

DIAGNOSE VON MANAGEMENTPOTENTIAL

- FÜR EINE SICH IMMER SCHNELLER UND UNVORHERSEHBARER ÄNDERNDE WIRTSCHAFTSWELT ¹

"Die größte Erfindung der Neuzeit ist nicht die Glühbirne, das Telefon oder der Mikroprozessor, nicht einmal die Relativitätstheorie oder die Quantenphysik. Es ist vielmehr das moderne industrielle Großunternehmen. Diese Erfindung hat – mehr als alles andere – einem immer größeren Teil der Weltbevölkerung ungeahnten Wohlstand gebracht". (Hamel, 1997, S.15)

Die Entwicklung wirtschaftlicher Prosperität verlief allerdings nicht in Form einer Geraden, sondern in einem schwer vorhersagbaren Auf und Ab unterschiedlich großer Ausschläge und zeitlicher Erstreckungen. Dies ist auch aktuell der Fall: Noch vor kurzem hegten wir pessimistische Erwartungen; aber inzwischen steht die Wirtschaft in Deutschland und darüber hinaus in Europa schon wieder besser da, wenigstens was die Gewinne der Unternehmen angeht – allerdings um den Preis immer bedrohlicherer Zunahmen an Arbeitslosen und Firmenzusammenbrüchen. Doch dieser Preis ist nach Auffassung vieler zu hoch geworden und droht, den sozialen Frieden und die weitere Prosperität zu gefährden. Deshalb gilt es gegenzusteuern, und dazu ist valides Wissen durch Analyse der Ursachen von Arbeitslosigkeit und Firmenzusammenbrüchen nötig.

1. ZU URSACHEN UND REDUKTIONSMÖGLICHKEITEN VON ARBEITSLOSIGKEIT UND FIRMENINSOLVENZEN

Für die Entstehung von Arbeitslosigkeit werden gewöhnlich drei Ursachenkomplexe verantwortlich gemacht: konjunkturelle, strukturelle und sonstige Einflüsse. Betrachten wir zunächst den letztgenannten Komplex, die sonstigen Einflüsse. Er enthält als hauptsächliche Position die vorübergehende Arbeitslosigkeit wegen Arbeitsplatzwechsels, und sein geschätzter Beitrag zur Zahl der Arbeitslosen liegt bei ca. 20% (diese und die nachfolgenden Prozentzahlen sind aus verschiedenen Schätzungen konsolidierte Werte; vgl. *managermagazin*, 1998). An dieser Art von Sockelarbeitslosigkeit dürfte sich nur wenig ändern lassen.

Besser sieht es bei den konjunkturellen Einflüssen aus: Pragmatische Ökonomen schätzen, daß man durch eine Ankurbelung der Konjunktur so manches Unternehmen gesunden lassen

¹ erschienen in: von Rosenstiel, L. & Lang-von Wins, T. (Hrsg.). (2000). *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S.107–128). Göttingen: Hogrefe.

und ca. 30–40% der Arbeitslosen in unserem Lande reduzieren könnte. Der Weg dorthin dürfte allerdings weder über eine einseitige Nachfragepolitik führen (= höhere Löhne, mehr Staatsausgaben und eine größere Geldmenge, dies alles zum Zwecke der Nachfragesteigerung), noch über eine rigorose Angebotspolitik (= sinkende Kosten für die Unternehmen, niedrige Inflation, flexiblere Arbeitsmärkte); also nicht über ein Entweder-oder, sondern – wie die Erfolge der USA, Großbritanniens und Dänemarks gezeigt haben – über ein gut balanciertes Sowohl–als–auch.

Für die strukturellen Einflüsse schließlich wird die Verursachungsquote der Arbeitslosenzahl auf 40–50% geschätzt. Und da strukturelle Faktoren wegen der stetig zunehmenden Technologisierung, Globalisierung und Liberalisierung der Märkte tiefer liegende Ursachen darstellen, wird für diesen Bereich eine Reduktion der Zahl der Arbeitslosen und Firmeninsolvenzen als besonders schwierig angesehen: Märkte werden von einer immer größeren Zahl von Anbietern und Nachfragern genutzt; durch Telekommunikation ergeben sich internationale Konkurrenzsituationen nicht nur für Waren und Dienstleistungen, sondern auch für Arbeitskräfte, Infrastrukturen, Sozialsysteme und Produktionsstrukturen (vgl. Dostal, 1999). Zu all diesen Phänomenen gibt es viele unterschiedliche Bewältigungsempfehlungen – von Subventionierungen über Investitionen in Forschung und Entwicklung bis hin zu Existenzgründungskampagnen –, die hier im einzelnen nicht behandelt werden können. Wenigstens aber sei – wegen ihrer Aktualität und Attraktivität – eine Theorie kurz skizziert. Sie wird neuerdings (wieder) diskutiert, weil sie einigen Diskutanten etwas Hoffnung zu versprechen scheint. Interessanterweise stößt sie bei universitären Wirtschaftstheoretikern auf eher wenig Resonanz, auf um so mehr dagegen bei Praktikern in Unternehmen und in Ministerien. Es ist die aus den 30er Jahren stammende Theorie der Langwellenökonomie von Kondratieff, die heute in fortentwickelter Form von Nefiodow (1997) vertreten wird. Sie besagt, daß die Weltkonjunktur in ca. 50-jährigen Zyklen verläuft, die jeweils durch bahnbrechende Erfindungen (sogenannte Basisinnovationen) angestoßen werden und danach wieder ausklingen. Die Basisinnovationen der fünf Kondratieff-Zyklen seit ca. 1800 seien gewesen:

1. Dampfmaschine/Baumwolle,
2. Stahl/Eisenbahn,
3. Elektrotechnik/Chemie,
4. Petrochemie/Automobil,
5. Informationstechnik (= heute; dieser Zyklus sei aber schon im Abklingen).

Hinter der Kondratieff-Theorie steht die Annahme, daß die Wirtschaft langfristig nicht wegen niedriger Produktionskosten (Angebotspolitik) oder hoher Konsumgüternachfrage (Nachfragepolitik) wächst, sondern weil sie produktiver wird durch Wachstum aufgrund von Basisinnovationen. Den Industriestaaten gehe demnach nicht die Arbeit aus, sie müßten sich vielmehr die bahnbrechende Basisinnovation für die nächste lange Welle erschließen, und die sei – so Nefiodow (1997) – im vor uns liegenden 6. Kondratieff-Zyklus der Bereich der körperlichen und seelischen Gesundheit.

Indes: Dies alles mögen zutreffende Betrachtungen und Modelle sein, allerdings solche der teilweise recht globalen Art – mit wenig Hilfe für das Hier und Jetzt, dafür mit viel exkulpativer Potenz für erfolgarmes Wirtschaften einzelner Akteure. Wer vor soviel gesamtwirtschaftlich-makroskopischer Betrachtung noch nicht blind geworden ist für das Naheliegende, der dürfte sich wundern, daß in derartigen Ursachenkategorien und –zuschreibungen konkrete einzelwirtschaftliche Gründe, allen voran schlechtes Management, völlig unterrepräsentiert sind bis gar nicht vorkommen.

Die wachsende Zahl von Firmenzusammenbrüchen z.B. wird von den Betroffenen selbst gern auf die raschen Änderungen von Technologien, Marktkräften, Arbeitsabläufen u.ä. zurückgeführt, also auf rein äußere Faktoren. In Wahrheit aber dürften die Pleiten eher die Folge von mangelnder Kompetenz der jeweiligen Manager sein, mit diesen Änderungen adäquat umgehen zu können.

Aber es geht nicht nur um Pleiten. Auch bei vielen (noch) existierenden Firmen ist unübersehbar, daß etlichen Managern in Deutschland nur wenig eingefallen ist. Offensichtlich haben sie allzu konsequent Adenauers Maxime "Keine Experimente" befolgt (Mathiopoulos, 1997). Man vergleiche nur für die letzten zwei Jahrzehnte das Wachstum von Matsushita (Japan) oder auch von General Electric (USA) mit dem von Siemens – und dabei gilt Siemens relativ zum deutschen Firmendurchschnitt noch als eine Wachstumsperele. Über weitere unerfreuliche Beispiele solcher Art bis hin zu Führungsdramen im Top- und Middle-Management berichten Simon (1991) und Müller (1997), beide hervorragende Kenner der Materie.

Von anderen renommierten Fachleuten wird die Basisrate inkompetenten Managements auf über 50% geschätzt (Hogan, Curphy & Hogan, 1994). Demnach scheint das Peter-Prinzip allmählich einer ernsthafteren Diskussion würdig zu werden. Systemskeptische bis –kritische Wissenschaftler wie Neuberger (1990) oder Kompa (1990) haben sich schon des längeren darüber mokiert, daß die Auflistungen überaus positiv formulierter Eignungsmerkmale für Manager eher der Glorifizierung des Berufsstandes der Manager dienen als daß sie immer auch gerechtfertigt wären durch die vollbrachte Leistung. Aber mit dem mehr denn je zunehmenden internationalen Wettbewerbsdruck wächst die Notwendigkeit zur Leistung: Diese muß dringend erhöht werden, damit die Wettbewerbs- und Beschäftigungssituation in Deutschland nicht in noch bedrohlichere Regionen abgleitet.

Vermutlich werden Maßnahmen zu all den oben genannten Ursachenbereichen der globalen Art – wirtschaftspolitische Programme etwa zur Senkung der Produktionskosten, solche zur Belebung der Nachfrage oder gar Investitionserleichterungen für die Basisinnovation des nächsten Langzyklus – hilfreich sein zur Ankurbelung der mittel- und langfristigen Konjunktur, aber wirtschaftlich nach oben bringen werden uns nicht Rahmenbedingungen, sondern Menschen.

Die nachfolgenden Überlegungen gehen daher davon aus, daß außer diesen übergeordneten Rahmenbedingungen und Einflußfaktoren durchaus auch sehr personenbezogene Faktoren der Firma bzw. der einzelnen Manager eine Rolle, wenn nicht sogar die größte Rolle, spielen, ja daß es Manager gibt, die mit auch widrigen Rahmenbedingungen flexibel umgehen können, um profitable und der Beschäftigung dienende Wege zu finden. In diesem Zusammenhang mahnt Drucker, der als Vater der seriösen Management-Lehre gilt, schon seit langem, daß Manager die ihnen zur Verfügung stehenden Mittel von der Gesellschaft nur ausgeliehen hätten und deshalb zu einem pfleglichen und erfolgreichen Umgang mit diesen Ressourcen verpflichtet seien (vgl. Beatty, 1998).

Erfolgreiches Handeln – auch erfolgreiches Handeln in und von Unternehmen – läßt sich nach einem bekannten psychologischen Modell der Ursachenzuschreibung (Weiner, 1985) prinzipiell vier Ursachen-Bereichen zuordnen: der hohen einschlägigen Kompetenz der Handelnden, ihrer Anstrengung, der Leichtigkeit der Aufgabe oder dem Glück. Bei Unternehmen wird Glück eher selten sein und die Leichtigkeit der Aufgabe höchstens einmal temporär gegeben sein (z.B. bei sog. wind-fall profits). Dauerhaft dürfte der Erfolg einer Unternehmung darauf zurückzuführen sein, daß "die richtigen Dinge" (= Kompetenz) mit ökonomisch-optimaler Anstrengung ("die Dinge richtig tun") betrieben werden.

Dies zeigen im übrigen recht eindrucksvoll die Befunde einer 5-Jahres-Studie an 20 großen und florierenden europäischen, amerikanischen und japanischen Unternehmen. Bei aller Verschiedenheit dieser erfolgreich gebliebenen Firmen gibt es Gemeinsamkeiten in drei Bereichen: Sie setzen weniger auf strategische Pläne und mehr auf ein großes Unternehmensziel, sie richten den Blick nicht so sehr auf formale Strukturen als auf effektive Führungsprozesse, und sie legen weniger Wert auf Verhaltenskontrolle als auf die Entwicklung breiterer Fähigkeiten und Perspektiven der Mitarbeiter (Bartlett & Ghoshal, 1995). Weitere managementabhängige Erfolgsfaktoren finden sich bei Schonberger (1997) und Simon (1996).

Doch bevor ich die Möglichkeiten der Leistungserhöhung via besserer Managerauswahl und -entwicklung diskutiere, möchte ich erst noch zwei gewichtige Ursachen – eine mehr betriebswirtschaftlich und eine mehr organisationspsychologisch basierte – für oftmals zu geringe Leistungen im Management aufzeigen. Denn diese sind einer effektiveren Auswahl und Entwicklung von Managern noch vorgelagert und müßten dringend abgebaut werden.

2. ORGANISATIONSKULTURELLE URSACHEN FÜR OFTMALS ZU GERINGE MANAGEMENTLEISTUNGEN

Die deutsche Betriebswirtschaftslehre – als wichtiger Beeinflusser der Praxis des Managements in unserem Lande – wendet ihren Blick viel zu sehr auf das Innerorganisatorische. Dies zeigt augenfällig die derzeitige Konzentration auf Kostenreduktion. Dagegen ist an sich nichts einzuwenden, aber wo bleibt der gleichgewichtige Blick nach draußen auf die Chancen? Die Unternehmensberatung Arthur D. Little diagnostizierte schon vor etlichen Jahren, daß deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich ein "überproportionales Schwergewicht auf Kostensenkung legen" und sich "zu wenig mit neuen Wachstumspotentialen befassen" (Simon, 1991, S. 227).

In ihren berühmt gewordenen Artikeln in der Harvard Business Review fordern Hamel und Prahalad die Manager auf, die unattraktive und letztendlich in die Sackgasse führende Strategie der puren Kostensenkung durch Outsourcing und Schrumpfung aufzugeben und statt dessen eine strategische Erneuerung in Richtung Wachstum und neue Geschäfte zu wagen, und zwar durch Erkennen und Nutzen von Chancen, um den "Wettkampf um die Zukunft" (Hamel & Prahalad, 1994) nicht zu verlieren. Mit ihren vielbeachteten Analysen und richtungweisenden Ideen haben die beiden Management-Theoretiker und -Berater wohl so manchem Verantwortlichen die Augen geöffnet. Immerhin hat eine gewisse Umorientierung schon begonnen, katalytisch erleichtert wohl auch durch die stetig ungünstiger werdende Wettbewerbssituation.

Die o.g. organisationspsychologisch verstehbare Ursache andererseits mag eine einschlägige Studie illustrieren: Sie zeigt, daß Manager, die schnell aufsteigen ('successful managers'), nicht viel gemeinsam haben mit Managern, die mit ihrer Geschäftseinheit einen quantitativen und qualitativ hohen Output produzieren ('productive managers'). Nach einer methodisch sehr überzeugenden Erhebung von Luthans (1988) liegen die Unterschiede darin, daß für 'successful managers' das Netzwerkbilden (interacting with outsiders, socializing/politicking) der Schlüsselfaktor für ihren Erfolg (= Aufstieg) ist und daß für 'productive managers' die Kommunikation (exchanging information, paperwork) sowie Aktivitäten der Personalführung (motivating/reinforcing, managing conflict, staffing, training/developing, disciplining) die entscheidenden Faktoren deren Erfolges (= Produktivität) sind. Interessant in diesem Zusammenhang ist auch die Antwort des Unternehmensberaters Roland Berger auf die Frage,

warum denn die deutschen Manager in der Vergangenheit so risikoscheu waren: "In den Siebzigern und Anfang der Achtziger war – wie in der Politik – die Konsensfähigkeit ein wesentliches Kriterium für Karrieren in wirtschaftlichen Großorganisationen" (Spiegel, 1997).

Vermutlich hat die Beförderungspraxis für die oberen und obersten Hierarchiestufen bislang eher die organisationspolitisch geschickten und konsensbereiten Selbstdarsteller (i.e. 'successful managers') bevorzugt. Diese Praxis aber müßten wir ändern in Richtung auf eine Bevorzugung von produktiven und mitarbeiterorientierten Könnern (i.e. 'productive managers'), die manchmal auch etwas unbequem sein dürften. Allerdings ist das in erster Linie ein innerorganisatorisches und damit mikropolitisch Machtthema und erst danach ein eignungsdiagnostisches Problem.

3. ZUR FRAGE VALIDER EIGNUNGSMERKMALE FÜR MANAGER

Nach meiner Überzeugung führt der Weg zu einer Leistungsverbesserung im Management ganz wesentlich über eine bessere Identifizierung und Entwicklung von wirklichen und nicht nur vermeintlichen Managementpotential-Trägern und deren Einsatz.

Eignungsdiagnostik, die man dazu vermehrt betreiben müßte, wird immer dann relevant, wenn es einen Unterschied macht, ob man diese oder jene Person für eine bestimmte Funktion auswählt bzw. eine bestimmte Person für diese oder jene Funktion. Daß dies im Management in sehr konsequenzenreicher Weise der Fall ist, illustrieren allein schon die Erfolgsgeschichten bedeutender Führer großer Firmen wie Percy Barnevik von ABB, Jan Carlzon von SAS oder Jack Welch von GE – um von Tragödien über Firmenruinierungen gar nicht erst zu reden. Mehr wissenschaftsgestützt lassen sich die Leistungsunterschiede zwischen starken und schwachen Managern auf 3 : 1 bis 6 : 1 (als Verhältnis der Leistung des produktivsten zu dem am wenigsten produktiven Manager unter gleichen situativen Bedingungen) beziffern (Gilbert, 1978). Und in Geld gerechnet präsentierten jüngst Wittmann und Mitarbeiter (1997) eine Musterrechnung, die eindrucksvoll demonstriert, mit welcher beachtlichen Opportunitätskosten man bei nicht-optimaler Managerauswahl rechnen muß.

Wie aber sollte man "wirkliches" Managementpotential diagnostizieren? Die Beantwortung dieser Frage bedarf zunächst einmal einer Antwort auf die vorgeordnete Frage: Woran sollte sich die Diagnose orientieren? (d.h. an welchen Anforderungs- bzw. Eignungsmerkmalen). Überlegungen dazu werden den Schwerpunkt des weiteren Beitrags bilden, wohingegen die Frage des Wie der Diagnose (Instrumente und Methoden) nur gestreift wird.

3.1 BISHERIGE EIGNUNGSMERKMALE

Der übliche Weg, Merkmale zu finden, die als Prädiktoren für Managementpotential dienen können, besteht darin, erfolgreiche Manager daraufhin zu untersuchen, was sie von weniger erfolgreichen unterscheidet. Man nennt die so gefundenen Merkmale dann Kompetenzen, Anforderungs- oder auch Eignungsmerkmale für Managementpotential. Ein anderer Weg startet bei den Aufgaben und versucht zu analysieren, welches Verhalten oder welche sonstigen Attribute nötig sind, um den Job effektiv zu tun. Die Unterschiede zwischen beiden Wegen liegen des weiteren noch darin, ob der Fokus mehr auf Persönlichkeitseigenschaften (Traits) oder auf Verhalten liegt. Im Ergebnis kommen beide Ansätze je zu einer Liste von

Traits oder Verhaltensweisen, die entweder auf erfolgreichen Stelleninhabern oder auf Job-Anforderungen basieren. In der Praxis übrigens spielt es dann kaum noch eine Rolle, ob der ursprüngliche Ansatz eher traitistisch oder behavioristisch war, die resultierende Anforderungsliste enthält nämlich meist ein Potpourri von Traits, Motiven, Werten, Verhaltensweisen, Einstellungen, Fertigkeiten, Wissensbeständen usw.

Lange schon ist aus der Forschung bekannt – und wird immer wieder bestätigt (jüngst Bröcker, 1998) –, daß die Unterschiede zwischen erfolgreichen und erfolgarmen Managern weit weniger in fachlich-formalen Merkmalen, wie den Studiennoten, und –zeiten oder der Addition von Qualifikationen, liegen als vielmehr in Persönlichkeitsmerkmalen.

Nun sind gängige Auflistungen solcher Persönlichkeitsmerkmale, die als Anforderungsindikatoren für Managementpotential gelten, kürzlich von McCall (1998) kritisiert worden, und zwar in zweierlei Hinsicht:

- 1) Sie seien zu statisch an den Eigenschaften erfolgreicher und damit schon "fertiger" bzw. idealer Manager orientiert, bezeichneten Endzustände ("End-States"); jüngere, weniger management-erfahrene Kandidaten müßten etliches davon erst entwickeln.
- 2) Diese Listen basierten auf Verhältnissen der Vergangenheit oder der Gegenwart und sagten ohne weiteres nicht auch etwas über zukünftige Anforderungen aus.

Tabelle 1: Two End-State-Competency Models (aus McCall, 1998, S. 129)

Specific Competency Model	Generic Competency Model
Team Player	Breadth of Awareness
Customer Focus	Incisiveness
Bias toward Action	Reasoning
Analytic Thinking	Organization
Integrity	Drive
Innovation	Self-confidence
Global Vision	Sensitivity
Good with People	Cooperativeness
Goal Orientation	

Ad 1): McCall bemängelt, Endzustandslisten unterstellten implizit, daß die dort genannten Qualitäten bei Kandidaten mit Potential schon in Miniaturform vorfindbar seien. Sie suggerierten, ganz in Analogie zum Modell der ineinander verschachtelten russischen Puppen, daß jede der Kompetenzen der Liste schon in einem geringeren Ausmaß für kleinere Erfolge gut sei und daß die sich entwickelnde Person nur eine Sequenz von jeweils leicht größeren Herausforderungen durchlaufen müsse, um diese Kompetenzen voll zu entfalten. McCall's Kritik klingt zwar zunächst plausibel, bei näherem Hinsehen allerdings läßt sich leicht erkennen, daß sie nicht einmal auf seine eigenen Beispiele zutrifft (vgl. Tab. 1: "Two End-State Competency Models"). Zweifellos sind die Merkmale seines exemplarischen "Generic Competency Models" (wie die vieler anderer ähnlicher genereller, d.h. unternehmensübergreifender Li-

sten) allgemein genug, um auch bei 25–30-jährigen Managementnachwuchskandidaten schon hinreichend ausgeprägt und psychodiagnostisch erfaßbar zu sein. McCall's "End-State"-Kritik trifft höchstens auf zwei Merkmale seines exemplarisch unternehmensspezifischen "Specific Competency Models" zu, nämlich auf Customer Focus und Global Vision.

Im übrigen hat sich eine Bündelung von Eignungsmerkmalen in die drei Bereiche

- kognitive Merkmale,
- motivationale Merkmale und
- sozial-interaktive Merkmale

als zweckmäßig erwiesen (Kotter, 1990; Sarges, 1990; Schein, 1990).

Wie auch immer die Merkmale im einzelnen für diese Bereiche bestimmt und benannt werden mögen, wichtige Vorbedingungen für späteren Managementenerfolg waren, sind und werden wohl bleiben: überdurchschnittliche intellektuelle Fähigkeiten (kognitiv), ein starker Antrieb zu Leistung und Erfolg (motivational) und gute Fähigkeiten, mit den verschiedensten Situationen und Menschen zurecht zu kommen (sozial-interaktiv). Doch dies sind nur die Eingangskriterien, um als "High Potential" in Betracht gezogen und weiter beobachtet zu werden, und damit kommen wir zurück auf McCall's zweiten Einwand.

Ad 2): Weit stärker ins Gewicht als seine sog. Endzustands-Kompetenzen fällt McCall's zweiter Kritikpunkt, die mangelnde Zukunftsbezogenheit der Anforderungen. Fraglos – wie eben angemerkt – werden viele Anforderungen in herkömmlichen (vergangenheitsbezogenen) Listen auch in Zukunft bedeutsam sein, aber sicher ergänzt und wahrscheinlich anders priorisiert.

3.2 "LERNPOTENTIAL" ALS ZUKÜNFTIG IMMER BEDEUTSAMER WERDENDE EIG- NUNGSVORAUSSETZUNG

Die ursprünglich vergangenheitsbezogen bzw. statisch gemeinte Frage ‚Was zeichnet eigentlich einen starken gegenüber einem schwachen Manager aus?‘ kann man auch zukunfts- bzw. entwicklungsbezogen beantworten: Die größten Veränderungskräfte unserer Zeit sind Globalisierung und Technologisierung. Technologisierung bedingt den schnellen Wandel der Produktionsprozesse und der Produkte, Globalisierung ist die Folge des steigenden Verbundes von Informations- und Warentransport: Die ganze Welt ist zugreifbar und versorgbar geworden. Angesichts der dadurch immer schneller wachsenden Dynamik und Komplexität der In- und Umsysteme der Unternehmungen verlieren wir zunehmend technische und marktliche Gewißheiten (Dostal, 1999). Auch ändern sich Inhalte und Formen der Arbeit rasch, und Arbeit ist mehr und mehr eingebettet in ein komplexes Netzwerk von Beziehungen mit Menschen in übergeordneten, nebengeordneten und untergeordneten Rollen. Deshalb ist das, was einen starken gegenüber einem schwachen Manager auszeichnen wird, voraussichtlich der Wille und das Vermögen, sich schneller an neue Anforderungssituationen anzupassen und diese zielführend zu gestalten.

Damit rückt das Merkmal Lernpotential (d.h. nicht nur *Lernfähigkeit*, sondern auch und vor allem *Lernwilligkeit*, d.h. "skill and will"; McCombs & Marzano, 1990) in den Vordergrund. Daß exzellente Fähigkeiten allein nichts bewirken, wenn nicht ein stark ausgeprägter Leistungs- und Gestaltungswille diese antreibt, ist aus der Hochbegabtenforschung hinreichend bekannt (Howe, 1990). Auch für den Managementbereich dürfte die Fähigkeit zu lernen, ak-

tiviert durch die Willigkeit zu lernen, zusammen mit entwicklungsmäßig angemessenen Job-erfahrungen die in Zukunft immer entscheidendere Grundlage für Erfolg bilden.

De Geus (1997) untersuchte kürzlich solche Unternehmen aus der Größenliste "Fortune 500", die schon über lange Zeit prosperieren. Seine Befunde stützen die nahliegende Vermutung, daß einer der wichtigsten Bestimmungsgründe für Erfolg, Wachstum und Langlebigkeit die Fähigkeit und Bereitschaft von Unternehmen ist, ständig von ihrer Umgebung zu lernen. Zeitgleich lieferte Agyris (1997), der Urheber des Konzepts der lernenden Organisation, die Gegenprobe: Für eine Gruppe von Geschäftsführern konnte er zeigen, wie deren eingeschränkte Bereitschaft, etwas Neues zu lernen, sich negativ auf das Lernverhalten der gesamten Organisation auswirkte.

Hier bestätigte sich aufs Neue eine alte Erkenntnis, die keiner anschaulicher formuliert hat als Benjamin Franklin: "Lernen ist wie das Rudern gegen den Strom, sobald man aufhört, treibt man zurück". Ähnliches sagt auch das ökologische Gesetz des Lernens: Eine Spezies wird nur überleben, wenn sie mindestens so schnell lernt, wie sich ihre Umwelt verändert. Und dies finden wir auch für Unternehmen bestätigt:

"Im Jahr 1957 stand die größte und effizienteste Motorradfabrik der Welt in Heilbronn. Doch wer kennt heute noch den Namen NSU? Der Weltmarkt gehört inzwischen den Japanern. ... Das Video-2000-System von Philips/Grundig wurde von Experten einhellig als dem VHS-System von Matsushita überlegen eingestuft. Dennoch setzte VHS mit Hilfe einer rigoroseren Lizenzierungsstrategie den Industriestandard und vereinnahmte den Weltmarkt. Deutsches Bier hat in Japan einen legendären Ruf. Trotzdem exportiert die amerikanische Brauerei Anheuser-Busch allein doppelt soviel Bier nach Japan wie die gesamte deutsche Brauwirtschaft zusammen. Diese Liste ließe sich fortsetzen ..." (Simon, 1991, S.161)

Management-Erfolg in einer sich schnell verändernden Welt erfordert heute mehr denn je Geschicklichkeit und Geschwindigkeit in der Anpassung an veränderte marktliche und technische Bedingungen sowie das nötige Ausnutzen von Chancen. Und das hat viel mit dem Potential zu tun, aus beruflichen Erfahrungen zu lernen und zu wachsen.

Diese Idee, daß Lernpotential eine immer bedeutsamere Vorbedingung für effektives Management wird, ist zwar nicht ganz neu, aber sie war und ist nicht "Mainstream" in der Führungsforschung. Immerhin werden neuerdings die meta-analytischen Befunde zu dem beachtlich hohen Zusammenhang zwischen Intelligenz und Berufserfolg in diversen Berufsfeldern in Richtung auf Lernfähigkeit interpretiert (vgl. Schmidt & Hunter, 1998; Schuler, 1996). Dennoch meine ich mit Lern*potential* mehr als nur Lern*fähigkeit* in einem nur eng begrenzten kognitiven Sektor.

Lernpotential (= Fähigkeit und Willigkeit zu lernen) wird hier verstanden als breites Adaptationspotential, d.h. als Adaptationspotential nicht allein in einem weiteren kognitiven, sondern auch im emotional-motivationalen und im sozialen Bereich. Wer in diesen drei Bereichen am effektivsten lernt, entwickelt sich am besten. Mit effektiv meine ich nicht nur schnelleres, sondern auch besseres Lernen, d.h. das Relevante aus der Informationsinflation herauszufinden und zu begreifen.

Die Lernwilligkeit betrachte ich der Lernfähigkeit sogar noch als vorgeordnet. Damit schließe ich mich der Auffassung von Atkinson (1978) an, der die Bedeutung der Motivation für den Berufserfolg höher einschätzt als die der Fähigkeiten (vgl. hierzu auch Sarges, 1995a). Gerade im Managementbereich dürften viele Kandidaten in gewissem Umfang oder sogar in be-

sonderem Maße lernfähig sein, aber – oftmals nach einer Serie von Erfolgen etwa oder wenn bisherige Stärken zu Schwächen werden – nicht (mehr) besonders geneigt oder willig sein, wirklich permanent Neues zu lernen. Moss Kanter (1989) mahnte einmal, auf das häufig so starke Selbstbewußtsein von Managern müsse sich eine gewisse Demut legen, dergestalt, daß auch weiterhin und beständig neue Dinge zu lernen seien.

Für den Fall des internationalen Einsatzes von Managern ist intensives und fortwährendes Lernen natürlich in besonderem Maße nötig. Insofern ist die Studie von McCall, Spreitzer und Mahoney (1994a) hier aufschlußreich, in der über 800 Manager aus 6 internationalen Firmen in den USA, Europa, Australien und Neuseeland von ihren Vorgesetzten auf einer ganzen Reihe von Merkmalen eingeschätzt wurden. Es ergaben sich 11 Merkmalsbereiche, in denen die Unterschiede zwischen "High Potentials" und "Solid Performers" besonders groß waren (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Eleven dimensions of early identification of global executives (aus McCall, 1998, S.128f.)

1. *Seeks opportunities to learn.*

Has demonstrated a pattern of learning over time. Seeks out experiences that may change perspective or provide an opportunity to learn new things. Takes advantage of opportunities to do new things when such opportunities come along. Has developed new skills and has changed over time.

2. *Acts with integrity.*

Tells the truth and is described by others as honest. Is not self-promoting and consistently takes responsibility for his or her actions.

3. *Adapts to cultural differences.*

Enjoys the challenge of working in and experiencing cultures different from his or her own. Is sensitive to cultural differences, works hard to understand them, and changes behavior in response to them.

4. *Is committed to making a difference.*

Demonstrates a strong commitment to the success of the organization and is willing to make personal sacrifices to contribute to that success. Seeks to have a positive impact on the business. Shows passion and commitment through a strong drive for results.

5. *Seeks broad business knowledge.*

Has an understanding of the business that goes beyond his or her own limited area. Seeks to understand both the products or services and the financial aspects of the business. Seeks to understand how the various parts of the business fit together.

6. *Brings out the best in people.*

Has a special talent with people that is evident in his or her ability to pull people together into highly effective teams. Is able to work with a wide variety of people, drawing the best out of them and achieving consensus in the face of disagreement.

7. *Is insightful: sees things from new angles.*

Other people admire this person's intelligence, particularly his or her ability to ask insightful questions, identify the most important part of a problem or issue, and see things from a different perspective.

8. Has the courage to take risks.

Will take a stand when others disagree, go against the status quo, persevere in the face of opposition. Has the courage to act when others hesitate and will take both personal and business risks.

9. Seeks and uses feedback.

Pursues, responds to, and uses feedback. Actively asks for information on his or her impact and has changed as a result of such feedback.

10. Learns from mistakes.

Is able to learn from mistakes. Changes direction when the current path isn't working, responds to data without getting defensive, and starts over after setbacks.

11. Is open to criticism.

Handles criticism effectively: does not act threatened or get overly defensive when others (especially superiors) are critical.

Auf den ersten Blick erscheinen diese 11 Merkmalsbereiche recht ähnlich solchen in typischen Kompetenz-("End-State"-)Listen, wie sie Tabelle 1 zeigt. Beispielsweise klingt "Brings out the best in people" sehr ähnlich der Kompetenz "Good with people" bzw. "Cooperativeness", oder "Is insightful: sees things from new angles" hat sicher Ähnlichkeiten mit "Analytic thinking" bzw. "Incisiveness" etc. Bei näherer Betrachtung allerdings tun sich deutliche Unterschiede auf. Den herkömmlichen Kompetenzlisten fehlen explizite Lernkomponenten wie "Seeks opportunities to learn", "Seeks broad business knowledge", "Seeks and uses feedback" oder "Learns from mistakes" (vgl. McCall, 1998).

Welches sind nun die treibenden Kräfte, die Manager haben müssen, um aktiv und initiativ immerzu weitere Entwicklungserfahrungen zu suchen? Sehr treffend hat dies m.E. Japans Management-Vordenker Ohmae formuliert: "Diese Leute müssen extrem neugierig, extrem flexibel, immer kritisch gegenüber bestehenden Strukturen und sie müssen immer offen für einen neuen Start sein" (Wirtschaftswoche, 1996).

Die Motivation, aus berufsrelevanten Erfahrungen maximale Lerngewinne zu ziehen (also nicht: einfach nur Erfahrungen zu machen), manifestiert sich auf drei wahrscheinlich korrelierte Arten: Menschen unterscheiden sich darin,

- inwieweit sie initiativ, also von sich aus Erfahrungen aufsuchen, die Lernmöglichkeiten bieten,
- inwieweit sie, wenn sie sich in Lerngelegenheiten befinden, selbst dafür sorgen, daß sie mehr nützliche Informationen und Feedback als üblicherweise erhalten und
- inwieweit sie empfänglich für Informationen bzgl. ihres Verhaltens sind und aufgrund solcher Informationen ihr künftiges Verhalten optimierend verändern.

Glücklicherweise können derartige Motivationen und Fähigkeiten zu lernen schon früh in der Karriere eines Kandidaten festgestellt werden – im Gegensatz zu dem, was auf ihrer Basis noch zu lernen ist, um schließlich Managementenerfolg zu haben. Wissenschaftsgestützte Meßverfahren dazu kommen allmählich auf den Markt; erhältlich sind z.B. schon ein kognitiver Lernfähigkeitstest von Guthke et al. (1995), ein Lernpotential-Assessment Center von Sarges (1996a) und ein 360-Grad- (Multi-Rater-) Feedback-Instrument von McCall, Spreitzer und Mahoney (1994b). Nur am Rande sei vermerkt, daß man auch computergestützte Sy-

stemsimulationen als kognitive Lerntests auffassen kann: Durch Rückinformationen (und manchmal Hilfen) wird ein diagnostisch aufschlußreicher Lernprozeß evoziert.

3.3 OPTIMAL: KOMBINATION VON BISHER HERANGEZOGENEN EIGNUNGSMERKMALLEN MIT DER NEUEN EIGNUNGSVORAUSSETZUNG "LERNPOTENTIAL"

Trotz aller Bedeutsamkeit von Lernpotential als immer wichtiger werdender Vorbedingung für zukünftigen Managementenerfolg bleibt es nach wie vor nötig, auch die bisherigen klassischen Eignungsmerkmale (Kompetenzen) zu prüfen. Immerhin sind etliche von ihnen – in quasi zirkulärer Kausalität – gleichzeitig Konstituenten wie Resultanten von Lernpotential und als solche von großem Interesse zur Feststellung des Niveaus des Status quo.

Klassische Kompetenzen sind

- im *kognitiven Bereich* etwa: Wissensbreite, logisch-analytisches Denken, Kreativität, gesamthaftes Denken ("Helicopterview"), Planungsfähigkeit;
- im *motivational-emotionalen Bereich* etwa: Energie und allgemeine Leistungsmotivation, Mut zum Risiko und Initiative, Gestaltungs- und Aufstiegs motivation, Selbstzutrauen, emotionale Stabilität und Belastbarkeit;
- im *sozial-interaktiven Bereich* etwa: Extraversion, Kommunikationsfähigkeit, Kooperation und Teamfähigkeit, Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit, Mobilität und Interkulturalität.

Was man zuerst prüft, klassische Kompetenzen oder (weiteres) Lernpotential oder beides zusammen, hängt von den zukünftig erhältlichen Meßverfahren ab (Anderson & Herriot, 1997; Kleinmann & Strauß, 1998; Sarges, 1995b, 1996b). In jedem Falle dürften Meßverfahren zum Lernpotential die übliche Statusmessung – über Tests, Potentialgespräche und Assessment Center – sinnvoll ergänzen, da sie – wie Guthke (1996) schon für seinen kognitiven Lerntest zeigen konnte – diagnostische Informationen der angestrebten Art enthalten können, die nicht schon in den herkömmlichen Verfahren enthalten sind.

3.4 DIFFERENZIERUNG VON MANAGEMENTPOTENTIAL: UNTERSCHIEDLICHE MANAGEMENTFUNKTIONEN

Es gibt nicht nur eine Managementfunktion (etwa die oberste), woraufhin wir Kandidaten aussuchen und entwickeln müssen. Vielmehr existiert in komplexen Organisationen eine Vielzahl verschiedener Führungsrollen. Linear skaliert könnte man sagen: An dem einem Ende der Skala liegen die Jobs mit einem breiten Umfang an verschiedensten Aufgaben und mit großer Tragweite der Handlungen des Positionsinhabers, an dem entgegengesetzten Extrem liegen Führungsfunktionen mit eher eingeschränkten und spezialisierten Aufgaben. So hoch die Anforderungen für die "großen" Führungsrollen auch sein mögen, so nehmen sie doch ab, wenn man sich dem anderen Ende der Skala, den "kleinen" Führungsrollen nähert.

Für die größeren Führungsaufgaben sind sog. General Manager gefragt. Was tun diese im wesentlichen und was brauchen sie dazu an psychischer Ausstattung? Viele meinen, daß Generalmanager Entscheider seien. Tatsächlich aber *managen* sie eher den Entscheidungsprozeß: Sie müssen fähig sein, Probleme zu identifizieren und so zu formulieren, daß die richti-

gen Entscheidungen getroffen werden können (Schein, 1990). Dazu müssen sie crossfunktional und integrierend denken; und das erfordert – neben hoher Motivation, Durchhaltevermögen und manchmal enormem Einsatz – auch besondere Kompetenzen im Bereich des zwischenmenschlichen Umgangs. Für Generalmanagement-Funktionen kommen also nur Kandidaten in Frage, die wenigstens in den drei Bereichen der bisherigen Anforderungsmerkmale, nämlich in Kognition, Motivation und sozialer Interaktion, jeweils "gut" sind. Wenn wir "gut" somit definieren mit "in jeder Anforderungsbedingung zu den oberen 20% gehören", so wäre die Wahrscheinlichkeit, daß ein zufällig aus der allgemeinen Population herausgegriffener Kandidat alle drei Anforderungsbedingungen erfüllt, nach dem Multiplikationssatz für unabhängige Wahrscheinlichkeiten gering, nämlich nur knapp 1%. Wenn man aber die Anforderungen höher schraubt, weil die eben herangezogenen "oberen 20%" nicht gerade eine besonders anspruchsvolle Schwelle darstellen, so sinkt die resultierende Findewahrscheinlichkeit überproportional.

Nach diesen Überlegungen gibt es also nur sehr wenige im Vorfeld schon geeignete Kandidaten für Top-Führungsfunktionen. Doch ist das nicht weiter tragisch, weil solche Positionen eben auch nicht häufig sind. Deutlich größer immerhin ist das Angebot an intelligenten Menschen mit ein paar Problemen im zwischenmenschlichen Bereich, oder an zwischenmenschlich geschickten Menschen mit nicht unbedingt sehr hoher Motivation, oder an hochmotivierten Menschen mit nur leicht überdurchschnittlicher Intelligenz usw. Glücklicherweise sind viele von solchen Menschen für Führungsfunktionen der nicht obersten, generellsten oder bedeutendsten Art durchaus entwickelbar. Wir brauchen eben nicht nur Top-, sondern auch Middle-Manager sowie einfache Supervisoren, nicht nur General-(Cross-funktional-), sondern auch Special-(Functional-) Manager, nicht nur Leader, sondern auch Manager.

Die letztgenannte Dichotomie (Leader vs. Manager) kam 1977 auf (Zaleznik, 1990) und hat das Verständnis und die Differenzierung von praktischen Leitungsfunktionen sehr gefördert. Demnach sollten wir unterscheiden zwischen Kandidaten, die Organisationen transformieren helfen (Leader) und solchen, die mehr organisiertes, systemeffizientes Management anbieten (Manager). Bennis und Nanus (1985) brachten diesen Unterschied – unübersehbar unter Rekurs auf Drucker – einmal auf die plakative Formel: "Managers do the things right, and leaders do the right things". Wir brauchen beide Typen, Leader und Manager, und für jeden müssen wir die obigen Anforderungsmerkmale jeweils feinjustieren. Zwar sind in hierarchisch strukturierten Organisationen naheliegenderweise mehr Manager als Leader erforderlich, aber nach wie vor scheint die Feststellung Kotters (1990) zuzutreffen: "Thousands of companies are overmanaged and underled", d.h. daß zumindest in höheren Ebenen zu viele Manager agieren, wo eigentlich Leader hingehörten. Bei Besetzungsentscheidungen ist es wichtig, diese von der Sache her so nötige Differenzierung zu bedenken, auch wenn sich die korrespondierende sprachliche Differenzierung bislang nicht durchgesetzt hat.

4. VON DER FESTSTELLUNG DES MANAGEMENTPOTENTIALS ZU SEINER WEITEREN ENTWICKLUNG

So nützlich die Fähigkeit, viel aus relevanten Wachstumserfahrungen zu lernen, zur Identifizierung von zukünftigem Managementtalent ist, so bedeutsam ist die danach zu bewerkstellende Koppelung des diagnostizierten Lernpotentials mit angemessenen Entwicklungserfahrungen.

Auch herausragende Talente reifen nicht einfach, selbst wenn man manchmal diesen Eindruck haben kann, insbesondere wenn ("fertige") Top-Manager scheinbar mühelos ihre besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten anwenden. Doch das täuscht über viele Jahre wichtiger Erfahrungen, harten Trainings und manchmal auch schmerzlicher Entwicklung hinweg – ähnlich wie oft die Leichtigkeit des Tuns bei Spitzensportlern oder musikalischen Talenten.

Was nun sollen und können Managementpotentialträger aus Erfahrungen lernen? Mit diesem Thema hat sich schon vor über 30 Jahren und bis heute sehr einflußreich Drucker in seinem Band "Die ideale Führungskraft" (1993 neuaufgelegt) beschäftigt. Seine wertvollen Erkenntnisse basieren auf umfangreichen und fundierten eindrucksmäßigen Befunden. Mehr wissenschaftlich-empirisch gestützt bemühen sich seit gut einem Jahrzehnt McCall und Kollegen um eine weitere Klärung dieses Aufgabenbereichs (vgl. z.B. McCall, 1998; McCall, Lombardo & Morrison, 1995).

Allerdings dürften wir bei den jungen Talenten inzwischen etwas veränderte Werthaltungen vorfinden. Wie eine aktuelle Studie von Conger (1998) an 1965–1981 Geborenen, die teilweise schon Management-Positionen bekleiden, ergab, besteht bei jüngeren Kandidaten ein allgemeines Mißtrauen gegenüber Hierarchien und Dienstwegen, wohingegen eine hohe Wertschätzung für informelle Arbeitsumgebungen, partizipatives Management und Teamarbeit auszumachen ist. Darüberhinaus müssen wir in Rechnung stellen, daß sich die kommenden Generationen weniger loyal zu ihren Arbeitgebern verhalten werden als vorangegangene Altersklassen und daß die Grundeinstellung sein wird: hart arbeiten ja, aber gleichzeitig mehr Lebensstil- und Familienorientierung.

Zunächst zu Drucker. Er kreist fünf zu erwerbende Kompetenzbereiche der Entwicklung einer effektiven Führungskraft ein und bringt sie wie folgt auf den Punkt:

1. Konzentration auf einen Beitrag nach außen. Die Anstrengungen mehr auf die Ergebnisse als auf die Tätigkeit an sich richten und primär von der Frage "Welche Resultate werden von mir erwartet?" ausgehen statt von den Arbeitstechniken und Arbeitshilfsmitteln.
2. Die Möglichkeiten und Chancen nutzen, d.h. sich auf die positiven Kräfte stützen, die eigenen, die der Vorgesetzten, der Mitarbeiter und der Situation, also auf das, was man daraus machen kann. In keinem Falle auf die Schwächen fokussieren.
3. Konzentration auf wenige wichtige Gebiete, auf denen Leistungen ungewöhnliche Ergebnisse erbringen werden. Sich zwingen, Prioritäten zu setzen und sich daran halten.
4. Effektive Entscheidungen treffen. Viel schnell zu entscheiden führt fast immer zu Fehlentscheidungen. Nötig sind einige wenige, aber gut fundierte Entscheidungen. Virtuosität im Taktischen ist sehr viel weniger wirksam als eine einfache und zielstrebig verfolgte richtige große Politik.
5. Die Zeit richtig einteilen: Systematisch arbeiten, um das wenige an Zeit, über das man noch verfügen kann, so wirtschaftlich wie möglich einzusetzen.

Aus Sicht unserer heutigen wissenschaftlichen Kenntnisse sind diese Kompetenzen allerdings nicht nur Resultat von Lern- und Entwicklungsprozessen, sondern zum Teil schon stark vorgeprägt durch stabile Persönlichkeitsmerkmale. Mit Bezug auf den obigen erstgenannten Kompetenzbereich beispielsweise zeigt die neueste Forschung, daß es ein zeitlich und transsituativ stabiles Persönlichkeitsmerkmal zu geben scheint, inwieweit sich Menschen am Anreiz der erreichbaren Resultate orientieren oder am Anreiz des Tätigkeitsvollzuges per se (Rheinberg, Iser & Plauser, 1997). Die Meisterung des zweiten Kompetenzbereiches dürfte stark unterstützt werden von dem Persönlichkeitsmerkmal "Optimismus-Pessimismus", die

des dritten und vierten mit kognitiven Merkmalen der komplexen Informationsverarbeitung (u.a. "Helicopterview") und die des fünften schließlich mit dem Persönlichkeitsfaktor "Gewissenhaftigkeit" (aus dem Fünf-Faktoren-Modell (FFM) von Costa & McCrae, 1992; McCrae & Costa, 1997) sowie dem klassischen Anforderungsmerkmal "Planungsfähigkeit".

Dennoch hat Drucker mit seinem Band ganzen Managergenerationen einen Weg zur persönlichen Weiterentwicklung gewiesen, hat ihnen geholfen, aus mitgebrachten Talenten und Bereitschaften wirksame Fertigkeiten wachsen zu lassen. Und mit dem fünften Kompetenzbereich hat er den Grundstein für die gesamte Branche der Zeitmanagement-Trainings gelegt.

Deutlich lernabhängigere Lektionen, die Manager aus bestimmten Erfahrungen erhalten können, liefert eine Studie von Lindsey, Homes und McCall (1987), die an 200 erfolgreichen Führungskräften aus sechs großen Unternehmen durchgeführt wurde. Die von diesen Autoren gefundenen Bereiche, in denen man aus Erfahrung relevante Dinge für effektives Management lernen kann, sind:

1. Aktionspläne aufstellen und umsetzen,
2. Handhaben von Beziehungen,
3. Grundlegende Wertvorstellungen,
4. Führungscharakter,
5. Selbsterkenntnis.

Die detaillierten Lerngegenstände bzw. -aktivitäten finden sich in Tabelle 3; es sind nicht gerade wenige.

Tabelle 3: Was man aus Erfahrung lernen kann (aus Lindsey, Homes & McCall, 1987, S. 227)

Aktionspläne aufstellen und umsetzen

- Technische/fachliche Fähigkeiten
- Alles übers Geschäft
- Strategisches Denken
- Volle Verantwortung übernehmen
- Aufbau und Anwendung von Ordnungs- und Kontrollsystemen
- Innovative Methoden des Problemlösens

Handhaben von Beziehungen

- Handhaben von politischen Situationen
- Wie man Menschen dazu bringt, Lösungen umzusetzen
- Wie Führungskräfte sich benehmen
- Wie man mit Führungskräften zusammenarbeitet
- Verhandlungsstrategien

- Umgang mit Menschen, über die man keine formale Autorität hat
- Verständnis für andere Standpunkte
- Wie man Konflikte handhabt
- Mitarbeiter führen und motivieren
- Mitarbeiter fördern und entwickeln
- Auseinandersetzung mit Leistungsschwächen von Mitarbeitern
- Ehemalige Kollegen und Vorgesetzte führen

Grundlegende Wertvorstellungen

- Man kann nicht alles allein machen
- Sensibilität für die menschliche Seite des Managements
- Grundlegende Führungswerte

Führungscharakter

- Nötigenfalls Härte zeigen
- Selbstvertrauen
- Situationen bewältigen, über die man keine Kontrolle hat
- Widrigkeiten standhalten
- Mehrdeutige Situationen bewältigen
- Gebrauch (und Mißbrauch) von Macht

Selbsterkenntnis

- Das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben
- Welche Aspekte der Arbeit man wirklich spannend findet
- Persönliche Grenzen und wunde Punkte
- Chancen erkennen und nutzen

Wie nun können Unternehmen diese Erfahrungs- und Entwicklungserfordernisse ihrer Nachwuchsmanager unterstützen? Eigentlich sind die Mittel dazu wohlbekannt, doch noch allzu oft fehlt eine planvolle und wirksame Umsetzung. Angesichts der vorherrschenden Grundstimmung und noch vieler Verkrustungen fragt die Personalberatung *Egon Zehnder International* kritisch: "Wie interessieren und fördern wir die besten jungen Führungskräfte, damit sie früh und optimal dazu beitragen, daß Unternehmen und Volkswirtschaft im globalen Wettbewerb heute und morgen bestehen können? Wie viele .. High Potentials ... werden verschlissen und durch falsche Entscheidungsmechanismen oder starre Organisationsstrukturen daran gehindert, sich unternehmerisch zu entfalten?" (Bröcker, 1998, S.3).

Immerhin scheinen Unternehmen, denen ein besonders gutes Management nachgesagt wird, mehr Gebrauch von gezielter und planmäßiger Managemententwicklung zu machen als we-

niger gut geführte Unternehmen (McCall, Lombardo & Morrison, 1995): Sie steigern die Verantwortung der Positionen, schaffen spezielle Arbeitsplätze, bieten betriebsinterne und -externe Trainingsprogramme an, versetzen Mitarbeiter zwischen den Funktionen, Divisionen und Ländern, weisen ihnen Mentoren und Trainer zu, geben ihnen ein Feedback über ihre Entwicklungsfortschritte und zeigen ihnen, wie sie ihre Entwicklung selbst gestalten können (Kotter, 1989).

Dieser letzte Punkt führt wieder zum Zentrum der Verantwortung zurück: Sicher gibt es vieles, was ein Unternehmen tun kann, um begabte Nachwuchskräfte zu fördern, aber nur, wenn der betreffende Kandidat auch in besonderer Weise selbst bereit und in der Lage ist, sich zu entwickeln. Kurz: die Hauptverantwortung für die erfolgreiche Entwicklung seiner Managementfähigkeiten liegt beim einzelnen Kandidaten selbst. Auch das ist Teil seines Managementpotentials – womit wir nach den situativen Erleichterungen wieder bei den personalen Eignungsvoraussetzungen als Ermöglichung angelangt wären.

5. SCHLUßBEMERKUNG

Die moderne Gesellschaft ist in ihrer Funktionsfähigkeit und ihrer Prosperität abhängig von den Leistungen und Resultaten der Großorganisationen. Für die einzelne Unternehmung im weltweiten wirtschaftlichen Wettbewerb sind hohe Leistungen und gute Resultate sogar überlebensnotwendig. Diese aber sind nicht nur Folge optimaler wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen, sondern auch und vor allem bedingt durch wirkungsvolle Manager. Das sind solche Manager, die auch unter erschwerten Umständen hervorragende Unternehmens- und Beschäftigungsleistungen zu vollbringen in der Lage sind. Leider haben wir diesem Aspekt, daß wir mehr wirklich effektive Manager brauchen, bislang nicht die nötige Beachtung geschenkt.

Kandidaten für effektives Management müssen frühzeitig identifiziert werden, wobei neben den klassischen Anforderungsmerkmalen im kognitiven, motivationalen und sozial-interaktiven Bereich in Zukunft vermehrt das diese drei Bereiche überspannende Anforderungsmerkmal Lernpotential (als Produkt aus Lernfähigkeit und Lernwilligkeit) eine Rolle spielen wird; und last but not least sollten wir im motivationalen Bereich wieder mehr Gewicht auf Integrität und Moral legen. Die so identifizierten Kandidaten dürfen dann allerdings nicht in quasi "naturwüchsiger" Weise sich selbst überlassen bleiben, vielmehr müssen die Firmen deren weitere Entwicklung in Richtung relevanter Berufserfahrungen kanalisieren helfen.

Die Erkenntnis, daß die Identifizierung, Entwicklung und längerfristige Bindung von Managementtalenten immer mehr zum erfolgsentscheidenden Faktor von Unternehmen wird, formuliert Drucker (im Vorwort zur Neuauflage von *Die ideale Führungskraft*, 1993) prononciert sogar so: "Der effektive Manager ist im Begriff, zum Schlüssel der modernen Gesellschaft zu werden".

LITERATUR

- Agyris, C. (1997). *Wissen in Aktion – Eine Fallstudie zur lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Anderson, N. & Herriot, P. (1997). *International handbook of selection and assessment*. Chichester: Wiley.
- Atkinson, J.W. (1978). Motivational determinants of intellectual performance and cumulative achievement. In J.W. Atkinson & J.O. Rynor (Eds.), *Personality, motivation, and achievement* (pp.221–242). Washington: Hemisphere.
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1995). Die wahre Aufgabe des Topmanagements heute. *Harvard Business manager, 17*, 56–65.
- Beatty, J. (1998). *The world according to Drucker: The life and work of the world's greatest management thinker*. London: Orion Business Books.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens*. Frankfurt/M.: Campus.
- Bröcker, H.F. (Hrsg.). (1998). *Erfolgsprofile junger deutscher Führungskräfte*. München: Egon Zehnder International.
- Conger, J.A. (1998). How 'Gen-X' managers manage. *Strategy & Business*, Heft I, 21–31.
- Costa, P.T., Jr. & McCrae, R.R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Dostal, W. (1999). *Telearbeit. Zur Realsierung offener Arbeitsstrukturen in Betrieb und Gesellschaft*. Göttingen: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie.
- Drucker, P.F. (1993). *Die ideale Führungskraft* (Neuausgabe; Titel der amerikanischen Originalausgabe: *The effective executive*. New York: Harper & Row, 1966). Düsseldorf: Econ.
- Geus, A. de (1997). *The living company*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gilbert, T.E. (1978). *Human competence*. New York: McGraw Hill.
- Guthke, J. (1996). *Intelligenz im Test – Wege der psychologischen Intelligenzdiagnostik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Guthke, J., Beckmann, J.F., Stein, H., Rittner, S. & Vahle, H. (1995). *Adaptive computergestützte Intelligenz-Lerntestbatterie (ACIL)*. Möding: Schuhfried.
- Hamel, G. (1997). Vorwort. In S. Crainer, *Die ultimative Managementbibliothek*. Frankfurt/M.: Campus.
- Hogan, R., Curphy, G.J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership. *American Psychologist, 49*, 493–504.

- Howe, M.J.A. (Ed.). (1990). *Encouraging the development of exceptional skills and talents*. Leicester: The British Psychological Society.
- Kompa A. (1990). *Assessment Center: Bestandsaufnahme und Kritik*. Mering: Hampp.
- Kotter, J.P. (1989). *Erfolgsfaktor Führung*. Frankfurt/M.: Campus.
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change – How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Lindsey, E., Homes, V. & McCall, M.W.Jr. (1987). Key events in executives' lives. *Technical Report No. 32* (Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership)
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective managers. *The Academy of Management Executive*, 2, 127–132.
- managermagazin (1998). Ab in die Mitte. Pünktlich zum Wahljahr streiten die Politiker erneut über den (einzig) richtigen Kurs in der Wirtschaftspolitik – nach längst überholtem Muster. Januar 1998, S. 8ff.
- Mathiopoulos, M. (1997). *Die geschlossene Gesellschaft und ihre Freunde*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- McCall, M.W., Jr. (1998). *High flyers. Developing the next generation of leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- McCall, M.W., Jr., Lombardo, M.M. & Morrison, A.M. (1995). *Erfolg aus Erfahrung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- McCall, M.W., Spreitzer, G.M. & Mahoney, J. (1994a). *Identifying leadership potential in future international executives: A learning resource guide*. Lexington, Mass.: International Consortium for Executive Development Research.
- McCall, M.W., Spreitzer, G.M. & Mahoney, J. (1994b). *Prospector. Discovering the ability to learn and to lead – A tool for developing executives*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- McCrae, R.R. & Costa, P.T., Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509–516.
- Moss Kanter, R. (1989). *When giants learn to dance*. New York: Simon & Schuster.
- Müller, U.R. (1997). *Machtwechsel im Management – Drama und Chance*. Freiburg i.Br.: Haufe.
- Nefiodow, L.A. (1997). *Der sechste Kondratieff – Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information* (2., überarb. Aufl.). Sankt Augustin: Rhein-Sieg Verlag.
- Neuberger, O. (1990). *Führen und geführt werden* (3., völlig überarb. Aufl. von "Führung"). Stuttgart: Enke.

- Rheinberg, F., Iser, I & Plauser, S. (1997). Freude am Tun und/oder zweckorientiertes Schaffen? *Diagnostika*, 43, 174–191.
- Sarges, W. (Hrsg.). (1990). *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (1995a). Eignungsdiagnostische Überlegungen für den Managementbereich. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (2., vollst. überarb. u. erw. Aufl.; S. 1–21). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (Hrsg.). (1995b). *Management-Diagnostik* (2., vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (Hrsg.). (1996a). *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode*. Göttingen: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie.
- Sarges, W. (1996b). Lernpotential-Assessment Center. In W. Sarges (Hrsg.), *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode* (S. 97–108). Göttingen: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schein, E.H. (1990). *Career anchors – Discovering yours real values*. San Diego, CA: Pfeiffer.
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1998). Meßbare Personmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens. In M. Kleinmann & B. Strauß (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung* (S. 15–43). Göttingen: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schonberger, R.J. (1997). *Produktion 2000. Die 16 Prinzipien der erfolgreichsten Industrieunternehmen*. Frankfurt/M.: Campus.
- Schuler, H. (1996). *Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie.
- Simon, H. (1991). *Simon für Manager*. Düsseldorf: Econ.
- Simon, H. (1996). *Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions) – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt/M.: Campus.
- Spiegel (1997). Roland Berger über Massenarbeitslosigkeit, Globalisierung und die Verantwortung der Unternehmer. (Nr. 9/1997, S. 110)
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92, 548–573.
- Wirtschaftswoche (1996). Alles Dinosaurier – Japans Management-Vordenker Kenicki Ohmae über neue Unternehmen und die Folgen der Globalisierung. (Nr. 38, 12.9.1996, S. 114)
- Wittmann, W.W., Conrad, W., Süß, H.-M., Schulze, R., Wilhelm, O. & Wagener, D. (1997). *Optimierung der Personalauswahl und -entwicklung durch neue Methoden der Eignungsdiagnostik und der sich daraus ergebende ökonomische Nutzen*. Unveröff. Ms., Lehrstuhl für Psychologie II, Universität Mannheim.
- Zaleznik, A. (1990). *Führen ist besser als managen*. Freiburg i.Br.: Haufe.

ZUSAMMENFASSUNG

Angesichts der wachsenden Zahl von Arbeitslosen und Firmenzusammenbrüchen in Deutschland wird in diesem Beitrag die Behauptung aufgestellt, daß nicht nur ungünstige wirtschaftliche Rahmenbedingungen für diese mißliche Lage verantwortlich sind, sondern auch mangelnde Effektivität vieler Manager. Davon ausgehend werden die Anforderungsmerkmale für derzeit und zukünftig wirksame Manager diskutiert. Zu den bisher klassischen Eignungsvoraussetzungen im kognitiven, motivationalen und sozial-interaktiven Bereich kommt als in Zukunft immer bedeutsamer werdender Prädiktor das Lernpotential in den genannten drei Bereichen hinzu. Lernpotential wird hier verstanden als der Wille und das Vermögen, sich schnell an neue Anforderungssituationen anzupassen und diese zielführend zu gestalten. Manager müssen sich zukünftig immer häufiger anpassen an sich ändernde Geschäftsumfelder, müssen sich schnell mit neuen Perspektiven und Technologien anfreunden und effektiv in verschiedenen Kulturen handeln können. Deshalb sollten wir stärker nach solchen Managementkandidaten suchen, die eine überdurchschnittliche Motivation und Fähigkeit zu berufsrelevantem Lernen mitbringen, und diejenigen Kandidaten identifizieren und fördern, die am ehesten in der Lage sind, Nutzen aus kritischen Entwicklungsgelegenheiten zu ziehen.