

Die Auswahl und Entwicklung der Führungskräfte hat eine lange Tradition. Vorstände und Aufsichtsräte sind sich bewusst, dass eine gute Führung eine unverzichtbare Voraussetzung zur nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens ist. Das heißt allerdings noch nicht, dass Auswahl und Entwicklung der Führungskräfte für das Senior Management auch schon überall fest und systematisch etabliert wären.

Von
Hans H. Hinterhuber

Die entscheidenden Fragen für die Zukunft eines jeden Unternehmens lauten: Welche Führungskräfte brauchen wir für das nachhaltige und profitable Wachstum des Unternehmens? Mit welchen Führungskräften wollen wir unsere Wachstumsstrategien umsetzen? Woher kommen sie? Wie sollen sie auf ihre zukünftige Führungsverantwortung vorbereitet werden?

Diese und ähnlich wichtige Fragen werden häufig mit informellen Ansätzen beantwortet. Schlüsselpersonen, die gegenwärtige oder potentielle Leiter von wichtigen Unternehmenseinheiten sind, werden beobachtet und ihre Leistungen erfasst und bewertet. Je nach den sich im Unternehmen ergebenden Möglichkeiten werden diese Führungskräfte mit zunehmend wichtigeren Aufgaben betraut. Vielfach abgesicherte Erfahrungen zeigen allerdings, dass dieser Beurteilungsprozess abgebrochen wird, sobald nach Jahren mehr oder weniger genauer Bewertung festgestellt wird, dass diese Führungskraft ihr höchstes Leistungspotential erreicht hat. Dadurch gehen dem Unternehmen wichtige Kandidaten für künftige Führungspositionen verloren. Die Erfahrung zeigt, dass die Entwicklung von oberen und obersten

Führungskräften nicht vor drei bis fünf Jahren zu konkreten Ergebnissen führt. Die künftige Organisationsstruktur ist deshalb wichtiger als die heutige. Das bedeutet, dass die Strategien des Unternehmens die Grundlagen sind, um Art und Umfang der Managemententwicklungsprozesse zu bestimmen. Die Führungskräfteentwicklung sollte jedoch immer auf die beste zukünftige Organisation ausgerichtet sein, die man realistischerweise verwirklichen kann.

Zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein, die richtigen Leute zu treffen kann ein karriereentscheidender Glücksfall sein. Der Protégé einflussreicher Mentoren ist im Sinne eines Netzwerkmanagements karrierefördernd. Glück lässt sich allerdings innerhalb bestimmter Grenzen anziehen. So sagt Moltke: „Aber Glück hat auf die Dauer doch wohl zumeist nur der Tüchtige.“ Hand in Hand mit dem Glück geht eine hohe Unsicherheit in Bezug auf den Beitrag der Führungskräfte zur langfristigen Performance des Unternehmens. Das Spektrum ihrer Fähigkeiten reicht vom begnadeten Naturtalent bis hin zum schillernden Opportunisten. Die eigentliche Fähigkeit, profitable Wachstumsstrategien zu entwickeln und umzusetzen, wirksam zu kommunizieren und Mitarbeiter entsprechend zu inspirieren und zu motivieren, wird stillschweigend und als selbstverständlich vorhanden vorausgesetzt. In der Praxis zeigt sich, dass Führungskräfte, die eine höhere Führungsverantwortung übernehmen, zwar meistens über gute analytische Fähigkeiten und ausreichendes Managementwissen verfügen, ihre Führungsfähigkeiten und ihre charakterliche Fertigkeit aber nicht selten noch zu wenig entwickelt sind.

Die konventionellen, informellen Ansätze der Nachwuchsauswahl und -förderung haben somit mehrere Nachteile; sie bergen Risiken der Produktion potentieller Versager, die nicht in der Lage sind, Wachstumsstrategien einzuleiten und umzusetzen oder größere Strategieänderungen durchzuführen; vor allem aber sind sie ein Ausdruck dafür, dass in der Prioritätsliste des Topmanagements die Nachwuchsauswahl und -förderung nicht den Rang haben, der ihrer Bedeutung für die Zukunft des Unternehmens zukommt.

Die zuverlässige Entwicklung von qualifizierten Führungskräften für Wachstumsstrategien ist vordringlich und ebenso wichtig wie die Ausschöpfung gegenwärtiger Gewinnpotentiale des Unternehmens. Jedes Unternehmen braucht eine Leadership-Strategie, das heißt ein integriertes Gesamtkonzept zur Nachwuchsauswahl und -förderung, das auf die Geschäftsstrategie ausgerichtet ist. Die Leadership-Strategie beschreibt die verschiedenen Maßnahmen, mit denen Wachstumsstrategien unterstützt werden, und enthält die Anforderungsprofile, die für Wachstums-



Management

Unternehmen brauchen eine Führungsstrategie

strategien erwünscht sind. Das bewährte Prinzip des Sichhochdienens von funktionaler Verantwortung zur Leitung von Geschäftseinheiten und regionalen Gesellschaften wird auch in Zukunft als Reservoir brauchbarer Führungskräfte beibehalten werden. Auf dem Weg zu den oberen und obersten Führungspositionen muss aber einmal eine intensive Führungskräfteschulung stattfinden. Die Erfolgsformel von General Electric für das Gewinnen des „Krieges um Talente“ ist einfach: Stelle die besten Talente ein, gib ihnen die Möglichkeit, zu wachsen, schaffe in der Organisation eine Leistungskultur, erstelle

ein Ranking deiner Führungskräfte, prüfe rigoros und systematisch ihre Leistung und Beförderungsfähigkeit, differenziere in Gehalt und Aufstiegsmöglichkeiten zwischen den besten und den am wenigsten effektiven Führungskräften, verkaufe Karrieren, nicht Arbeitsplätze.

Führungsfähigkeiten sind Führungsfähigkeiten; unterschiedlich ist jedoch der Kontext – die Kultur, die Geschichte, die Situation, die Verfahren und dergleichen mehr –, in dem geführt wird. Die Leadership-Strategie muss deshalb zuerst definieren, welche aus den Wachstumszielen und -strategien abgeleiteten Erwartungen an

die Führungskräfte gestellt werden. Weniger ist hier mehr. Nach unseren Erfahrungen genügt es, 4 oder 5 Verhaltensweisen zu definieren, die eine Führungskraft im Hinblick auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen zu erfüllen hat. Eine einfache Matrix kann hier helfen: inkrementale versus radikale Veränderungen, Defensiv- versus Offensiv- oder Wachstumsstrategien.

Wenn es darum geht, gewinnbringende Marktpositionen erfolgreich zu verteidigen, hängen die notwendigen Führungsfähigkeiten davon ab, ob radikale oder inkrementale Veränderungen erwartet werden.

Bei radikalen Veränderungen – Akquisitionen, Strukturwandel der Branche, finanzielle Krisen, Verlagerung ganzer Werke – werden Führungskräfte mit Visions- und Kommunikationsfähigkeiten, Glaubwürdigkeit und ähnlichen Fähigkeiten, wie mit Unsicherheiten und Ambiguitäten umgegangen wird, benötigt, die Vertrauen in den Mitarbeiter, bei regionalen Behörden und in der Gesellschaft bewirken. Wenn die Veränderungsprozesse dagegen inkremental sind, sind mehr Managementfähigkeiten gefragt, wie Prozessoptimierung, Risikomanagement, Kostenkontrolle. Wenn es jedoch darum geht, offensiv neue und starke Wettbewerbspositionen in Wachstumsmärkten aufzubauen, werden wiederum andere Führungsfähigkeiten verlangt, je nachdem, ob die voraussichtlichen Veränderungen eher radikal oder inkremental sind. Radikale Veränderungen verlangen Führungskräfte mit Visionsfähigkeiten, Schnelligkeit, Aggressivität, Risikobewusstsein und Innovation. Bei weniger großen organisatorischen Veränderungen werden vor allem Disziplin, Kontinuität oder Planung verlangt.

Der Erfolg einer Führungskraft wird üblicherweise an der Wertsteigerung gemessen, den die von ihr geleitete Geschäftseinheit erzielt. Die Leadership-Strategie hat schließlich die Aufgabe, im Bewusstsein der Führungskräfte die Erkenntnis zu verankern, dass aufgrund der Komplementaritäten zwischen den Geschäftseinheiten die Maximierung der Werte der einzelnen Geschäftseinheiten nicht zu einem Gesamtoptimum des Unternehmens führt. Sie muss deshalb in den mentalen Modellen der Führungskräfte zur Einsicht führen, dass besonders aggressives Verhalten zur Wertsteigerung einer Geschäftseinheit die Wertsteigerung des Unternehmens schmälern kann. Die Leadership-Strategie muss deshalb eine ganzheitliche Betrachtungsweise vermitteln. Jede Führungskraft muss über die Fähigkeit verfügen, Probleme und Möglichkeiten in ihrem Verantwortungsbereich als Teile eines größeren Systems zu sehen (Helikopterfähigkeit) und die Vernetzungen zwischen den Geschäftseinheiten zu berücksichtigen. Was zählt, sagte A. G. Lafley, CEO von Procter & Gamble, ist nicht die Zahl der Führungsaufgaben, die jemand im Laufe seiner Karriere wahrgenommen hat, sondern deren Qualität.

Wachstumsstrategien brauchen pragmatische Visionäre mit einem Sinn für Humor. Visionäre, weil das der Grund ist, warum Wachstum angestrebt wird. Pragmatisch, weil man sich von der Vision zurücklehnen und das Machbare gestalten und umsetzen muss, Sinn für Humor, weil das der einzige Weg ist, die Balance angesichts des Widerstands gegen Veränderungen im Unternehmen zu wahren.

Der Autor ist Chairman von Hinterhuber & Partners in Innsbruck.