineswegs selbstverständliche Entwicklungsbereitschaft und Bereitschaft dieser Persönlichkeiten zur kritischen Selbstreflexion.**

<sup>19</sup> Vgl. Schein, Edgar H., 1992; Derr, C. Brooklyn, 1986.

<sup>20</sup> Z. B. die empfehlenswerte Materialiensammlung im Life-Styling-Handbuch von Stiefel, Rolf Th., (MAO) 2001.

## Quellen

Akin, Gib: Varieties of managerial learning, in: Organizational Dynamics, Heft 2/1987.

Derr, C. Brooklyn: Managing the new careerists, San Francisco 1986.

Echter, Dorothee: Rituale im Management, München 2003.

Eichhorn, Jan-Peter: Top-Management Learning on the Job – Die teuerste Schule der Welt, in: Würtele, Günther (Hrsg.): Lernende Elite – Was gute Manager noch besser macht, Frankfurt/Main 1993, S. 291 – 307.

Hartmann, Michael: Der Mythos von den Leistungs-Eliten, Frankfurt/Main 2002.

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. 244ff.

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

Meggison, David: Instructor, Coach, Mentor: Three ways of helping for managers, in: Management Education and Development, Volume 19, Part I, 1988, S. 33 – 46.

Mintzberg, Henry: Manager statt MBAs, Frankfurt - New York 2005.

Revans, Reginald W.: Developing Effective Managers. A New Approach to Business Education, London 1971.

Revans, Reginald W.: The Origins and Growth of Action Learning, Goch 1982.

Rosenstiel, Lutz von: Lernen an der Spitze, in: Würtele, Günther (Hrsg.): Lernende Elite – Was gute Manager noch besser macht, Frankfurt/Main 1993, S. 272 – 289.

Schein, Edgar H.: Karriereanker, Darmstadt 1992.

Stiefel, Rolf Th.: Lektionen für die Chefetage: Personalentwicklung und Management development, Stuttgart 1996.

Stiefel, Rolf Th.: Life Styling-Handbuch, St. Gallen (MAO) 2001.

Teuchert, Ralph: Managemententwicklung für erfolgreiche Führungskräfte, in: Beitner, Ralf Peter (Hrsg.): Personalmanagement in der Vertriebsparkasse, 2. Aufl., Stuttgart 2006, S. 215 – 228.

Van Velsor, Ellen / Guthrie, Victoria A.: Enhancing the ability to learn from experience, in: Mc Cauley, Cynthia D., et al., 1998, S. 242 – 261.

Winkelmann, Dieter: Erfahrungen als Gegenstand der Personalentwicklung – Beispiele aus der Führungskräfteentwicklung, in: Rohrmeier, Dieter / Winkelmann, Dieter (Hrsg.): Praxis der Personalentwicklung. Erfahrungsberichte, Stuttgart 1993, S. 144 – 150.