

An der Spitze angelangt - Was nun?

Dr. Ernst Domayer und Dr. Andreas Wieland über die Frage, ob und wo Topmanager Raum und Zeit für persönliche Entwicklung finden.

Die Austauschquote von Vorständen und CEOs steigt dramatisch an. Waren solche Spitzenpositionen in früheren Zeiten scheinbar auf Dauer angelegt und vor Kritik und Infragestellung geschützt, erscheinen sie heute eher als Schleudersitz. Jeden kann es erwischen, es gibt keine Garantie mehr auf Langzeitpositionen. Wir betrachten dieses sicherlich sehr vielschichtige Phänomen in diesem Artikel von der Seite der Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten der Personen her, die solche Spitzenpositionen erreicht haben.

Immer wieder wird kolportiert, dass mit dem Erreichen so einer Spitzenposition der Zenith einer Laufbahn erreicht wurde und dass das eigene Lernen, der Bedarf einer weiteren fachlich – persönlichen Entwicklung somit beendet wird. Wo decken Top Manager tatsächlich ihren Bedarf an Weiterentwicklung oder haben sie sich von diesem Thema verabschiedet? Wo holen sie sich neuen Schwung, wer zeigt ihnen die Grenzen ihrer Kompetenz? Haben sie keine Zeit für gezieltes Lernen oder wollen sie nicht mehr?

Ein CEO einer internationalen Bank entscheidet, dass seine Board Member und auch die Ebene darunter sich umfangreicher Appraisals unterziehen müssen, da im Zuge einer Umstrukturierung der Bank Um- und Neubesetzungen vorgenommen werden. Er selbst versichert mir glaubhaft, dass er selbst sich diesem eintägigen Prozess unterziehen möchte, aber ebenso glaubhaft wird mir in der Folge vermittelt, dass er schlicht keine Zeit dafür aufbringen kann. Mehrere bereits vereinbarte Termine scheitern.

Entwicklung an der Spitze – geht das überhaupt?

Die Beantwortung dieser Frage führt unweigerlich zu einer Auseinandersetzung mit den spezifischen Bedingungen solcher Funktionen. Bestandteil dieser Bedingungen sind offizielle und "heimliche" Spiel- und Überlebensregeln, ein bestimmter sozialer Kontext auf dieser Ebene sowie die persönliche Lebens- und Entwicklungssituationen von CEOs:

Spielregeln:

Die Anforderungen an CEOs nehmen auf Grund der stark steigenden Komplexität und Dynamik zu. Der Sprung an die Spitze hat eine Beschäftigung mit völlig anderen Themen zur Folge als in der Führungssituation davor. Es gilt tagtäglich eine Vielzahl relevanter Umwelten zu verstehen und in diesen erfolgreich zu agieren. Das "Cockpit" bildet vielschichtige Einflussfaktoren ab, die der CEO in Entscheidungs- und Handlungssituationen mitberücksichtigen muss. Die Aufmerksamkeit der Führungskraft muss sich auf mehrere Aspekte verteilen, die auf das Überleben des Unternehmens bezogen sind. Ein Blick in die Executive – Programme bildet ganz gut die bevorzugten und relevanten Stellhebel von CEOs ab: es sind dies überwiegend makroökonomische Entwicklungstrends, Chancen und Risiken von neuen Märkten, Strukturfragen, Fusionen, Finanzen, Wachstums- und Abbauprozesse, etc.

Sozialer Kontext:

Darüber hinaus kann der soziale Kontext auf der Ebene des Top Managements als hoch kompetitiv beschrieben werden. Taktische Anforderungen sind in der Regel anspruchsvoll, Vertrauensbeziehungen häufig Mangelware. Vorstandsverträge werden über eine gewisse Zeit abgeschlossen, Erfolge müssen auf verschiedensten Ebenen und in kurzer Zeit erbracht werden. Dies verschärft sich bei börsennotierten Unternehmen, wo neben der längerfristigen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und der Renditen auch die aktuelle Entwicklung des Aktienkurses mit zu berücksichtigen ist. Gegenüber Behörden, Organen und auch Mitarbeitern

müssen aus strategischen und taktischen Gründen Filter eingezogen werden, womit leider auch ein Verzicht auf Offenheit, Vertrauen und schließlich Authentizität verbunden ist. Diese Skizzierung des Umfeldes wirft die Frage auf: Wo bleibt da Zeit und Raum für persönliche Entwicklung?

Die persönliche Entwicklungssituation:

Gelangt man nach jahrelangen Bemühungen auf dem Weg nach oben endlich an das ersehnte Ziel, dann ist die Wahrscheinlichkeit, dass die persönliche Entwicklung zum Stillstand kommt, vermutlich größer als der umgekehrte Fall einer intensiven Weiterentwicklung. Natürlich soll nicht geleugnet werden, dass Top Manager und CEOs am Gipfel angelangt, wesentliche Erfahrungen machen, die sie auch persönlich weiterbringen und dass so etwas wie Reifung stattfindet und die eigene Kompetenz vertieft wird. Wir sprechen aber von Entwicklung als einem Prozess, der die Person in ihrer Gesamtheit betrifft.

Die Gründe für den wahrscheinlicheren Fall der Nicht-Entwicklung sind zahlreich: Die eine Seite ist das Gefühl: "Ich habe es geschafft." Nach langjähriger Bemühung ist der Top Manager am Ziel seiner Vorstellungen angelangt und hat neben der Befriedigung darüber alle Hände voll zu tun, sich in der neuen Umgebung zurechtzufinden und die Last der Verantwortung zu bewältigen. Das bedeutet, dass neben dem "ich muss nicht mehr werden" ein weiterer Faktor hinzukommt "ich kann nicht mehr leisten". Die Situation an der Spitze ist so gestaltet, dass kein entwicklungsförderndes Umfeld existiert, sondern dass sich der Rollenträger einem Umfeld gegenüber sieht, das hohe Vollkommenheitserwartungen an ihn richtet und wo ein Lernen nicht erwartet wird. CEOs verfügen selten über ein Team, dem sie vertrauen und dem sie sich öffnen können ohne zugleich fürchten zu müssen, ausgenützt zu werden oder sich eine Blöße zu geben, die ihnen zum Schaden gereichen könnte. An der Spitze sind kritisches und wohlwollendes Feedback eher selten vorzufinden.

Dies verstärkt häufig latente Vollkommenheitsfantasien, die bei Personen, die an die Spitze drängen, oft vorhanden sind und durch die Wirkung des neuen Umfeldes aktiviert werden. Solche narzisstische Haltungen sind einerseits für das Ausüben von Top Funktionen durchaus förderlich, andererseits aber insofern eine Gratwanderung, dass solche Haltungen auch entwicklungsfeindlich werden können (Maccoby, 2002).

Das Phänomen der "Selbstimmunisierung" seitens Personen an der Spitze wird immer wieder beschrieben und führt zu einer aktiven Abwehr sämtlicher Informationen und Rückmeldungen, die zu einer Infragestellung oder auch nur Relativierung der eigenen Performance führen könnten (Kets de Vries, 2004). Fitz Simon spricht in diesem Zusammenhang auch von einer Erfolgsstrategie des Nichtlernens, wenn es einem gelingt, die Umwelt unverändert zu erfahren. Dadurch reicht das erlernte, gewohnte Verhaltens- und Unterscheidungsrepertoire aus, um auf alle Eventualitäten reagieren zu können (Simon, 1999). Verstärkt durch die reale Macht, über die Personen an der Spitze verfügen, stellt dies eine gefährliche Falle für einen Entwicklungsstillstand dar.

Zeit und Raum:

Neben diesen Mechanismen des Zusammenspiels von spezifischen Persönlichkeitsstrukturen von CEOs und Merkmalen des Umfeldes an der Spitze gibt es noch einen ganz einfachen Grund für die Unwahrscheinlichkeit von Entwicklung: Entwicklung benötigt Zeit und braucht bestimmte Räume! Wie können sich CEOs das herausnehmen, wie können sie so etwas für sich realisieren? Es gibt unseres Wissens kein Angebot für CEOs in der Funktion und auch keine Auszeit für Entwicklung! All das wurde in vorhergegangenen Stufen der Karriereentwicklung konzipiert und auch konsumiert, aber nicht mehr einem fertigen CEO – der hat das zu können. Wohin sollte sich ein CEO wirklich wenden, wenn er Bedarf nach Entwicklung spürt? Oder geht es möglicherweise um einen Verzicht auf Entwicklung, wenn man einmal oben angekommen ist?

Lebensphasen:

Zuletzt spielt in diesem Zusammenhang auch der Faktor des Alters und des Alterns eine Rolle. An der Spitze gelangen erfolgreiche Personen in einem Alter um die 50 – häufig auch früher, aber selten später. Wie Edgar Schein gezeigt hat, ist dieses Alter vom Gesichtspunkt der inneren Karriereentwicklung ein Wendepunkt, da häufig eine Weggabelung zu beobachten ist: (Schein, 2003) Entweder gibt es eine Art von "Auslaufen" und eine Genugtuung, dass man es geschafft hat oder eine Art von "Neustart": Das bislang Erreichte wird zwar mit Genugtuung betrachtet, aber solche Persönlichkeiten unternehmen noch einen weiteren Anlauf für eine weitere Karrierephase, das bisher Erreichte war noch nicht alles. In diesem Kontext sprechen wir von einer inneren und nicht unbedingt von einer äußeren Karriere. Beide Varianten sind für Personen an der Spitze von Unternehmen denkbar, allerdings sollten sie persönlich akzeptiert sein. Akzeptanz entsteht durch eine aktive Auseinandersetzung mit sich als Person in dieser Lebens- und Karrierephase. Auch hier stellt sich die Frage: Wann und mit wem tun dies CEOs? Erfolgt so eine Auseinandersetzung nicht aktiv, besteht die Gefahr einer Resignation und auch Frustration ob des eigenen Entwicklungsstillstandes, der ja trotz äußerer Erfolgssymbole gerade von sehr ambitionierten Persönlichkeiten sensibel wahrgenommen wird.

Dies bedeutet, dass das Thema Alter und Altern nicht tabuisiert, sondern unter Entwicklungs-Gesichtspunkten betrachtet wird. Lebensphasen, in denen eine Veränderung körperlicher/physischer Grundlagen stattfindet, eignen sich besonders gut für das Zustandekommen von Entwicklungsprozessen, dies betrifft – nur scheinbar paradox – auch das Altern. Aus der Anerkennung von Grenzen kann ein Fokussieren und ein Spezialisieren erfolgen; aus dem Abschiednehmen von bestimmten Haltungen und Zielen können neue Rollen und Funktionen entstehen. Es geht also darum, die spezifischen Entwicklungspotenziale dieser Altersphase zu nützen und aus der Verführung eines Jugendkultes nicht in eine Verleugnungshaltung zu treten. Nicht selten führt gerade dies dazu, am Zustandekommen des gefürchteten "Auslaufmodelles" zu arbeiten.

Wie gehen Top Manager mit dem Thema Entwicklung um? Wie treiben sie die eigene als auch die bei ihren Führungskräften voran? Wie werden sie im Unternehmen wirksam?

Entwicklungsperspektiven an der Spitze

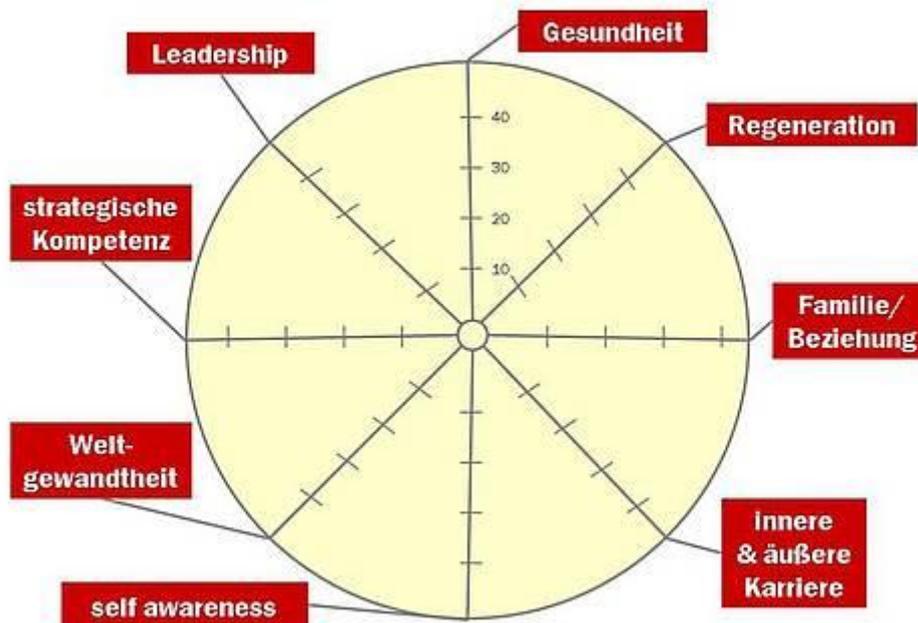
Entwicklung beginnt mit der Auseinandersetzung mit Fragen wie z.B. "wo stehe ich, wo habe ich Grenzen, wo habe ich Probleme und wo habe ich Potenziale?" Es geht um eine Standortbestimmung, von der aus sich Entwicklungsschritte ableiten lassen. Wir haben ein Instrument zu so einer Standortbestimmung für CEOs zum Thema Entwicklung ausgearbeitet, welches als Elemente relevante Dimensionen und Aspekte bezogen auf Herausforderungen spezifisch für CEOs, enthält. Dieses "Entwicklungsrad" unterstützt CEOs, in ihrer Gesamtperformance runder und reifer zu werden, indem es neben der Führungsperformance im engeren Sinne auch die Person mit ihren Haltungen und den Umgang mit sich selbst berücksichtigt.

Das Top-Management-Entwicklungsrad

Das Entwicklungsrad versucht – deswegen als Symbol das Rad – Ausgewogenheit zu fördern. Ausgewogenheit zwischen führungsbezogenen Kompetenzen und sehr persönlichen Themen wie etwa Gesundheit und Beziehung.

Die Elemente des Rades beinhalten Faktoren aus anerkannten Modellen zum Thema Leadership (z.B. Mintzberg, 2004, Schein, 2003 und Wimmer, 1995), aber beruhen auch auf eigenen Erfahrungen aus Beratung und Coaching mit Führungskräften der Top Ebene. Wir beschreiben die Speichen in Form von Aussagen, die ein CEO bei sich selbst einschätzt und auf ihre Ausprägungen hin überprüft. Wir glauben, dadurch den Leser rasch und mit der Einladung zu einer Selbstbeobachtung in die einzelnen Aspekte einführen zu können.

Das TOP-MANAGEMENT ENTWICKLUNGSRAD



Beschreibung der Speichen des Top-Management-Entwicklungsrades

Entwicklungsfeld Gesundheit:

- ich kenne meine Risikofaktoren und habe diese unter Kontrolle
- ich unterziehe mich periodisch medizinischer Untersuchungen
- ich bin in den letzten Jahren selten krank gewesen
- ich lege Wert auf eine gesunde Ernährung
- ich kenne meine körperlichen/mentalenen Schwachstellen und arbeite konsequent daran

Entwicklungsfeld Regeneration:

- ich nehme mir regelmäßig Zeit zum Auftanken und Entspannen
- ich bewege mich mindestens 3 mal die Woche länger als 30min
- ich kenne meine Stressoren und kann gegensteuern
- ich werde von meinen engen Mitarbeitern/ meiner Familie als ausgeglichen wahrgenommen
ich fühle mich fit und tue aktiv etwas dafür

Entwicklungsfeld Familie/Beziehung:

- ich verbringe gerne ausreichend Zeit für familiäre und partnerschaftliche Themen und Aktivitäten
- ich führe gute tiefgehende Gespräche mit meiner Familie/meinem Partner
- ich habe Spaß bei familiären und partnerschaftlichen Aktivitäten
- ich bin als Privatperson glücklich
- ich werde von meiner Familie in der Rolle als (PartnerIn, Vater, Mutter) als ausreichend präsent erlebt

Entwicklungsfeld innere und äußere Karriere:

- ich widme mich den täglichen beruflichen Anforderungen mit Leidenschaft, Herzblut und Begeisterung
- ich erlebe - Hand aufs Herz - selten Momente, in denen ich den Schritt an die Spitze bereue
- ich kann meine Werte, Kompetenzen und Bedürfnisse in meiner Position verwirklichen

- ich bin mir den Verlockungen meiner Position (Macht, Prestige, Status) bewusst, kann diese mit Maß und Ziel genießen, bin davon als Person nicht abhängig
- mein persönliches Umfeld ist von meiner beruflichen Entwicklung 100% überzeugt.

Entwicklungsfeld self awareness:

- ich nehme mir regelmäßig Zeit, um aus einer Distanz mich und mein Unternehmen zu reflektieren
- ich stelle meine Reflexionserkenntnisse meinen „engen Mitarbeitern“ und Kollegen zur Verfügung
- ich hole mir immer wieder kritisches Feedback zu meiner Person und meiner Performance ein und nehme Verhaltensänderungen vor
- ich kann mit meinen Impulsen, Emotionen einigermaßen souverän umgehen, ich falle nicht aus der Rolle
- mein Umfeld erlebt mich offen für kritische, persönliche Auseinandersetzungen

Entwicklungsfeld Weltgewandtheit:

- ich begeben mich immer wieder in fremde Kulturen/Welten
- ich kann fremde Kulturen gut und gerne nachvollziehen
- ich bin mir meiner kulturellen Prägung und Verankerung voll bewusst
- Gesprächspartner aus anderen Kulturen schätzen meine kulturelle Offenheit
- ich lasse mich durch die erlebten kulturellen Unterschiede inspirieren und entdecke mein vertrautes Umfeld neu

Entwicklungsfeld strategische Kompetenz:

- ich befasse mich systematisch mit Zukunftsfragen und verfüge über mehrere Zukunftsbilder meines Unternehmens
- ich bewege mich auf dem Terrain der Ungewissheit einigermaßen sicher
- ich bin bereit, bestehende Systeme/Strukturen auf ihre Zukunftsfähigkeit hin radikal zu überprüfen und zu verändern
- ich kann in meinem Unternehmen dafür sorgen, dass die Strategie konsequent umgesetzt wird
- mein enges Umfeld bezeichnet mich als den strategischen Kopf des Unternehmens

Entwicklungsfeld Leadership:

- ich habe klare Unternehmensziele und kann meine Führungsmannschaft für diese energetisieren
- ich bleibe auch bei harten Entscheidungen persönlich glaubwürdig und werde als authentisch wahrgenommen
- ich stelle bei Erfolgen die Beiträge meiner Führungskräfte in den Vordergrund und gehen mit meine eigenen Beiträgen eher bescheiden um
- ich interessiere mich für unterschiedliche Sichtweisen und deren Hintergründe und setze mich für eine kreative Integration ein
- meine Führungskräfte sind bereit, für mich an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit zu gehen

Klärungen und Einschätzungen entlang der Elemente des Entwicklungsrades bieten dem Top Manager eine gute Grundlage, die eigene Entwicklung nicht ausschließlich dem Gang der Dinge zu überlassen, sondern aktiv einzugreifen: Welche Speiche muss verstärkt oder auch abgeschwächt werden, wo läuft das Rad unrund – was passt gut und sollte gepflegt werden? Eine Visualisierung auf den Speichen des Rades von 0 – 100% hilft, die Ansatzpunkte klarer zu sehen. Im Falle einer selbstreflexiven Nutzung dieses Instrumentes können die folgenden Kontrollfragen davor bewahren, allzu selektiv und oberflächlich vorzugehen. Die Selbsteinschätzung könnte anhand folgender Fragen kritisch überprüft und vertieft werden:

- Worauf begründet sich ihre Einschätzung? Harte - weiche Faktoren?
- Wie würde Sie jemand einschätzen, der Sie gut kennt?
- Wie hätten Sie das vor 5 Jahren eingeschätzt?
- Wie möchten Sie es in 5 Jahren einschätzen?

Neben einer reinen Selbstanwendung bringt eine Auseinandersetzung mit einem "Gegenüber" einen Zusatznutzen, der in einem erhöhten Erkenntnisgewinn beruht, da neben dem Effekt einer unterstützten Reflexion auch Außenbilder über die diversen Aspekte hinzugefügt werden können. Eine andere Form eines Gegenübers bietet die Möglichkeit eines online Top Executive Kompetenz Checks. Zahlreiche Dimensionen des Entwicklungsrades werden mittels eines standardisierten Tests erfasst und können der Selbsteinschätzung gegenübergestellt werden. Wichtig ist es, auf den Zeitmangel der Personen auf dieser Ebene Rücksicht zuzunehmen. Immer wieder stellen wir fest, dass eintägige "Veranstaltungen" für diese Zielgruppe zu lange sind. Aufbauende Gesprächstermine (a 1-2 Stunden) in einem Zeitraum von 3 Monaten haben sich als wirkungsvoll und terminlich machbar herausgestellt.

Der Prozess des Top Management Appraisals wird nachfolgend kurz skizziert: Prozess des Top Management Appraisals (zeitliche Investition für den CEO 4 – 6 Stunden)

1. Contacting – Contracting
2. Dialog entlang des Top-Management-Entwicklungsrades sowie Reflexion der bisherigen Berufsbiographie, Monitoring persönlicher Entwicklungsfelder
3. Absolvierung der Selbsttests online (Staffelung möglich)
 - Online Test "Management Kompetenz"
 - Stab-Test* – Führungsmatrix mit Fokus auf VerhaltenspräferenzenZusätzlich falls erforderlich Spezialanalysen zu bestimmten Sphären des Top-Management-Entwicklungsrades (z.B. umfassender medizinischer Check, sportliche Fitness etc.)
4. Berater-Intervision mit erfahrenen CEO-Beratern: Fokus Entwicklungsempfehlungen
5. Abschlussmeeting: Analyseergebnisse auswerten und Entwicklungsempfehlungen konkret besprechen
6. Abschlusspackage (Reports, Management-Literatur, spezielle Artikel, CEO-Weiterbildung maßgeschneidert)

Der CEO einer CEE-Tochtergesellschaft einer renommierten Spezialbank war konfrontiert mit einschneidenden Marktveränderungen (neue Wettbewerber, Gesetzesänderungen, ...) und massiven Änderungen im Bereich strategischer Allianzen. Die Zukunft des Unternehmens war in Gefahr, die Auflösung der Gesellschaft im Gespräch. Der CEO setzte auf eine umfassende Marktoffensive, verbunden mit einer Qualifizierungsoffensive zur Stärkung des eigenen Stammvertriebes. Neue Geschäftsmöglichkeiten konnten innerhalb kürzester Zeit die Wende herbeiführen. In dieser kritischen Phase arbeitete der CEO mit einem externen Management-Coach zusammen. Entlang des Top-Management-Entwicklungsrades, vertieft durch eine Management-Potenzialanalyse, wurde im Bereich strategische Kompetenz (Szenarioentwicklung, professionelles Programm-Management, Seminare mit Top-Strategen) sowie im Bereich Leadership (schneller Wandel in Großgruppen, emotional wirksame Führungsimpulse (???) und persönliche Reflexion kritischer Führungssituationen) gearbeitet. Ausgehend von dieser Entwicklungsarbeit an der Spitze des Unternehmens wurden Personaländerungen auf den nachfolgenden Ebenen vorgenommen und umfassende Management-Entwicklungsprogramme implementiert. Der CEO bringt sich persönlich sehr authentisch in diesen Entwicklungsprozess ein.

Eine weitere Anwendung des Entwicklungsrades illustriert der folgende Fall: Ein Vorstandsdirektor, verantwortlich für einen sehr heterogenen Vertrieb im Allfinanzbereich, setzt konsequent Maßnahmen zur Steigerung der Gesamtperformance des Vertriebsapparates. Die Fortschritte gehen ihm zu langsam voran. Eine Selbsteinschätzung entlang des Top-Management-Rades lässt keine großen Unausgewogenheiten erkennen. Die strategische Kompetenz sollte gestärkt werden. Die tiefere Analyse der persönlichen Verhaltenspräferenzen und der Management-Fähigkeiten legen jedoch die inneren Spannungsfelder im Bereich nachhaltiger Veränderungskompetenz offen: Die Kraft der dominanten, direktiven Verhaltenspräferenz wird durch ein verständnisvolles und harmoniebedürftiges Verhalten gebremst. Notwendige harte Schnitte werden zwar angedacht, die praktischen Umsetzungslösungen stellen jedoch ein Konglomerat von Kompromissen mit eingeschränkter Wirkung dar. Des Weiteren kann der Denkstil als wenig systematisch und wenig hinterfragend beschrieben werden. Dies wirkt sich auf die gemeinsame Entwicklung und Diskussion von

strategischen Veränderungskonzepten nicht unwesentlich aus. Der persönliche Arbeitsstil ist geprägt durch hohen persönlichen Arbeitseinsatz und die Auseinandersetzung mit zahlreichen Details. Die Engpässe sind dem Vorstandsdirektor durchaus bekannt, für eine grundlegende Änderung des Managementverhaltens scheint der Leidensdruck jedoch noch nicht ausreichend genug zu sein.

Ein anderer Fall illustriert den Umgang mit gesundheitlichen Risikofaktoren. Der Vertriebschef eines Allfinanzunternehmens, 57 Jahre alt, baut durch regelmäßige Meetings eine gute Vertrauensbasis zu einem Management-Berater auf. Im Rahmen eines Routinemeetings wird der Fokus auf die persönliche Performance gelegt. Die Speichen Gesundheit, Regeneration und Familie/Beziehung des Top-Management-Entwicklungsrades sind eindeutig zu schwach ausgeprägt. Die zahlreichen gesundheitlichen Risikofaktoren (Bluthochdruck, Übergewicht, Rauchen, ...) waren zwar bekannt, jedoch maximal für 2 Monate unter Kontrolle, die Maßnahmen zur Regeneration reduzierten sich auf die unregelmäßigen Spaziergänge mit dem Hund. Das Leben ist zur Gänze auf das Unternehmen ausgerichtet, angesichts des nahenden Ruhestandes ist die private Situation als sehr unterbelichtet einzuschätzen. Im Bereich Gesundheit gibt es jetzt periodische Termine mit einem befreundeten Mediziner, um die Risikofaktoren konsequent in den Griff zu bekommen, Freizeitaktivitäten zur Regeneration werden gemeinsam mit der Lebenspartnerin schrittweise umgesetzt. Der Vertriebschef ist zuversichtlich, den Ruhestand ohne größeren Crash zu erreichen.

Was treibt die Entwicklung voran?

Das Instrument "Entwicklungsrad" ermöglicht eine selbstreflexive Auseinandersetzung mit der eigenen Entwicklung. Aber was kann der Top Manager im Unternehmen tun, um sich und seine Führungskräfte in Richtung Entwicklung zu energetisieren? Im Folgenden werden vier Aktivitäten empfohlen, durch die man sich selbst fordert und durch die auch andere einen "Entwicklungskick" erhalten werden.

Forderung von Top Exzellenz – bei sich und bei anderen: Auch die kompetentesten Top Führungskräfte sind nicht in allen Feldern gleich gut. Akzeptieren Sie Durchschnittlichkeit in manchen Bereichen und investieren Sie in die Bereiche, wo sie top sind und wo sie im Sinne von Peter Senge (Senge, 1996) Meisterschaft erreichen können! Verlangen Sie das gleiche von Ihrem Führungsteam und begnügen Sie sich nicht mit Durchschnittlichkeit oder Erfahrung bzw. Verdiensten. Wenn Sie das Streben nach Meisterschaft vorleben, wird es ausstrahlen und andere stimulieren. Entwickelt sich eine Führungskraft überhaupt nicht, sollte das zu Konsequenzen in Bezug auf die derzeitige Einsatzgebiete führen.

Das aktive Einnehmen altersgemäßer Rollen: Das Erlangen einer bestimmten Seniorität führt in der Regel dazu, dass bestimmte Erwartungen an die Person gerichtet werden. Die Zuschreibung von besonderer Kompetenz, Reife und Erfahrung weckt einen Bedarf, von solchen Personen auch profitieren zu können. Die Vorteile von Alter und Erfahrung sind gerade in modernen, sehr beweglichen und unkalkulierbaren Unternehmungen attraktiv und wertvoll. Demnach bietet es sich für Top Manager an, solche Rollen einzunehmen und die eigene Erfahrung zur Verfügung zu stellen. Solche Rollen könnten sein: Entwickler – Förderer – Mentor – Sparringpartner. Gemeint sind nicht ausschließlich inhaltliche Themen, sondern auch die persönlich schwierigen – die weichen. Dies setzt allerdings voraus, dass Sie die Vorteile des Alters akzeptieren und auch mit den Nachteilen gut leben können. Gefährlich ist das Festhalten an einem unkritischen Jugendkult und das Rivalisieren mit jüngeren Führungskräften, die so manches einfach besser können.

Entwicklungsdialoge mit Strategiebezug: Periodische Auseinandersetzungen mit den Führungskräften des Führungsteams über den Stand der eigenen Entwicklung können dem Thema zu Nachhaltigkeit verhelfen. Besonders wichtig ist es, einen Bezug zwischen den Entwicklungsthemen der Führungskräfte und den strategischen Themen des Unternehmens herzustellen. Was sind wichtige Zukunftsthemen und Zukunftsprojekte und wie gut sind die

Führungskräfte dafür gerüstet? Machen Sie einen Unterschied zwischen solchen Führungskräften, die gerade für solche Zukunftsthemen Eignung und Ambition haben und solchen, die bewährt sind, aber Grenzen für Zukunftsaufgaben zeigen. Entwicklung wird in der Regel dann stimuliert, wenn die Konsequenz der Nicht-Entwicklung zum Risiko wird.

Aktiver Aufbau der eigenen Nachfolge: Wir glauben, dass ein frühes Aufbauen einer Nachfolge sich für die eigene Entwicklung als förderlich auswirkt. Dabei geht es allerdings nicht um die Suche nach einer "1 zu 1" Person, sondern nach einer Person, die an den geänderten Anforderungen und an Zukunftsaufgaben gemessen wird. Wir sehen die Chancen, dass ein aktives Betreiben der eigenen Nachfolge Entwicklung insofern fördert, da der Blick auf das Wesentliche geschärft wird und die eigene Unabkömmlichkeit aber auch Ersetzbarkeit klarer gesehen wird. Die für die Entwicklung so wichtige Thematik des "Abschiedes – Neubeginnes" wird dadurch für den Top Manager erlebbar und gestaltbar.

Unterschätzen sollte man nicht, dass durch das Aufbauen von Nachfolge die Konkurrenz mit Jüngeren stimuliert und aufgemacht wird. Wenn wir dies als gewollten und konstruktiven Prozess sehen, dann können sich die Älteren eine Dynamisierung ihrer Eigenentwicklung erwarten. In einem gesunden Kräftevergleich können auch Potenziale entdeckt und entwickelt werden, die in der Situation der eigenen Unantastbarkeit vielleicht gar nicht zugänglich waren. Allerdings birgt dies auch das Risiko, eigene Grenzen wahrzunehmen und die Überlegenheit anderer anerkennen zu müssen.

Fazit:

Kehren wir zur Ausgangsfrage unseres Themas zurück: Wird Entwicklung von den obersten Führungsebenen ausgeklammert, da dafür keine Ressourcen zur Verfügung stehen und erwartet wird, dass die Personen ihren Job schon gut können oder erscheint Entwicklung an der Spitze gerade von besonderer Wichtigkeit zu sein, da die Personen unter besonderem Druck stehen und auch lernen müssen, mit schwierigen Komplexitäten umzugehen? Beides stimmt: Top Manager haben keine Zeit sich zu entwickeln und eigentlich bräuchten sie besonders viel davon! Dies kann als eine Paradoxie betrachtet werden, aus der es eigentlich keinen Ausweg gibt, sondern es gilt – als eine der zahlreichen Anforderungen an Top Führungskräfte – diese Paradoxie zu bewältigen und zu gestalten. Wir hoffen mit unseren Überlegungen Anregungen und Ansatzpunkte dafür ermöglicht zu haben.

Autoren: Dr. Ernst Domayer, Dr. Andreas Wieland

Literatur:

Glasl F., (2002): Selbsthilfe in Konflikten, Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart

Kets de Vries M., (2004): Putting Leaders on the Couch, In: Harvard Business Review, Heft 1/2004

Luhmann, Niklas, (2002): Einführung in die Systemtheorie. Carl-Auer-Systeme Verlag

Maccoby M., (2000): Narzisstische Unternehmensführer im Kommen, In: Harvard Business Manager, Heft 4/2000

Malik F., (2005): Hörbuch AscultA, Interview durch Gertraud Gurschler

Rieckmann H., (2000): Führungskraft und Management Development, Gerling Akademie Verlag GmbH, München

Rieckman H., (1997): Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends, Peter Lang GmbH, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main

Schein E., (2003): Karriereanker, Lanzenberger – Dr. Looss – Stadelmann Verlags GmbH, Darmstadt

Senge P., (1996) Die Fünfte Disziplin, Kunst und Praxis der Lernenden Organisation, 3. Auflage, Freiburg im Breisgau

Simon F., (1999): Die Kunst, nicht zu lernen, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

Vogelauer W., (2005): Methoden-ABC im Coaching, Wolters Kluwer Deutschland GmbH, München/Unterschleißheim