

FÜHRUNG

PROFILE ZEITGEMÄSSER FÜHRUNGSARBEIT

Seit es Menschen gibt, die gemeinsam Aufgaben verfolgen, gibt es Personal- und Führungsarbeit. Solange stellt sich auch die Frage, wie diese Funktionen am besten zu erfüllen sind. Die Antworten sind so vielfältig wie die Umstände, Zeitläufe, Verhältnisse und Vorstellungen der Menschen, die Personal- und Führungsaufgaben zu erfüllen haben, ob Führungskräfte, Mitarbeiter oder Dritte innerhalb oder außerhalb eines Unternehmens oder anderer Einrichtungen. Völlig richtige Antworten und letzte Wahrheiten konnte es und wird es nie geben. Zu unterschiedlich sind die realen Verhältnisse und die sachlichen sowie normativen Vorstellungen der Beteiligten. Daran wird auch die Unzahl von gerade gängigen oder auch mit Inbrunst vortragenen Heilslehren nichts ändern. Man wird froh sein müssen, solchen Moden nicht zu sehr zu erliegen und für eine begrenzte Phase der Entwicklung geeignete Wege der Führung, des Managements und der dazugehörigen Organisation zu finden (Schwan, K., Seipel, K. G.: Berater- und Trainerhandbuch, Innsbruck 2002, S. 34 f. und S. 73). Nicht eherne Einsichten sondern Offenheit und Verständnis für den Wandel und konkret sich stellende Aufgaben sind notwendig.

Profile zu erstellen ist eine häufige Lieblingsbeschäftigung der Autoren der *Praktiker-Literatur* zum Thema *Führung* bis hin zur Erstellung von *Idealprofilen*, welche sogar erfolgsversprechende Führungsstars als hehre Ziele kreieren und versprechen - natürlich nur -, wenn alle gegebenen Ratschläge sorgfältig genug eingehalten werden. Berater stehen ihnen gelegentlich dabei nicht nach. Ob dadurch deren Kundengewinnung wahrscheinlicher wird, ist fraglich, denn beratungserfahrene Leser und Klienten werden skeptisch sein. Solche und ähnliche Versprechungen machen keinen Sinn, denn Enttäuschungen sind kaum vermeidbar. Die Lösungserwartungen über die Qualifikation von Chefs und Führungskräften sind häufig verbunden mit der Vorstellung und Hoffnung, dass beste Kompetenz der Autoren und Berater auch für angestrebte Erfolge der Personal- und Führungsarbeit bürgen. Das ist jedoch ein Irrtum.

Autoren und Berater beraten, die Leser oder Klienten entscheiden und sind für die Umsetzung von Vorhaben zuständig und verantwortlich. Das sind die fairen Regeln und Rollenverteilungen, durch die generell die Art und Weise einer funktionellen Zusammenarbeit bestimmt wird. Zudem weiß jeder Führungspraktiker aus eigener Erfahrung, wie vielfältig und auch diffizil die führungs- und sachspezifische Einflussfaktoren für Führungserfolge sein können, ganz zu schweigen von nicht oder kaum vorhersehbaren Umständen, Entwicklungen, Unsicherheiten usw. Kurzum, Erfolge frei Haus beziehen? Nein! Erfolge erwachsen vielmehr aus intensiver Zusammenarbeit, Verlässlichkeit und gegenseitigem Vertrauen von Auftraggebern, ihren Mitarbeitern und dem Berater, wobei die Beteiligten ihre spezifischen Aufgaben erbringen und dafür Verantwortung übernehmen müssen, um tatsächlich angestrebte Lösungen und Entwicklungen zu erreichen. Nach dem Motto "Wünsch Dir was!" funktioniert das sicher nicht. Solche Vorstellungen sind blauäugig.

Das Thema von *Profilen für zeitgemäße Personal- und Führungsarbeit* übt verständlicherweise eine gewisse Faszination aus, da davon Hilfen für Zielsetzungen und Gestaltungen erhofft werden. Die fundierte Fachliteratur widmet sich sicher auch aus diesen Gründen seit langem sehr ausführlich und intensiv mit diesem Themenfeld und Gestaltungsfaktoren für die *Führung* und *Motivation*. Daher entstanden dazu zahlreiche Theorien und Erklärungsversuche. Kritisch-konstruktive Fachleute halten sich jedoch mit der *Erstellung von Profilen* eher zurück oder verzichten überhaupt darauf. Ihre Erstellung ist *in höchstem Maße relativ und mit Bezug auf die Praxis hochspekulativ*. Solche Rezepturen und Reflektionen von Wunschvorstellungen greifen zu kurz. Was hingegen vertretbar erscheint und Orientierungshilfe geben kann, ist die Zusammen-

stellung und Kategorisierung von Eigenschaften nach verschiedenen Aspekten unter allgemeinen oder bestimmten Verhältnissen und Entwicklungen der Personal- und Führungsarbeit, und zwar nicht im Sinne von „Anforderungsprofilen“, sondern als der Führungspraxis helfen wollendes *Anschauungsmaterial für spezifische Gestaltungen personeller Aufgaben*, wie Rekrutierung neuer Mitarbeiter, Personalentwicklungen, Beförderungen, Vertretungsaufgaben usw.

Über den sogenannten *Nutzen des Führungs-Geredes* schreibt *Oswald Neuberger* treffend: „Führung ist ein umstrittenes Thema, dessen Diskussion kalte Kognitionen und heiße Emotionen oft unentwirrbar vermengt. Die Reaktionen schwanken zwischen Vergötterung und Heroisierung (Personenkult), Banalisierung und Trivialisierung (Bürokratisierung: Führung ist 'nichts als' Lückenbüßer der Organisation und eine verdinglichende Technik), emotionalisierte Verklärung und nüchterne Verwissenschaftlichung und schließlich Dämonisierung oder Diabolisierung (Verführung und Beherrschung der unschuldigen, unwissenden, widerstrebenden Massen)“ (*Neuberger, O.: Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*, Stuttgart 2002, S. 2).

Weniger pointiert, aber treffend meint *Joachim Wolf* u. a. zur Vielzahl von *Führungstheorien* sehr anschaulich Ähnliches: „Der vorrangige Grund für die bestehende Theorienvielfalt besteht darin, dass die drei Phänomene „Organisation“, „Management“ und „Unternehmensführung“ einen sehr hohen Abstraktionsgrad aufweisen. Sie sind so abstrakt, dass keiner von uns sie je in ihrer ganzen Vollständigkeit sinnlich wahrgenommen hat [...] Was wir direkt erkennen können, sind die für diese Gestaltungshandlungen verantwortlichen Manager, die Räume und Konferenzzimmer, in denen sie ihre Entscheidungen treffen, die von ihnen genutzten Entscheidungshilfsmittel (Flipcharts, Computer, Beamer) oder die Akten, in denen ihre Entscheidungsinhalte dokumentiert sind. Am abstraktesten dürften wohl die Aktivitäten der Unternehmensführung sein, da es sich um allgemeine Grundsatzentscheidungen handelt, die durch zahlreiche Einzelentscheidungen konkretisiert werden müssen“ (*Wolf, Joachim: Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorie und Kritik*, Wiesbaden 2003, S. 42).

Ganz anders stellen sich die Fragen nach *Werten und Normen der Personal- und Führungsarbeit* dar, die zwar seit langem lebhaft diskutiert, mit Anregungen verbunden und durchaus als wichtiger Teil des Profils einer zeitgemäßen Führungsarbeit erkannt wurden. Während der stark neoliberal geprägten Phase der Personal- und Führungspraxis - etwa beginnend um 1975 und dominant bis heute - verloren jedoch diese Werte zunehmend an Bedeutung. Neoliberale Vorstellungen traten Schritt um Schritt an ihre Stelle. Nach der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* ist es unbestritten, dass die Bewältigung der Krise und die weiteren Entwicklungen von Gesellschaft und Wirtschaft längst neuer und besserer Leitlinien bedürfen. Eine an heutige und zukünftige Verhältnisse angepasste bzw. auch ergänzte *Neuorientierung an Vorstellungen des Ordoliberalismus und der Ökosozialen Marktwirtschaft* erscheint notwendig und erfolgversprechend. Daher auch die hochaktuelle *Forderung der Revision "falscher" Paradigmen* und nach einem *Paradigmenwechsel*.

Ein anderes wesentliches Faktum spricht für den vorgenannte Weg: Zunehmende *Raschheit* und *steigende Komplexität* kennzeichnen immer mehr die Entwicklungen vieler Betriebe und lassen deren Handeln und insbesondere notwendige *Entscheidungen irrationaler und riskanter* werden. Die Entwicklung immer besserer Verfahren der *Informationstechnologie und -verarbeitung* wird die vergleichsweise wesentlich *rascher wachsenden Entscheidungsunsicherheit bzw. Irrationalität* immer weniger gerecht, d.h. die *rationale Entscheidungsbasis wird relativ geringer*. Wenn aber das tendenziell un-

günstiger werdende Verhältnis von rationalen und irrationalen Entscheidungsgrundlagen die Ergebnisse solcher Entscheide durch vermehrte chaotische Elemente unsicherer machen, also die rationale Entscheidungslücke wachsen läßt, *können und sollten durch normative Orientierungshilfen die Richtungen für Entscheidungen und Entwicklungen unterstützt werden*. Durch solcherart *abgesteckte Bandbreiten geordneter und sozusagen sinnvollem und gerechtfertigten Handelns* - wobei man sich das als ein aufmerksames Fahren auf unterschiedlich breiten normativen Entscheidungsstraßen vorstellen kann - werden *Gegengewichte zu steigender Irrationalität* gesetzt und *Entscheidungen können „besser“ werden*. Die Irrationalitäten werden dadurch natürlich nicht geringer, aber sicherlich ihre Gefahren.

Tatsächliche *Managerbilder und die damit verbundene Führungsarbeit* der Unternehmen, Organisationen und anderer Einrichtungen, deren Geschäftsführung, Geschäftspolitik, Planung, Organisation, die Verhaltensweisen und jeweiligen Führungspraktiken usw., *reflektieren in unterschiedlicher Art und Weise die jeweiligen Sichtweisen, Situationen, Verhältnisse, Tendenzen und konkreten Entwicklungen*. Inhalte der *individuellen Verantwortung* für das eigene Management- und Führungsbild und seine Auswirkung werden dadurch nicht zwingend und unmittelbar berührt, nämlich wenn sie nicht realisiert oder keine eigenen spezifische Wege beschritten werden. Das kann beispielsweise dadurch begründet sein, dass erforderliche Anpassungen bzw. Veränderungen aus irgendwelchen persönlichen Gründen trotz vorhandener Kompetenzen und Vollmachten unterlassen werden. Die individuelle *Eigenverantwortlichkeit für das Handeln und seine Konsequenzen* hat allerdings stets *Priorität* vor Reglements, Dekreten, Taktiken, also auch für das Nichtstun usw. Der substantielle *Gehalt von Prioritäten* kann und sollte als *moralische Maxime* Geltung haben im Sinne der *Pflichtenethik* und des *Kategorischen Imperativs (Immanuel Kant)*. Die *personale Verantwortung des Einzelnen* ist die Instanz und das Maß für Denken, Fühlen und Handeln, welches niemandem abgenommen werden kann.

Werte und Normen als wesentliche Quellen für Vorstellungen über Führung, Organisation und Management haben persönlichen Bekenntnischarakter und sind kaum als Gegenstand „rationaler Beweisführung“ geeignet. Blickt man auf praktizierte Geschäftsphilosophien, Strategien und Maßnahmen bekannter und großer Betriebe während der letzten Jahre zurück, können sowohl erhebliche *Zweifel an der Rationalität als auch der notwendigen normativen Orientierung weitreichender Entscheidungen nicht ausbleiben*, d.h. an beidem hat es oft gefehlt. Die enorme Quote missglückter Fusionen, die übersteigerte Dominanz *einmal* des so genannten Stake-Holder-Prinzips in Anlehnung an neoliberalen Vorstellungen und *zweitens* des späteren Shareholder-Value-Prinzips mit einiger Distanz zum Neoliberalismus, die Misere der Großbankentwicklungen, Mängel in der betrieblichen Entgeltgestaltung usw. zeigen deutliche Desorientierungen auf, und zwar im großen Stil. Vereinfacht gesagt, die *zu schlichten und egozentrischen neoliberalen Ideen* und die dadurch essentiell mitverursachte *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* mit ihren grauenvollen Folgen führten ins Unglück, welches die Welt, Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Kultur noch viele Jahre beschäftigen wird. Alternativen, bessere Ideen und Vorstellungen sind längst bekannt. Aber von ihrer tatsächlichen Funktionsfähigkeit als Orientierung entsprechender Vorgehensweisen, geschweige denn deren Umsetzung ist man noch weit entfernt. Auch hierfür tragen letztendlich einzelne Personen die Verantwortung für ihr Handeln und daraus entstehende Entwicklungen und Folgen, ob mit positiven oder negativen Auswirkungen. Der "Erfolg hat viele Väter, der Misserfolg ist ein Waisenkind" und das Waisenkind lebt, ob sich sein Vater versteckt oder - wie es sich gehört - zu seinem Kind steht und für es sorgt. Schicksalhafte Konstrukte, Ausreden ohne Zahl usw. ändern daran nichts,

sondern sind eher ein Indiz für einen feigen und verantwortungslosen Lump. Gute Väter freuen sich mit der Mutter über alle ihre Kinder, feiern mit ihnen Geburtstage und andere Feste, unterstützen ihre Entwicklung und helfen bei Problemen und erfüllen ihre Pflicht, was auch sehr schwierig sein kann und oft mit großen Sorgen verbunden ist. Solches Verhalten wird - nach wie vor und trotz aller Unkenrufe und Jammerei - als normal, gut und verantwortlich geschätzt. Wenn man nach den Vätern der 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* fragt, ist alles anders und das Bild von den drei Affen kommt einem in den Sinn, die dasitzen und Augen, Ohren und den Mund zuhalten. Nichts sehen, hören und sagen mag zwar weise sein, anständig ist es nicht, sondern unangenehme und zur Normalität gewordene Doppelmoral.

Hinzu kommt, dass *positive* und *negative* Entwicklungen, wie *einerseits* beispielsweise die Globalisierung, die wachsende Bedeutung von Bildung, die Notwendigkeit des lebenslangen Lernen, der Forschung, Entwicklung und Innovation, der Informationstechnologie und ihrer Auswirkungen, aber auch Klima- und Energiefragen, *andererseits* gleichzeitig schweren, sehr gefährlichen und politisch nur begrenzt beherrschbaren Spannungsfelder gegenüber stehen. Das hat zu einer Welt geführt, die herkömmliche Mittel zur Bewältigung der anders gewordenen Prozesse teilweise entfunktionalisierten, was die Orientierung zusätzlich erschwert, die Irrationalität notwendiger Entscheidungs- und Umsetzungsvorgänge in Gesellschaft und Wirtschaft stark erhöht und sehr riskant werden lässt. Man denke nur z.B. an die Verhältnisse zwischen Russland und der Ukraine, extreme Spannungen im Nahen Osten, Kriege und Terrorismus in Afrika, weltwirtschaftlich und national fatale Entwicklungen, wie sie in Griechenland und vielleicht auch bald in Italien, Spanien und Frankreich denkbar sind usw. Euphemistisch kann man sich mit der Erkenntnis begnügen, man befinde sich eben in einer Zeitenwende und hoffe, dass es schon gut gehen werde. Das wird nicht genügen und würde weitere unüberschaubare Risiken bergen. *Ideen werden in ihrer Macht weit unterschätzt*, sei es im guten oder schlechten Sinne, weshalb gefolgert werden kann, dass ein *Paradigmenwechsel* erforderlich ist, um für potentiell geeignete Ideen und Konzepte spät, aber doch wieder eine bessere Orientierung zu gewinnen. *Diese sind in der Konzeption der Ökosozialen Marktwirtschaft greif- und adaptierbar*. Die Akteure und Träger der Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und des Sozialen sind wie jeder verantwortlich Tätige gut beraten, sich dieses Kompasses endlich zu bedienen, *um bei der steigenden Komplexität und Irrationalität nicht mehr oder weniger chaotisch zu agieren, sondern durch wert- und normbestimmte Paradigmen und trotz Irrationalitäten zu sinnhaften und verantwortbaren Lösungen und Entwicklungen zu gelangen*.

Die *herkömmlichen Instrumente des Managements, der Führung und der Organisation* lagen oder liegen im Wesentlichen in den Bereichen *Mittelzuweisung*, der Schaffung wirtschaftlicher *Anreize* und der Herausbildung von *Organisationsstrukturen*. Diese Instrumente werden zu Recht als begrenzt empfunden und schöpfen daher potentielle Möglichkeiten der Verantwortlichen und der Mitarbeiter nicht aus. *Innovationen und zukunftsorientierte Entwicklungen kamen dabei bislang zu kurz*. Die Einstellung vieler Mitarbeiter zu ihrem Betrieb und dessen Führung spiegelt die *verkürzte instrumentelle Sicht*, d.h. das Handeln der Mitarbeiter wird mehr oder minder durch das Motto geprägt: „Ich bekomme was mir zusteht und ich werde tun, was man mir sagt“. Solchermaßen durch das Management induzierte und reduzierte Haltungen werden durch entsprechende Mitarbeiterleistungen innerhalb des *zu eng gezogenen Rahmens* erfüllt und die bekannte Regel der *Self-Fulfilling Prophecy* hat sich wieder einmal leider bestätigt. Die Führungsverantwortlichen unterliegen dem bekannten Irrtum, die Mitarbeiter seien nicht gut genug! Nein, Mitarbeiter wurden durch Führungsmängel unter ihrem wahren Wert geschlagen, *einmal* zu Lasten des Betriebes und *zum anderen* durch ei-

ne inhumane Hinderung ihres Strebens nach Entfaltung in ihrer beruflichen Tätigkeit. Bei einfachen Leistungsprozessen, die einen weitgehenden Determinismus der Mitarbeitersteuerung erlauben, mag das vordergründig und - wieder irrtümlich(!) - weniger bedeuten, wenngleich es weder betrieblich optimal erscheint, noch im Allgemeinen im Einklang mit Mitarbeitervorstellungen und Wünschen an Arbeit und Betrieb stehen dürfte. Für Führungsignoranz wird meist doppelt und dreifach bezahlt, *einmal* durch Leistungseinbußen, *zweitens* durch Demotivation der Mitarbeiter und *drittens* den Versuch, durch kompensatorische Mehrzahlungen und die eher trügerische Hoffnung des Managements und der Personalverantwortlichen, dadurch ein Leistungs-Mehr "kaufen" zu können. Natürlich wird das Geld genommen und nicht ganz zufällig von den betroffenen Mitarbeitern auch als das bewertet was es ist, nämlich ein "Schmerzensgeld" für miserable Personal- und Führungsarbeit. Wie auch immer, mit "materieller oder ideeller Bestechung" kann echte Motivation und Einsatzfreude nicht erworben werden. Das ist auch gut so, denn das Ziel ist eine bessere Personal- und Führungsarbeit, und zwar für die Mitarbeiter und für den Betrieb, die auf diesem Weg wohl kaum erreicht werden kann. Dass Führungsverantwortliche mit halbseidenen Tricks sich wohl selbst und die ihnen anvertrauten Mitarbeiter manipulativ täuschen und noch dazu mit einer verfehlten Entgeltpolitik die Mitarbeiter und den Betrieb oder eine andere Einrichtung mehrfach schädigen, ist falsch, teuer, eine Gefährdung einer ausgeglichene Entgeltpraxis und eine unverantwortliche Vorgehensweise und damit keine taugliche Konfliktlösung.

*Der Wandel der Leistungsanforderungen an die Betriebe, aber auch gesellschaftliche Entwicklungen, verlangen von den Verantwortlichen immer dringender die Ergänzung der herkömmlichen Instrumente, teilweise auch deren Korrektur durch die Führungskräfte und entsprechende strukturelle Anpassungen, wie: Engagiertere Vorgesetzte. - Begründungen und Erklärungen von Vorgehensweisen bei Leistungsvollzügen und mehr Klarheit bei Verantwortlichen über Erwartungen an ihre Mitarbeiter sind erforderlich. - Ebenso wird mehr Fairness, Offenheit und Entgegenkommen von den Führungskräften gegenüber den Mitarbeitern erwartet werden müssen. Damit können *einmal* jene Einstellungen bei den Mitarbeitern erreicht werden, die für die Bewältigung schwieriger gewordener, d.h. weniger determinierbarer Leistungsvollzüge notwendig sind und eigenverantwortlichere Menschen erfordern. *Zweitens* wird man dadurch aber auch Mitarbeitererwartungen an die Vorgesetzten und den Betrieb besser gerecht und erreicht eine stärkere Vertrauensbasis der betrieblichen Zusammenarbeit. Es gilt dann sozusagen das Motto: „Ich sehe, meine Meinung zählt und ich werde mehr tun als nur meine Pflicht“. Statt erzwungener entsteht freiwillige Kooperation und Leistungsgrenzen werden erweitert. Die Teilhabe des Mitarbeiters an seiner Arbeit und den betrieblichen Abläufen steigt (s.a. Kim, W. C., Mauborgne, R.: Warum rücksichtsvolle Chefs erfolgreich sind? In: Harvard Business Manager, Heft 1/1998, S.60-70. Schwan K., Seipel K. G., Personalmarketing für Mittel- und Kleinbetriebe, München 1994, S.7f.).*

Über *Anforderungen an das Managerbild und deren Führungsaufgaben* werden seit Jahr und Tag richtige und gute Aussagen in der Fachliteratur, bei Vorträgen, Seminaren usw. gemacht. Auch eine große Zahl an sozialempirischen Untersuchungen widmen sich diesen Themenkreisen und sind nur noch schwer überschaubar. Ohne Zweifel haben solche Aktivitäten auch dazu beigetragen, dass positive Veränderungen in Gang gekommen sind. Es wurden aber auch wirklichkeitsfremde *Mythen und Wunschvorstellungen über geforderte Praktiken der Manager und Führungsverantwortlichen postuliert und gepflegt* (s. a. Mintzberg, H.: Mintzberg über Management: Führung und Organisation, Mythos und Realität, Wiesbaden 1991, S. 24-28).

Anforderungen und Realität klaffen oft weit auseinander. Über die angestrebten und geforderten Qualitäten von Führungspersönlichkeiten, wie sie beispielsweise bei der Führungskräftebeschaffung formuliert werden, schreibt *Reinhard Sprenger* treffend und sarkastisch: „Wer heutige Stellenanzeigen für Führungskräfte liest, muss nachgerade größenwahnsinnig sein, bewirbt er sich dennoch. Was da alles gefordert wird: Führungsstärke, Belastbarkeit, Entscheidungskompetenz, Bereitschaft zum Wandel, Teamfähigkeit, soziale Kompetenz, Fähigkeit zu motivieren, Urteilsvermögen in kritischen Situationen, Prioritäten setzen, Flexibilität im Zugang, interkulturelle Kompetenz, emotionale Intelligenz, Offenheit für Experimente, Vielsprachigkeit, Integrität, Wagemut, Visionen – kurz: das All-in-one-Idol“ (*Sprenger, R.: Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen*, Frankfurt 2000, S.187).

Auch bei *umfassenden Begriffen und Vorstellungen über Führung, Motivation und Management* - die den Betrieb und seine Beziehungen nach innen und außen im Gesamten einschließen und wovon auch im ganzheitlichen Sinne auszugehen ist - gelten die vorgenannten nachteiligen Feststellungen leider zwangsläufig auch. Einerseits Zweck-Mittel-Beziehungen, andererseits aber eben nicht nur: Ein effizientes Management und eine gute Führung müssen als ein soziales, offenes und dynamisches System verstanden werden. Es lebt und interagiert ständig formell und informell mit dem internen Gesamtsystem „Betrieb“ - oder welchen Einrichtungen auch immer - und der Außenwelt. Sicher ist auch bewusst, dass es dabei in erster Linie um Bemühungen um Menschen und Mitarbeiter geht (Personalmarketing), aber das Management hat auch mit vielen anderen Ressourcen materieller und immaterieller Art klug und verantwortungsvoll umzugehen. Aus diesem besonderen Systemcharakter rührt seine *Komplexität, Ungewissheit* und die *sehr begrenzte Determinierbarkeit*. Das erfordert besondere Führungsqualitäten, um mit den Mitarbeitern die Aufgabenstellungen positiv und bestmöglich zu bewältigen, und zwar im Interesse des Betriebes und der Mitarbeiter gleichermaßen. Diese Funktionserfüllungen gehen allerdings über Zweck-Mittel-Verbindungen weit hinaus und sind ohne *praktizierte Wertorientierungen* nicht zu optimieren.

Die *Leadership-Forschung* der Gegenwart - etwa ab 2002 - hat Eigenschaften empirisch ermittelt, die immer wieder in Verbindung mit guter Führung genannt wurden. Das Schema *Eigenschaften guter Leader* zeigt ein Beispiel. Die Ausarbeitung des Schemas erfolgte durch *Stefanie Sohm*. Zur *Führung von Talenten* nimmt sie besonders Stellung. Das ist daher interessant, da bei dieser wichtigen Gruppe von Mitarbeitern bestimmte besondere Erwartungen bestehen, denen sich Führungspraktiken anpassen sollten und die für erforderlich gehalten werden. Interessant ist aber auch, inwieweit sich davon Analogien für die „allgemeine“ Führung von Mitarbeitern ableiten lassen können. *Sohm* schreibt hierzu: „Für viele Unternehmen ist Personal die einzige Quelle für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Unternehmen, die es verpassen, die richtigen Leute zu bekommen, entwickeln und zu binden, riskieren ihren Erfolg und Fortbestand. Die meisten Unternehmen haben verstanden, dass der „War for Talent“ in vollem Gang ist und dass es darum geht, die cleversten und kreativsten Köpfe zu rekrutieren. Jedoch alleine die Erhöhung der Anzahl kreativer Köpfe im Unternehmen führen nicht notwendigerweise zu erhofften Leistungssteigerung des Unternehmens. Man muss den Talenten ein Umfeld bereiten, das ihnen Höchstleistung ermöglicht und in dem sie sich entwickeln können und sie so an das Unternehmen binden“ (*Sohm, St., Zeitgemäße Führung - Ansätze und Modelle. Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur. Im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 06/2007, S. 9. Goffee, R., Jones, G.: Leading Clever People. In: Harvard Business*

Eigenschaften guter Leader

Eigenschaft	Beschreibung
Hohes Energieniveau und große Stresstoleranz	Hilft, Hektik, Zeitdruck und zwischenmenschlichen Spannungen Stand zu halten, kritische Entscheidungen auch entgegen der Meinung anderer zu treffen und den Fokus zu behalten.
Selbstvertrauen	Hilft, schwierige Aufgaben anzugehen, Rückschläge zu verarbeiten. Der Optimismus, Herausforderungen zu meistern, wirkt sich positiv auf andere aus, darf jedoch nicht in Arroganz umschlagen.
Selbstbestimmung	Die Person ist überzeugt, Einfluss auf Geschehnisse nehmen zu können, ist planvoll, ergreift die Initiative und übernimmt Verantwortung für das eigene Handeln.
Emotionale Reife und Stabilität	Die Person kennt ihre eigenen Stärken und Schwächen, möchte sich weiterentwickeln und ist nicht narzisstisch oder von Prestige und Status abhängig.
Integrität	Die Person ist ehrlich, ethisch korrekt und vertrauenswürdig und in ihrem Verhalten mit den kommunizierten Werten konsistent; so gewinnt sie die Loyalität anderer.
Machtstreben, um gemeinsame Bedürfnisse befriedigen zu können	Die Person strebt aktiv Positionen mit Autorität an, aus der heraus sie Einfluss ausüben kann; sie nutzt die Macht nicht zum eigenen, sondern zum Vorteil der Organisation.
Mäßiges Erfolgsstreben	Streben nach Erfolg, Motivation und Aufgabenbezogenheit dürfen nicht zu stark und nicht zu schwach sein, da sonst das Streben nach dem eigenen Erfolg zu wichtig werden kann oder das Ziel aus den Augen verloren wird.
Relativ niedriges Bedürfnis an Sozialfrieden	Ein zu starkes Bedürfnis für Sozialfrieden führt zu Konfliktvermeidung und irrationalen Entscheidungen, gar kein Bedürfnis an Gruppenzugehörigkeit macht zum unsozialen Einzelgänger.

(Sohm, St.: aaO., 2007, S. 9)

In ihrer Studie zeigten die Autoren, dass effektive Leader oder Führungskräfte die besonders *Talentierte anders führen und es ihnen damit gelingt, diese hochmobilen Mitarbeiter zu halten*.

Eine Besonderheit bei den Talentierte - so stellen *Goffee* und *Jones* fest - besteht darin, dass sie wissen, dass das Unternehmen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten benötigt. Sie können kaum mit klangvollen Jobtiteln und neuen Verantwortlichkeiten gelockt werden und wollen eigentlich gar nicht geführt werden. Die meisten von ihnen fühlen sich als Teil einer externen Experten-Community, die organisationale Strukturen des Unternehmens bedeutungslos werden lassen. Sie treiben ihre Karrieren durch Netzwerken voran und erhalten Bestätigung auch über die externen Kontakte. Ihre Bindung an das Unternehmen bilden die wesentlichen und spezifischen Führungsaufgaben des Managements.

Gute Leader wissen, dass gute Ideen nicht immer von Projekten des Unternehmens kommen und helfen ihren Talenten, persönliche Projekte zu verfolgen (Beispiele sind u.a. *Google* und *WL Gore*, wo die Ingenieure 10-20% ihrer Arbeitszeit für eigene Projekte verwenden dürfen). Sie benötigen eine sichere Umgebung, die sie zum Experi-

mentieren ermutigt und ihnen Fehler erlaubt. Ein wichtiger Punkt ist die Gewährung von organisationalem Schutz: Talente möchten gerne von der administrativen Maschinerie eines Unternehmens befreit sein. Gute Leader können über ihr persönliches Netzwerk ihre Talente schützen und ihnen Wege durch die Bürokratie ebnen. Je einfacher die Strukturen im Unternehmen sind, je weniger festgeschriebene Regeln bestehen und je besser der Leader sein Netzwerk aufgebaut hat, desto einfacher kann er dieser Anforderung gerecht werden. So wichtig es ist, den Talenten zu bestätigen, dass sie unabhängig sind und eine spezielle Rolle haben, so wichtig ist es aber auch ihnen zu vermitteln, dass sie Teil eines Ganzen sind. Sie müssen erkennen, dass andere Menschen im Unternehmen andere Dinge können, die sie selbst nicht können. Und auch der Leader muss ihnen zeigen, dass er selbst Experte auf einem (anderen) Gebiet ist, ohne die Talente dabei vorzuführen. Die besondere Führung von Talenten stellt die Führungskräfte somit vor eine weitere Herausforderung, der sie gerecht werden müssen, wollen sie zur Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens beitragen (Sohm, St.: aaO., 2007, S. 33).

Der „War of Talent“ ist die Not, die Führungskräfte erfinderisch macht. Einiges kann man davon generell als prinzipielle Postulate ableiten:

Der „War of Talent“ ist in der Wirtschaft längst Realität bei Unternehmen, die sich durch hoch- und höchstkarätige Forschung und Entwicklung, Innovationen usw. dem Wettbewerb zu stellen haben.: *„War of Talent“ und seine Auswirkungen sind für die Führungspraxis ein Trend, der allgemein für qualifizierte Mitarbeiter immer stärker gelten wird* - was auch aktuelle empirische Erhebungen belegen -, *auch wenn er in der geschilderten Art noch recht avantgardistisch anmuten mag.* - Talente erfordern von ihren Vorgesetzten Führungsfunktionen, die besondere *Sensitivität und Klugheit* verlangen, die auch generell nützlich sind und mehr geübt werden sollten. - Mitarbeiterintegration ohne Titel und Tricks entspricht der *Reife mündiger Mitarbeiter* und solche Incentives sind längst überholt. - *Netzwerken* ist heute geübte Praxis. - Mehr oder minder überbordende *Bürokratie*, woher auch kommend, nervt Menschen überall, außer einige Bürokraten selbst und sollte natürlich längst reduziert werden, natürlich auch in Unternehmen. - Menschen wollen und brauchen mehr *Freiheit*, wenn Vorgesetzte aus mangelnder fachlicher Kompetenz im Detail nicht mehr in der Lage sind, Aufgaben und damit verbundene Ziele und Abläufe ausreichend zu definieren, aber Talente mit der Bewältigung solcher Aufgaben betraut werden sollen. Solche Fälle können deren *Bedürfnis nach Selbstentfaltung* in ihrem Berufsleben besonders entgegenkommen.

Es zeigt sich bei näherer Betrachtung, dass „Talente“ im Vergleich zu „normalen“ Mitarbeitern gar nicht so viele andere Bedürfnisse und Erwartungen an die Führung haben, als die „normalen“ Mitarbeitern. Die Vorgesetzten und Führungskräfte erkennen das gelegentlich nicht, da sie der letzteren Gruppe weniger Aufmerksamkeit zuwenden als den Talenten. Wenn man davon ausgeht, dass eine gute Personal- und Führungsarbeit sich stets am jeweiligen Individuum mit all seinen Stärken und Schwächen orientieren sollte, stimmen die „Unterschiede“ sehr nachdenklich. Gutes *Personalmarketing* sieht auf alle Fälle anders aus und müsste immer das Ziel verfolgen, alle Mitarbeiter so zu führen und zu motivieren, damit *einmal* eine bestmögliche Funktionserfüllung erreicht wird, *zweitens* Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter so gut es nur geht gefördert und *drittens* gerechte Verhältnisse der Entfaltungsmöglichkeiten angestrebt werden. Zweck einer guten und bewusst wahrgenommenen sowie zeitgemäß ausgeübten Führungsfunktion ist es folglich mehr denn je, dass Führungskräfte gegenüber ihnen anvertrauten Mitarbeitern begreifen, welche Schlüsselrolle und persönliche Ver-

antwortung sie dafür tragen, *alle* ihre Mitarbeiter erfolgreich zu machen. *Führung ist -* kurz gesagt - *eine verpflichtende Servicefunktion des Vorgesetzten für Mitarbeitererfolge*. Darin lägen die *Ansätze und Grundlagen für eine Gesamtoptimierung der Personal- und Führungsarbeit* zum Nutzen einer Unternehmung und der Entfaltung der Mitarbeiter.

Von diesen anzustrebenden Zuständen sind wir noch weit entfernt, wenn das stimmt, was *Ursula Kals* in der FAZ vom 14.07.2007 unter dem Titel „*Wenn Chefs nicht führen können*“ lebensnah und ausdrucksvoll darstellt und was keines weiteren Kommentars bedarf:

„Der durchschnittliche Mitarbeiter lästert vier Stunden pro Woche über seine Vorgesetzten, hat das Münchener Geva-Institut herausgefunden. "Das sind in einem Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern 4000 Lästerstunden in der Woche", sagt der Hamburger Karriereberater *Martin Wehrle*. Warum das so ist? Viele Chefs erklären Mitarbeiterführung zur Neben-, nicht aber zur Chefsache. Bloß weil sie fachlich gut sind, sind sie aber noch lange keine guten Vorgesetzten. "Einige Chefs leben nach dem Prinzip: Ich führe, also bin ich", erklärt die Frankfurter Psychologin *Felicitas von Elverfeldt* und beobachtet in ihren Coachings, dass sich diese Haltung gerade im Topmanagement verschärft und sich Chefs isolieren: "Je höher die Hierarchieebene, desto seltener wird ehrliches und offenes Feedback gegeben. Statt dessen gibt es vorausseilenden Gehorsam. Viele Mitarbeiter, teilweise selbst Führungskräfte, leiden unter ihren Vorgesetzten frei nach dem Motto: Bei uns ist die Hölle oben und der Himmel unten", sagt Psychologin *Felicitas von Elverfeldt*. [...] Angestellte zu motivieren, sie zu fördern und zu fordern, das betrachten manche Chefs nicht als ihr Feld. "Häufig ist es nicht im Bewusstsein von Führungskräften, dass Führen eine eigenständige Aufgabe ist. Personalverantwortung zu übernehmen bedeutet vor allem, Beziehungsarbeit zu leisten. Das muss man lernen, das geht nicht rein kognitiv", sagt *Brigitte Scheidt*. Die auf Karrierethemen spezialisierte Diplompsychologin erfährt in ihrer Berliner Praxis oft, "dass viele auf diese Aufgabe nicht vorbereitet sind". [...] Die Ansprüche der Mitarbeiter an ihren Chef sind in der Regel hoch: Er soll Autorität besitzen, fachlich gut und menschlich verständnisvoll, jedoch fair und gerecht sein - was immer das im Einzelfall genau heißen mag. "Alle Mitarbeiter haben implizit eine Idee, wie ein guter Chef zu sein hat, und sind frustriert, wenn die Realität anders ist", sagt die Psychotherapeutin. [...] Chefs lassen sich in bestimmte Typen einteilen. Natürlich funktionieren die meisten nicht schubladengerecht, sondern verkörpern Mischtypen. Durch die Schematisierung lassen sich Tendenzen ausmachen. [...] Trotzdem gibt es einen Typ, den die Mitarbeiter als noch unangenehmer empfinden: Führungskräfte, die hemmungslos ihren Lauen nachgeben. Das sind Menschen, die im Halbtagegestakt einmal joviales Verständnis für jeden Vorschlag haben, und sei er noch so entlegen, und dann wiederum ihr Umfeld mit zackig-autoritären Anweisungen traktieren. Solche unausgeglichene Vorgesetzten neigen dazu, aus allem und jedem nur den eigenen Vorteil zu filtern. Die anderen werden dazu benutzt und haben zu arbeiten. Die Untergebenen werden in dauernder Aufregung gehalten und rätseln: "Gibt er heute wieder die Primadonna, oder hat er seinen Alles-ist-gut-Tag?" - "Wenn er seinen montäglichen Wochenend-Jetlag auslebt, klopfe ich lieber erst am Dienstag an". [...] Wer immer versucht, es dem Chef recht zu machen, ist bequem und lädt dazu ein, die Grenzen zu überschreiten. *Brigitte Scheidt* stellt klar: "Wenn ich nicht auf meine Grenzen aufpasse, wer soll es dann tun?" Fordert der Vorgesetzte wieder einmal zu viel ein, dann hilft die deutliche Ansage: "Ja, das steht an, aber dann muss eine andere Aufgabe zurückstehen." Wer nicht nein sagen kann, der qualifiziert sich nicht für eine Leitungsaufgabe. Wird jemand jedoch allen gegenüber ausfallend, stellt er Sie bloß, beleidigt er Sie, dann ist es Zeit für

die Frage: Kann ich das Unternehmen ändern, kann ich es aushalten, oder soll ich gehen? "Ist dieser Stil üblich, dann ist es kein Ort, an dem man bleiben sollte. Es gibt einfach auch schmutzige Ecken", sagt *Brigitte Scheidt*.“ (*Kals, U.*: Wenn Chefs nicht führen können. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung FAZ vom 14.07.2007).

Kristin Schmidt schreibt in „*Zeit-Online*“ vom 15.02.2013 unter dem Titel „*Wie ein moderner Manager ticken muss*“ u.a. im Zusammenhang mit der gegenwärtigen Finanzkrise auch einige bemerkenswerte Sätze zum gewandelten Anforderungsprofil der Manager und ihre *Führungsaufgaben*, die ergänzende Nähe zu den Texten von *Ursula Kals* vom Jahr 2007 zeigen:

„Auch der Umgang mit Mitarbeitern ist enorm wichtig geworden. Während es vor der Krise darauf ankam, Aufgaben an die Angestellten zu verteilen und Anweisungen zu geben, ist es heute wichtiger den Mitarbeitern zuzuhören und sie zu motivieren. Ein zeitgemäßer Manager muss vor allem ein Kommunikator sein, der seine Angestellten vermitteln kann, dass Veränderungen auch Chancen bedeuten [...] Die Angst um den Arbeitsplatz oder vor sinkenden Gehältern darf die Belegschaft nicht in Aufregung oder Resignation stürzen“ (*Schmidt, K.*: *Zeit-Online*, 15.02.2013, Internet: *Manager*)

Zu Beginn des vorliegenden Kapitels der Ausarbeitung wurde festgehalten, dass einerseits für *Anforderungsprofile* als Werkzeug der Personal- und Führungsarbeit aus theoretischen sowie pragmatischen Gründen wenig spricht, andererseits neutrales und zeitgemäßes *Anschauungsmaterial* für spezifische Gestaltungen personeller Aufgaben *hilfreich* sein kann, quasi als Check-Liste. Dem dienen die nachfolgenden Ausführungen, wobei *verschiedene Beispiele* gezeigt werden.

Das Führungsverhalten erfolgreicher Vorgesetzter basiert u. a. auf Eigenschaften wie „geistige Beweglichkeit, Lernbereitschaft, Teamorientierung, Urteilsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein“ (*Bernhard Tille*, *Erfolgreicher Vorgesetzter sein*. Institut für Kommunikation und Gesundheit, Bad Homburg-Oberrussel)2013). Das zeigt auch sein Schema *Erfolgreich Vorgesetzter sein*:

Erfolgreich Vorgesetzter sein

Folgende Führungseigenschaften werden genannt:

- Schnell zum Kern einer Sache kommen
- Konzentration auf das Wesentliche
- Fokussierung der Prioritäten
- Schwierige Zusammenhänge klar erkennen
- Kommunikations- und Überzeugungsfähigkeit
- Augenmaß und Wirklichkeitssinn
- selbständiges, unternehmenbezogenes Denken
- ausgewogenes Urteilen und realistische Risikoabschätzung
- proaktive Einstellung und Entscheidungsfähigkeit
- Kreativität, Leistungs- und Gestaltungswillen
- Zuhören können und Kritikfähigkeit
- Problemlösetechniken und Konfliktmanagement
- Diplomatie
- Geduld und Gelassenheit
- Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit
- Kongruenz im Handeln
- Motivations- und Begeisterungsfähigkeit
- Delegationsfähigkeit

Unter der Themenstellung „*Führen - fördern Chancen geben ...*“ kommt *Klaus P. Beer* als Managementtrainer zu einer Aufstellung, die Rückschlüsse auf *Führungseigenschaften* gibt (Internet: Beer, K. P.):

Führen - fördern - Chancen geben

- Mitarbeiterführung heute: Fordern, fördern, Erfolgsvoraussetzungen schaffen.
- “Untergebene” oder Mitarbeiter? – Führungsverständnis und Führungsstil.
- Voraussetzungen und organisatorischen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Führungsarbeit.
- Grundlagen der Führungspsychologie für Vorgesetzte.
- Tips für den Umgang mit schwierigen Mitarbeitern.
- Was einen Vorgesetzten als Führungskraft erfolgreich macht.
- Moderne Führungs- und Verhaltensgrundsätze für Vorgesetzten und Mitarbeiter.
- Zum richtigen Verständnis der Führungsaufgaben.
- Von der Theorie der Mitarbeitermotivation zur Praxis: Das, was wirklich geht.
- Zielorientierung als zentrale Größe bei Führung und in der Zusammenarbeit.
- Individuelle Verantwortung als Grundlage einer zeitgemäßen Führung und als wichtiger Motivator.
- Führungs-Feedback von Ihren Mitarbeitern.
- So sichern Sie den Informationsfluss in Ihrem Führungsbereich.
- Prioritätenmanagement und effektives Delegieren.
- Kontrolle muß sein – aber wie?
- Stellenbeschreibungen und ihre Wirkung im Kontext einer modernen Führung.
- Strategien für schwierige Führungssituationen.
- Hilfen für die Umsetzung in der Praxis

Eine nach *Hauptgruppen von Anforderungen gegliederte Zusammenstellung* bietet *Leadion G + P Unternehmensberater*, Düsseldorf (2013) an, u. z. in herkömmlicher und straffer Form (Internet: <https://www.leadion.de/2018/10/08/agile-fuehrung-ist-nicht-fuer-jedermann/>):

Anforderungsprofil für Führungskräfte

1. Funktionale Kompetenz

Aufgabenbezogenes Funktionswissen/-können

- Fachübergreifende Kenntnisse
- Internationalität
- Problemlösungsfähigkeit
- Initiative
- Entscheidungsfähigkeit

2. Soziale Kompetenz

- Einfühlungsvermögen
- Kommunikationsfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Konfliktbewältigung

3. Führungskompetenz

- Führungsautorität
- Führungsverantwortung
- Führungsverhalten
- Überzeugungskraft/ Durchsetzungsvermögen

4. Strategische Kompetenz

- Ganzheitliches Denken und Handeln
- Fähigkeit zur Vision
- Unternehmerisches Umgehen mit Chancen und Risiken

Zentrale Persönlichkeitsmerkmale:

Urteilsvermögen, Kreativität, Engagement, Integrität, persönliche Ausstrahlung, Belastbarkeit

Eine eigene Ausarbeitung des Autors **Top Manager. Erfolgsfaktoren - Schlüsselqualifikationen - Ethik** rundet das vorliegende Thema ab (**Prof. Dr. Konrad Schwan**, Internet: Page: www.schwansconsult.com, Mail: konrad.schwanschwansconsult.com).

Top Manager. Erfolgsfaktoren - Schlüsselqualifikationen - Ethik

A. Erfolgsfaktoren für Manager, allgemein

- Zur richtigen Zeit am richtigen Ort;
- Ideen;
- Kommunikationsfähigkeit;
- Ausstrahlung;
- Qualifizierte Mitarbeiter;
- "Vitamin B";
- Organisationsstruktur;
- Aufgabenart;
- Fachliche Kompetenz;
- Konjunktur;
- Über 1,70m groß;
- Ausbildung;
- Soziales Netzwerk;
- Vertrauen;
- Praxiserfahrung;
- Branche;
- Selbstsicherheit;
- Familie;
- Persönlichkeit;
- Humor;
- Wettbewerber;
- Markt;
- Belastbarkeit;
- Glück.

B. Empirische Erkenntnisse über erfolgreiche Top-Manager: Typische Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen

Persönlichkeitsmerkmale:

- Emotionale Stabilität, psycho-physische Belastbarkeit und Ausdauer;
- relativ gering ausgeprägte Lebensangst;
- seelische Ausgeglichenheit;
- optimistische Lebenseinstellung;
- überdurchschnittliche Intelligenz (noch "normal");
- hohe Leistungsmotivation;
- systematisches, logisches-analytisches Denken;
- Urteilskraft;
- großes Selbstvertrauen;
- Intuition und Phantasie;
- Anpassungsfähigkeit;
- Kontaktfreudigkeit;
- Extraversion;
- Redegewandtheit;
- Macht- und Statusorientierung.

Soziodemographische Merkmale:

- Unterstützendes, harmonisches Elternhaus mit emotionaler Bindung;
- gute Beziehungen, zumindest zu einem Elternteil;

- keine Erstgeborenen, zumeist aus Mehrkinder-Familien (zumindest in den USA);
- Vater mit höherer Berufsposition (Manager, Selbständiger, leitender Angestellter, höherer Beamter);
- Hochschulstudium (Wirtschaftswissenschaften, Jura, Natur- oder Ingenieurwissenschaften, möglichst Promotion als Statussymbol);
- zumeist älter als 50 Jahre.

Berufsbezogene Merkmale:

- Langjährige Berufspraxis, die meisten Berufsjahre in derselben Unternehmung bzw. beim selben Arbeitgeber, in derselben Branche und im gleichen Aufgabenbereich;
- erste leitende Position zwischen 30 und 40 Jahren;
- sehr gut informiert über ihre Berufsanforderungen und über ihr Unternehmen;
- mehr Generalist als Spezialist;
- relativ schneller, sich selbst verstärkender Aufstieg (ca. alle 5 Jahre, in den USA alle 3 Jahre);
- kooperative Beziehungen zu vielen Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens;
- gut informiert über Produkte, Märkte, Technologien, Wettbewerber, Gewerkschaften, Lieferanten, Kunden etc.;
- grundsätzlich positive Einstellung zur Informations- und Kommunikationstechnologie im Büro (PC, Fax etc.), ohne sie selbst ausreichend zu nutzen (max. 30% der Manager) – je älter sie sind, desto seltener ist die Nutzung;
- wöchentliche Arbeitszeit: ca. 50-70 Stunden;
- werden von einflussreichen Mentoren/Gönnern gefördert und sind durch einflussreiche soziale Netzwerke abgesichert (Verwandtschaft, Beiräte, Clubs: Rotary, Lions, Golf, Reiten, Tennis etc.; im Volksmund "Seilschaften" "Vitamin B");
- betreiben Eigenwerbung, gute Selbstdarstellung und Selbstinszenierung ("Tue Gutes und rede darüber" etc.).

Führungsmodelle:

- strukturelle Führung:
Unternehmensverfassung, Zielsystem, Controlling, Führungsgrundsätze, Aufbau- und Ablauforganisation, Stellenbeschreibungen, Beurteilungssystem etc.;
- interaktionale Führung:
zwischenmenschliche Beziehungen, Delegation, Motivation, Information, Kommunikation, Förderung etc.;
- symbolische Führung:
Normen, Werte, formale und informale Regeln, Usancen, Geist und Stil des Hauses, Statussymbole, rituelle Handlungen zu bestimmten Anlässen etc.

Qualifikation und Schlüsselqualifikation von Spitzenkräften:

Qualifikation = Summe berufsbezogener Eigenschaften, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Werte und Verhaltensweisen einer Person;

Schlüsselqualifikation ist ...

- a) Die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt und

b) die Eignung für die Bewältigung einer Sequenz von (meist) unvorhersehbaren Änderungen von Anforderungen im Lauf des Lebens.

Grundsätzliche Wertorientierungen:

1. Die Würde des Menschen ist Ausgangs- und Endpunkt aller Handlungen.
2. Der Mensch trägt die Verantwortung für die Natur.
3. Der Mensch ist Teil der Natur.

C. Prüfkriterien für Auswahl und Förderung von künftigen Top-Managern

Fachliche Qualifikation (die Sache selbst betreffend):

- Kenntnis der Inhalte und Methoden des Fachgebietes;
- Grundkenntnisse der Informations- und Kommunikationstechnologien;
- Offenheit für neue Ideen, Konzepte, Prozesse und Strukturen im Fachgebiet und angrenzender Disziplinen.

Strategische Qualifikation (ganzheitliches und visionäres Denken):

- Mehrdimensionales, kreiskausales, ganzheitliches Denken;
- Denken in Neben- und Spätfolgen sowie Rückkoppelungen (systemisches Denken);
- Denken in Tendenzen und Interdependenzen anstatt in monokausalen, linearen, kurzzeitigen Beziehungen;
- Denken in Problem- und Lösungshierarchien, in Alternativen und deren Konsequenzen;
- Sensibilität für "weiche" und "harte" Veränderungs-Indikatoren innerhalb und außerhalb des Unternehmens;
- Unterscheidung des Wesentlichen vom Unwesentlichen (wichtig - dringlich);
- Zukunftsorientierung, Interesse an realistischen Utopien;
- Umgang mit Komplexität, Unsicherheit, Ungewissheit, Mehrdeutigkeit, Rationalität und Irrationalität (Information, Menschen, Problemen, Situationen etc.);
- globales, interkulturelles Denken und Handeln;
- adäquater Einsatz von Experten;
- Berufserfahrung in möglichst unterschiedlichen Unternehmen.

Methodische Qualifikation (Miteinsatz):

- individuelle Arbeitstechniken:
Zeitmanagement, systematisches Planen, Prioritäten setzen nach Dringlichkeit und Wichtigkeit.
- Entscheidungs-, Problemlösungs- und Kreativitätstechniken:
Kosten-Nutzen-Analyse;
Statistik (deskriptiv – analytisch);
Brainstorming;
Delphi-Methode;
Szenario-Methode:

- Gruppenarbeitstechniken:
Kenntnis der sozialpsychologischen Kleingruppenforschung (Gruppendynamik,

Strukturen;
Prozesse in Projektgruppen, Qualitätszirkel, Teams);
Moderation von Sitzungen/Arbeitskreisen;
Visualisierung;
Präsentation;
Rhetorik (Vortrag, Verhandlung, Diskussion, Debatte.

Kommunikative/soziale Qualifikation (Umgang mit Menschen):

- Persönliches Wertsystem, innere Grundhaltung, Persönlichkeitsmerkmale;
Fähigkeit zur Selbstöffnung, Aufrichtigkeit, Authentizität, Glaubwürdigkeit (Übereinstimmung von Denken, Fühlen, Sprechen und Handeln), Zivilcourage;
Selbstachtung, Gerechtigkeitsempfinden, emotionale Stabilität, Selbstvertrauen, Humor
(sich selbst nicht zu ernst nehmen!), Bedürfnis nach lebenslangem Lernen;
- Auseinandersetzung mit der eigenen Person. Motto: "Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen!"
Kenntnis der persönlichen Stärken und Schwächen, Fähigkeit zur Selbstkritik, konstruktive
Verarbeitung eigener Erfolge, aber auch Misserfolge und Defizite;
Wirkung des eigenen Verhaltens auf andere (Erkennen eigener Anteile an Problemen und
Konflikten);
konstruktiver Umgang mit eigenen Ängsten, Unsicherheiten, Minderwertigkeitsgefühlen, Illusionen und Allmachtsphantasien;
Vorbild sein können und wollen;
Selbstbeherrschung und Askese ("Führen heißt dienen!");
Mut zur Demut;
- Zwischenmenschliche Beziehungen:
Einfühlung in andere;
Fähigkeit, Gefühle zu zeigen und anzusprechen;
Freude am Umgang mit Menschen, auch aus anderen Kulturen;
Kommunikationsfähigkeit in unterschiedlichen Rollen und Situationen;
Teamfähigkeit;
Fremdsprachen/Auslandserfahrung, kosmopolitische Einstellung;
Repräsentant des Unternehmens nach innen und außen.

D. Soziale Verantwortung (Ethik und Moral im täglichen Handeln)

- Grundkenntnisse der Ethik-Lehren:

Technikethik: technischer Fortschritt um jeden Preis? (Stichwort: Lebensqualität);

Wissenschaftsethik: Nuklear-/Genforschung, Tierversuche, Auftragsforschung usw., unter der Fragestellung von Sinn und Verantwortung;

Medizinethik: Eid des Hippokrates, Apparatedizin, Gentechnologie, Organverpflanzung;

Sozialethik: Untersuchung/Beobachtung der sittlichen Normen (Prinzipien des

menschlichen Zusammenlebens).

Goldene Regel: "Was Du nicht willst, das man Dir tut, das füge auch keinem andern zu";

Kardinaltugenden: z. B. Weisheit, Mut, Gerechtigkeit, Besonnenheit, Mäßigung.

Ethiken: Klassische Ethik - Wirtschaftsethik - Unternehmensethik - Führungsethik.

- Kenntnis und Beachtung der Wirtschafts- und Unternehmensethik:

Zielkonflikte (Ökologie vs. Ökonomie, Betriebswirtschaft vs. Volkswirtschaft, Arbeitsleistung vs. Arbeitszufriedenheit);
Umweltverträglichkeit von Produktion und Produkten;
Sozialverträglichkeit neuer Technologien;
Normen und Werte der Unternehmensverfassung;
Entgelt- und Beförderungsprinzipien;
Gewinnverteilungs-Prinzipien;
Mitbestimmungs-Prinzipien;

- Kenntnis und Beachtung der Führungsethik:

Sozialethische Gebote (Goldene Regel, kategorischer Imperativ);
Verantwortungsarten: universal-moralische Verantwortung (z. B. Goldene Regel);
Aufgaben- und Rollenverantwortung (Rechte und Pflichten aus der Rolle);
Kausal-Handlungsverantwortung (eigenes Tun oder Unterlassen);
Präventionsverantwortung (Abwendung von Störungen/Schäden);
Rechtliche Verantwortung (aufgrund bestehenden Rechts);
Zukunftsverantwortung (Fern-/Spätwirkung auf nächste Generationen);
Sozialethische Führungsprinzipien (kooperative Führung, gerechte Konfliktregelung, Mitentscheidung, Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter).

E. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung an deutschen Top-Managern im Zusammenhang mit der Personalentwicklung (N=602, Rücklaufquote ca. 32%, 1992):

1. Die Anforderungen an die Top-Manager werden nach deren Selbsteinschätzung tendenziell steigen.
2. Durch die Dynamik der Umwelt werden sich die Anforderungen an Top-Manager verlagern.
3. Strategische Fähigkeiten sowie solche, die im Zusammenhang mit der zunehmenden Globalisierung zu sehen sind, werden immer mehr an Bedeutung gewinnen.
4. Die Weiterbildung und die Entwicklung des Top-Managements erfolgt derzeit noch zu wenig mit einer entsprechenden konzeptionellen Vorgangsweise, da das entsprechende Know-how häufig nicht vorhanden ist.
5. Eine zentrale Aufgabe des Personalmanagements wird es sein, Weiterbildungskonzepte, welche längerfristig und integraler Bestandteil der Unternehmenskultur sind, auch für Top-Manager zu entwickeln und zu implementieren.