



Gesucht: Führungskräfte mit Profil!

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

Dem kann ich aus eigener Erfahrung zustimmen. Auf der einen Seite wünschen sich die Unternehmen einen "Typen" mit unternehmerischer Denke und dem entsprechenden Handeln, aber auf der anderen Seite sollte sie/er nicht zu sehr den gewachsenen Managementalltag stören. Der Trend geht deshalb eindeutig zur Einheitsführungskraft. 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 zum Teil schon bei der Ausbildung angelegt. Das Topmanagement in großen und in mittelständischen Unternehmen besteht heute fast 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 komplett umgestellt.

Neben der Ausbildung der Führungskräfte scheint auch die Aufstiegsselektion z. B. durch das Assessment Center (AC), nicht ganz unschuldig an der aktuellen Führungskrise zu sein. 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-Teilnehmende mehr zum Erfolg des Unternehmens bei? Oder schneiden nur die fleißigen Musterschüler im AC gut ab, weil sie sich darauf akribisch vorbereitet haben?

Sind die Führungskräfte 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 innovative Typen noch zu schätzen wissen. Oder gehört das, was ich hier geschrieben habe, schon der Vergangenheit an? Ist es nicht mittlerweile so, dass durch New Work endlich erkannt wurde, dass wir eine andere Art von Führung dringend benötigen, um die zukünftigen Herausforderungen zu meistern?