

Gesucht: Führungskräfte mit Profil!

Im Rahmen meiner Vorbereitung zu einem Führungs-Workshop bin ich auf einen Artikel gestoßen, der die Austauschbarkeit von Führungskräften in der Schuld der immer stärker normierten Ausbildungs- und Karrierewege sieht. Der Artikel plädiert für ein Umdenken in der Führungskräfteentwicklung.

Dem kann ich aus eigener Erfahrung zustimmen. Auf der einen Seite wünscht man sich seitens des Unternehmens einen starken Typ mit unternehmerischer Denke, aber auf der anderen Seite sollte er nicht zu sehr „stören“. Der Trend geht deshalb eindeutig zum Einheitsmanager. Eine Forschungsarbeit über die Beziehung von Führungskräften zu ihren verschiedenen Rollen bestätigt diese Entwicklung: In den letzten Jahren ist eine stetige Angleichung von Lebensläufen festzustellen!

Die Schablone, in die sich Führungskräfte pressen lassen, wird schon bei der Ausbildung angelegt. Das Topmanagement in großen und in mittelständischen Unternehmen besteht heute ausschließlich aus Akademikern. Ähnliches gilt für die Promotion, die jedoch mehr und mehr vom MBA abgelöst wird. Der Managementvordenker Henry Mintzberg stellte in seinem Buch „Managers statt MBAs“ fest, dass der Schwerpunkt der MBA-Ausbildung auf den Themen Finanzen, Marketing und Buchhaltung liege und der Bereich Sozialkompetenz nur am Rande bearbeitet würde. Einige MBA-Anbieter haben diesbezüglich schon reagiert und die Lehrpläne umgestellt.

Neben der Ausbildung der Führungskräfte scheint auch die Aufstiegsselektion durch das AC nicht ganz unschuldig an der aktuellen Führungskrise. Das AC soll die Unternehmen unterstützen, die Fähigkeiten und Potenziale zukünftiger Führungskräfte abzuklopfen. Unterstellt ist dabei, dass die Möglichkeit besteht, die erfolgsentscheidenden Qualifikationen in messbaren Kriterien festzuhalten. Viele Fragen sind jedoch aus wissenschaftlicher Sicht noch heute ungeklärt: Misst das AC wirklich, was es zu messen vorgibt? Tragen erfolgreiche AC-Teilnehmer/Innen mehr zum Erfolg des Unternehmens bei? Oder schneiden nur die fleißigen Musterschüler im AC gut ab, weil sie sich darauf akribisch vorbereitet haben? Man denke nur an die AC-Industrie, von der viele profitieren.

Sind die Führungskräfte dann einmal auf Konformität getrimmt, ist die Normierungsmaschinerie natürlich noch nicht abgeschlossen, denn jetzt setzt vermehrt die unternehmensinterne Führungskräfteentwicklung ein und damit werden auch die letzten Kanten des Widerspruchs rund gefeilt. Die Suche geht somit weiter nach den Führungskräften mit Profil bzw. nach den Unternehmen, die kantige Typen noch zu schätzen wissen. Oder gehört das, was ich geschrieben habe, schon der Vergangenheit an. Ich würde es mir wünschen, denn wir brauchen Führungskräfte, die Prozesse auf den Prüfstand stellen, Routinen hinterfragen und der Erfolgsfalle aus dem Weg gehen.