

Management-Entwicklung (ME) als strategischer Prozess

Claus D. Eck

- 2.1 Worum es geht – 7**
- 2.2 Management – Leadership – oder Steuerung? – 8**
- 2.3 Nicht die Absicht zählt –
 die Wirkungen zählen – 11**
- 2.4 Strategische Bedeutung und Prozess – 15**
- 2.5 Strategische Management-Entwicklung
 und Strategien der ME – 17**
- 2.6 Kompetenzen – Metakompetenzen –
 Capability – Ethos – 20**
- 2.7 Wie also funktioniert der
 strategische Prozess ME? – 28**

Management-Entwicklung (ME) ist in der Tat ein strategischer Prozess – aber was darunter zu verstehen ist und was es für die Konzeption, Gestaltung und Evaluation der ME bedeutet, bedarf der Vertiefung, um von der Rhetorik zur Praxis zu kommen. Pettigrew et al. schreiben (2002, S.3): »Strategy and management is at the moment an aspiration not an accomplishment«. Das galt nicht nur 2002, sondern gilt auch jetzt und auf unabsehbar lange Zeit, weil sowohl das Management als auch die Strategie – und deren Entwicklung – vielfältige Grenzen und Beschränkungen erfahren. ME als strategischer Prozess muss aus den nebulösen Imponierformulierungen herausgelöst werden und das verbreitete Missverständnis, welches auf die Formel »Strategische ME = ME des Top-Management-Segments« gebracht wird, muss einem adäquaten Verständnis weichen. Dazu bedarf es einer Reflexion darüber, was Management ist und überhaupt kann und was an einer Strategie wirklich strategisch ist.

Dieser Beitrag will hauptsächlich die Reflexion, das Nachdenken über die grundlegenden Zusammenhänge der ME anregen und alimentieren. ME ist eine besondere Schnittstelle; als **Management** gehört sie in den Bereich des »Regierens«, der Macht (vgl. ► Abschn. 2.3), als **Entwicklung** gehört sie in den Bereich der »education«, des Lernens, Förderns, der »Erziehung« und Bildung. Soll ME ein strategischer Prozess sein, muss sie sich mit den Treibern und Wirkfaktoren beider Bereiche kritisch und konstruktiv auseinander setzen.

Die **Transferleistung** beim Durcharbeiten dieses Beitrags besteht vor allem darin, sich folgende 3 Fragestellungen zu beantworten:

1. Wie kann ME zu einem Teil der »**strategic conversation**« werden? In jeder Organisation und über alle Stufen der Hierarchie wird ein ständiger, mindestens informeller Diskurs über die Strategie (bzw. Strategien) der bzw. in der eigenen Organisation geführt. Wie kann nun ME Thema dieser Diskussionen und Gespräche werden? Nicht nur informell, faktisch, sondern formell, thematisiert – nicht bürokratisiert. Nicht so sehr durch »Umfragen und Analysen«, sondern in »Circles«, deren Impulse auf- und ernstgenommen, eingebracht und koordiniert werden.
2. Welches sind die für eine gegebene Organisation geeignetsten **Methoden**, um sowohl die vorgefundene, existierende Situation als auch die zukünftigen Situationen und Konstellationen verlässlich zu analysieren, zu verstehen und Impulse für Veränderungen zu generieren? Wie können Methoden des **Management-Audit** und der »strategic conversation« kombiniert werden?
3. Wie kann das Management *aller Hierarchiestufen* darin unterstützt werden, sich mit der ME als einem wesentlichen Teil ihrer jeweiligen »primary task« zu identifizieren? Der Einbezug des Managements in

die ME beschränkt sich häufig auf **Budgetfragen** (d.h. Kosten), rhetorische Unterstützung und einen gelegentlichen Auftritt in einer »Kick-off-Veranstaltung« oder einem Workshop. Das macht ME aus der Sicht des Managements vor allem zu einem Kosten- und Störfaktor.

Ein Vergleich sei gestattet: Aus der Biologie wissen wir, dass jeder lebende Organismus einen Teil der aufgenommenen Nahrung sofort dem Reproduktionssystem zuführt. Nur das sichert nachhaltig die Existenz der Spezies. Dem Management muss bewusst sein, dass ein wesentlicher Teil seiner Aufgabe und seiner Erfolgskriterien die Reproduktion der Organisation, der Funktion, der Erfolgsfaktoren in der Zukunft ist. Wobei in komplexen Organismen Reproduktion immer auch Variation, Transformation, Mutation, Innovation ist. Die Frage ist also, welchen Anteil das Management an der ME hat. Wie sind die Managementinstrumente (»Tools«), das Assessment- und Rewardsystem mit den strategischen Zielen der ME koordiniert?

2.1 Worum es geht

In komplexen, macht- und interessenrelevanten Bereichen der Gesellschaft (bzw. deren Institutionen und Organisationen) bildet sich regelmäßig eine Unterscheidung heraus, die bis zur Gegensätzlichkeit führen kann: jene in **Rhetorik** und **Praxis**. Das haben u. a. die Arbeiten von Michel Foucault (z. B. 1972) und Jean-François Lyotard (z. B. 1979) eindrücklich aufgezeigt. Rhetorik als die oft idealisierende Darstellung und Legitimation von Interessen, Absichten und Verhältnissen und Praxis als die real existierenden Zustände, Handlungen und Unterlassungen. Die Organisationspsychologen Charles Argyris und Donald A. Schön fassten diese Unterscheidung in die Begrifflichkeit von »espoused theory«, d. h. die offizielle, hochgehaltene, durchaus aufrichtig intendierte Absicht und ihre Begründung, und »theory in use«, d. h. die tatsächlich, v. a. in Kollisionssituationen praktizierten Grundsätze, Entscheidungsmuster und Verhaltensweisen. Die gesellschaftspolitisch interessierte Psychoanalyse hat diese Unterscheidung aufgenommen unter dem Titel »Sprachfiguren« und »Praxisfiguren« (vgl. z. B. Lorenzer, 1974, 1977).

In Organisationen überhaupt und besonders in deren bedeutsamen Konkretionen Management – Human Ressource (HR- bzw. HRM) – Personalentwicklung (PE bzw. HRD) ist dieser doppelte Aspekt der Wirklichkeit sehr spürbar. Dies gilt u. a. auch, weil durch eine entsprechende Rhetorik die Praxis legitimiert, öfters auch verschleiert und die positive Reputation (Goodwill) gestärkt werden soll. In allen diesen Bereichen

werden sehr intensive Diskurse geführt: akademische, professionelle und praxis- bzw. erfahrungsorientierte. Und es existiert eine vielfältige Praxis. Da Bildung auch gesellschaftspolitisch als eine Schlüsselressource gesehen wird, ist die Personalentwicklung, zumindest rhetorisch, von ausschlaggebender Bedeutung, und da dem Management (in seinem tatsächlichen Vermögen zwar tendenziell überschätzt; ► Abschn. 2.2) eine Schlüsselrolle für den unternehmerischen Erfolg zugeschrieben wird, bekommt die Management-Entwicklung eine strategische Bedeutung.

Management-Entwicklung

Als Management-Entwicklung (**ME**) verstehen wir alle jenen internen und externen Politiken – Institutionen – Investitionen – Veranstaltungen (Inszenierungen) – Maßnahmen – und deren Evaluation, welche geeignet sind,

1. die Funktion Management tauglich und effektiv zu machen und für diese Funktion Personen zu rekrutieren bzw. Gremien einzurichten und
2. diese zu befähigen, ihre Managementrollen zu übernehmen, zu gestalten und durchzusetzen.

Adressat bzw. Träger der Management-Entwicklung können sein: Individuen, Gruppen, Organisationen sowie interne Spezialisten und externe Agenturen (Berater, Ausbildungsstätten, professionelle und akademische Institutionen).

Einige der durch diese Umschreibung der ME auftauchenden Fragen werden in ► Abschn. 2.5 aufgenommen. Periodisch erfährt die ME fundamentale **Kritik** aus der Academia, der Profession und der Praxis [vgl. die neueren Beispiele aus den sog. Critical Management Studies (CMS) und die daraus abgeleiteten Critical Management Education Studies (CMES) von u. a. Huysman, 1999; Ortenblat, 2002; Staudt & Kriegsmann, 2002; Perriton & Reynolds, 2004; Elkjaer & Vince, 2009; und mehr aus einer Insiderperspektive: Kühl, 2007; Gris, 2008; Galdynski & Kühl, 2009; Cunliffe, 2009].

2.2 Management – Leadership – oder Steuerung?

Eck (2007b) unterscheidet neben den sekundären Formen der **Einflussnahme** auf und in Organisationen als **Dingwelt** (»Hard Factors«) und als **personale Welt** (»Soft Factors«) 3 Grundformen der primären Einflussnahme: Steuerung (Kybernetik) – Management – Führung (Leadership)

(Eck, 2007b, S. 14–17). Das Verhältnis dieser 3 Grundformen kann in der Praxis unterschiedlich bestimmt und gestaltet werden. Eine Möglichkeit besteht z. B. darin, die optimale **Vernetzung** von Dingwelt und personaler Welt im Spannungsfeld von Steuerung und Führung formal als die primäre Aufgabe des Managements zu bestimmen. Aber wie auch immer in gegebenen Organisationen das Verhältnis der 3 primären Einflussfaktoren bestimmt wird, es gilt die fragende Feststellung von Barker (1997): »How can we train leadership if we do not know what leadership is?« (S. 343). Oder eben: »Wie können wir ME betreiben, wenn wir nicht wissen, was Management ist?« Genau das ist die Herausforderung: Ein diffuses, nur sektorielles Verständnis von Management kann niemals verlässliche und inspirierende (heuristische!) Grundlage einer ME sein.

Nun kann es hier nicht die Aufgabe sein, die weit verzweigte Diskussion zu kommentieren, was das Management an sich (und seine Wirkfaktoren) sei. Dazu muss auf die reichlich vorhandene Literatur, Aufsätze, Monographien, Handbücher, Enzyklopädien und die einschlägigen, v. a. englischsprachigen Fachjournale verwiesen werden. Hingegen soll hier in einer Metaperspektive auf 3 grundlegende Charakteristiken der Situation und Bedingungen des Managements hingewiesen werden. Gegenüber den Idealisierungen des »heroischen Managements« müssen auch die vielen Begrenzungen des Managements als Funktion, Rolle und Person gesehen werden.

1. Das Management ist herausgefordert und tendenziell überfordert sowohl durch eine wachsende Komplexität, die nicht mehr wirklich bewältigbar ist, sondern nur noch versucht werden kann intelligent zu reduzieren, als auch durch ökologische Gesetzmäßigkeiten, wie sie z. B. in dem Kurvenverlauf der sog. Populationsdichte von Organisationen und Branchen dargestellt werden (vgl. Hannan & Freeman, 1989). Diese wird durch Faktoren und Dynamiken vorangetrieben, welche vom Management – und d. h. immer: einem einzelnen Unternehmen (Firma, Konzern) – gar nicht direkt wesentlich beeinflusst werden können. ■ Abb. 2.1 veranschaulicht – ansatzweise – diese Komplexität und Dynamik.

Diese grundlegende Situation zu verkennen führt zur **Steuerungs- und Kontrollillusion** wie sie v. a. das »heroische Management« zu entwickeln pflegt (Baecker, 1994; Mintzberg, Simons & Basu, 2002). Die nicht nur finanzwirtschaftlichen Katastrophen, Fehlentscheide und das Systemversagen der letzten Jahre haben neben der Systemkritik v. a. auch die Funktion und Institution Management ins Visier genommen. (Vgl. u. a. Pfläging, 2009; Nassehi, 2012.)

Das Können, die Kunst des Managements besteht demzufolge in den Fähigkeiten, mit der Peristasis (griech. »das Herumstehende, Vorhan-

dene«), d. h. mit den realen Gegebenheiten, den Personen, den Wirkfaktoren, Trends und Vektoren einer gegebenen Situation/Aufgabe konstruktiv und zielführend umgehen zu können. Wohlgermerkt ein **Umgehen**, ein Coping finden, kein Beherrschen – eines der Lieblingsworte der Managementillusion! Das waren übrigens schon wichtige Einsichten der antiken Führungslehre, z. B. bei Odysseus (vgl. Jullien, 2005; Eck, 2007a; 2009b), des taoistischen Verständnisses von Führung und Management (vgl. Eck, 2003a) und einer buddhistischen Wirtschaftsethik (vgl. Brodbeck, 2011).

2. Das Management weist häufig einen **Handlungsüberschuss** und ein **Reflexionsdefizit** auf. Das ist u. a. auch eine Konsequenz der gängigen Praxis der Management Education – von den Hochschulen bis zur internen ME. Richard Whipp (1997, S. 261–275) analysierte nicht nur die Texte, sondern auch das »Schweigen« (»silence«) der Managementtheorien und -ausbildungen und er nennt als »third major silence« das »lack of reflexivity« (S. 270). Zu diesem zentralen Aspekt der ME und zu Ansätzen zur Aufarbeitung dieser Defizite äußern sich auch Jordan, Messner & Becker (2009), die nicht nur »reflection on action«, sondern v. a. »reflection in action« anmahnen, und Eck (2010b). Ohne Frage werden sowohl im akademischen, professionellen Bereich als auch in der Praxis ein großer Forschungsaufwand und konzentrierte intellektuelle Anstrengungen erbracht bzgl. der zu lösenden gegenwärtigen und zukünftigen Probleme des Managements. »Studium« (eines Problems, einer Situation) wird dies genannt. Denken, als »Studieren«, ist aber nicht gleich Reflektieren. Reflektieren, »Überlegen«, das Nachdenken ist diesbezüglich eine Metafunktion und erfordert eine zeitliche und geistige Distanzierung und einen weiteren Horizont als die unmittelbar gegebene Aufgabenstellung, nämlich z. B. »Bildung« und »Ethik« (vgl. ■ Abb. 2.7). Zu den zahlreichen Themen notwendiger Reflexion gehört dann beispielsweise auch die Frage nach der **Generalisierbarkeit** managerialer Lehre und Praxis. Management als Wissenschaft gehört zu den Sozialwissenschaften und Management als Praxis ist kulturspezifisch. Sozialwissenschaft und Praxis des Managements generieren hauptsächlich »local knowledge«. Und da stellt sich die Frage nach ihrer nützlichen und möglichen Transferierbarkeit, nicht nur interkontinental, sondern auch intern z. B. von der jeweiligen (Konzern-)Zentrale zur jeweiligen Peripherie, von der Theorie (Betrachtung) in die Praxis, d. h. in »das Handeln«. Das zeigt die Begrenzung der Managementtheorien und -modelle, die immer nur kontextuell sein können, aber auch der sog. Global Processes weltweiter Konzerne, welche neben einer immensen Bürokratie v. a. geeignet sind, die Unterschei-

dung zwischen »reported reality« und »actual reality« zu vertiefen. Zu den tendenziell vernachlässigten Reflexionsthemen bzgl. einer nachhaltigen Managementstrategie gehören auch **Reichweite** und **Bezogenheit** (»relatedness«) managerialer Entscheidungen. In einer globalisierenden und dicht vernetzten Wirtschafts- und Politikwelt stellen sich Fragen nach dem **Verhältnis des Allgemeinen** (»Globalen«), Gemeinsamen, **zum Partikularen** (»Lokalen«). Dies thematisiert den Gegensatz von »Verträglichkeit« (ökologische, kulturelle, soziale, personale) der Managementpraxis vs. Leugnung »jeglicher Sozialverpflichtung des arbeitsteilig wirtschaftenden Kapitals per Wegzugdrohung« (Hogrefe, 2009, S. 116, Fn. 197). Vgl. auch Günther Jakobs (2008) und C.D. Eck (2013).

3. Die grundlegendste Rahmenbedingung der Managementwissenschaft und Managementpraxis ist der »Geist des Kapitalismus« (Max Weber). Die bisher bekannten 3 Phasen des Kapitalismus bildeten nicht nur die für ihn förderlichen politischen Rahmenbedingungen heraus, sondern ließen auch die der jeweiligen Phase dienlichen bzw. für sie notwendigen Managementlehren entstehen. Vgl. dazu Boltanski & Chiapello (2003), Whitley (1999), Baecker (2003), Kittsteiner (2008), Eck (2009a), Ruh (2010).

Das (meist nicht reflektierte) erkenntnisleitende Interesse des Mainstreams der akademischen und professionellen Managementlehre und -methoden ist die Stabilisierung der kapitalistischen Wirtschaftsordnung in einer ihrer Varianten, wie z. B. der sozialen Marktwirtschaft oder dem Neoliberalismus, was durchaus Detailkritik an lokalen Ausprägungen einschließen kann.

Globale und/oder ökologische Erschütterungen (Marktversagen, Systemzusammenbrüche, Katastrophen, Krisen) destabilisieren auch die (ideologischen bzw. kulturtypischen) Axiome der Wissenschaft und der Praxis des Managements. Desgleichen können aber auch wissenschaftliche, technische oder gesellschaftliche »Schlüsselinnovationen« stark veränderte Ausgangslagen und Rahmenbedingungen für das Management schaffen. Dies wiederum führt zur Frage: »Für welche Art Management in welchen gesellschaftlichen Kontexten und Zeithorizonten sollen Manager entwickelt werden?«

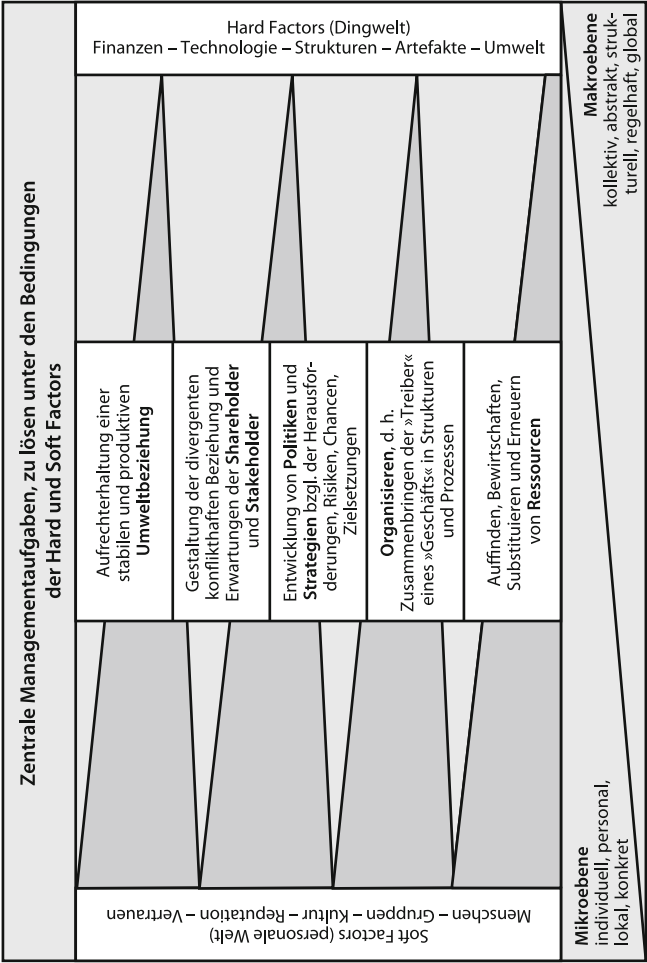
2.3 Nicht die Absicht zählt – die Wirkungen zählen

Die Managementrhetorik – verstärkt durch die Medien und das Bedürfnis vieler Menschen nach Heroen als Autoritäts- und Identifikationsfiguren, aber auch als potenzielle »Sündenböcke« – artikuliert hauptsächlich Ideal-

vorstellungen, Wünsche, (meistens gute) Intentionen. Und ohne Frage sind Bestrebungen (das sog. Wollen) ein sehr starker Antrieb. Was aber Wirklichkeit schafft, erfahren wird und zu beurteilen ist, das sind die *Wirkungen*, nicht die Absichten, die Erfolge – inkl. der Nebenwirkungen – und das Verhältnis Input–Output, Investition–Ertrag, jedoch nicht nur in einer rein finanziellen Sichtweise. **Wer** bzw. wer alles beurteilt die Wirkungen und Nebenwirkungen des Managements, befindet über den Erfolg, und **wann** (Zeithorizont), und welche **Rückkoppelungen** gibt es diesbezüglich, und auf welchem **Anspruchsniveau** geschieht dies alles? In der »reflexiven Moderne« besteht ein großer Teil der zu lösenden Herausforderungen darin, die [häufig schwerwiegenden, manchmal katastrophalen (Risiken)] **Folgen** früherer Politik- und Managemententscheidungen zu bearbeiten. Die tendenziell immer kürzer werdenden Zeiträume (Dauer) sowohl der Besetzungen im Topmanagement (durchschnittliche Verweildauer von CEOs 2005: 7,5 Jahre, 2008: 4,7 Jahre; vgl. »Süddeutsche Zeitung« Nr. 216 v. 19./20.09. 2009, S. 23) als auch der Gültigkeit von Politiken und Strategien und der organisationellen Dispositionen (z. B. die ständig geänderte Aufbauorganisation und dauerndes Reengineering als Kompensationsversuche von Ratlosigkeit und tatsächlicher Inkompetenz von Teilen des Managements; vgl. » ... in 2 Jahren 3 Reorganisationen!«) verschärfen dieses Problem erheblich.

Wie ■ Abb. 2.1 lässt auch ■ Abb. 2.2 erkennen, dass die große Herausforderung des Managements darin besteht, einen konstruktiven Umgang mit Dilemmata, Paradoxien und Widersprüchen zu finden. Vollmundigkeit ist verdächtig, Bescheidenheit – gepaart mit Beharrlichkeit – ist vonnöten. Management als eine spezifische Form des Regierens gehört zwar zu den notwendigen, unverzichtbaren Aufgaben der Menschheit, in denen diese aber, einer Einsicht Freuds zufolge (GW XIV, S. 565) als einer »der drei unmöglichen Berufe« »notorisch scheitert« oder »positiv gewendet«, es nur **Grade der Erfüllung** geben kann.

Der leicht jargonhafte Ausdruck »Soft (Factors)« in der Sprache des Managements hat tatsächlich, wenn auch »als Ausdruck einer juristischen Verlegenheit in der Zuordnung solcher Instrumente, hinter denen kein klar erkennbarer Rechtsbindungswille steht« (Herdegen, 2008, S. 150), als »Soft Law« in das Völkerrecht Eingang gefunden. Auch der Manager ist im Sinne Martin Bubers lediglich »Urheberwesen«, also gerade nicht so sehr der »Macher« als Held oder gelegentlich Antiheld, sondern der, welcher etwas ermöglicht, andere befähigt (vgl. Empowerment) und auf den Weg bringt. Mehr nicht. Denn was daraus wird, entzieht sich angesichts der Komplexität (■ Abb. 2.1) einer linear-kausalen Wirkung. Die größten Einflusschancen hat das Management jeweils »am Anfang«, im Schaffen günstiger Ausgangslagen für Ziele und Projekte. Der weitere Verlauf entzieht sich oft



▣ Abb. 2.2 Zentrale Managementaufgaben

direkter Steuerung und Kontrolle. Aber »Urheber«, »Initiator«, »Auf-den-Weg-Bringer« sein, das ist schon sehr viel. Interessant ist, dass dies nicht erst neuere, moderne Einsichten sind. Das war schon viel früher die »bessere« Einsicht aus einer »schlechten« Praxis. Das *Daudedsching* (Tao-te-king) von Laudse (Lao-tse), um das Jahr 400 v. Chr. entstanden, das auch als eine Führungslehre gelesen werden muss, da es sich intensiv mit Fragen des Herrschens, Regierens, Führens beschäftigt, resümiert z. B. im 1. Buch, Kap. 17 in der für dieses Werk charakteristischen Kürze und Dichte eine Typologie von Herrschenden, ein häufiges Schicksal des Zerfalls der Beziehung zu den Mächtigen, die Basis der jeweiligen Einstellung im Verhältnis von Führern und Geführten und das Prinzip der Partizipation und Identifikation:

- » zuerst wussten die niedrigen kaum von den herrschern
 später drängten sie sich um sie und rühmten sie
 sie zu fürchten lernten sie später
 dann zu verachten
 wo das vertrauen fehlt
 spricht der verdacht
 wahre herrscher legen nicht wert auf worte
 von wert sind alle ihre taten
 von selbst getan erscheinen sie dem volk
 (Übersetzung von Ernst Schwarz, 1978;
 3. Aufl. 1988 in DTV-Klassik Nr. 2152, S.67)

2.4 Strategische Bedeutung und Prozess

Management und seine effektive Qualität ist zweifellos von strategischer Bedeutung für eine Organisation und dies in einem doppelten Sinne. Im Rahmen der in ► Abschn. 2.2 skizzierten generellen Beschränkungen und der unvermeidbaren Unschärfen, Managementenerfolg zu definieren, zu attribuieren und zu beurteilen, ist das Management aber grundsätzlich verantwortlich für die Erreichung der unternehmerischen Ziele und damit der Existenzsicherung der Unternehmung. Die Qualität des Managements zeigt sich in der Fähigkeit, Chancen und Risiken rechtzeitig und realistisch zu identifizieren, erreichbare Ziele zu vereinbaren, die sich zeigenden Erschwernisse und Gegenkräfte zu überwinden und Voraussetzungen zu schaffen, die relevanten Probleme einer stabilen Lösung, mindestens Optimierung zuzuführen. Und überdies sollte das Management **Krisen** nicht aussitzen, sondern bewältigen können.

Das impliziert für das Management iterative **Lernprozesse**. Lernt das Senior Management? Immer noch? Oder *hat* es gelernt – früher? Was

aber wäre *jetzt* zu lernen? Lernt es das »Richtige«? Wie lernt das Management – und in welcher Zeitspanne? Was macht den Unterschied aus zwischen Lernen und hektischem Reagieren? Die Qualität des managerialen Lernens ist die *eine* strategische Bedeutung. Die andere liegt in dem Sachverhalt, dass das Management mittelbar und ganz unmittelbar, entweder **Förderer** oder **Verhinderer** des Lernens vieler anderer ist, d. h. der Mitarbeitenden, der Gruppen, Organisationseinheiten und letztlich der Organisation als Ganzes. »Le système sait« – man kennt in jeder Organisation die Probleme, ihre Ursachen und möglichen Lösungen. Das Subsystem Management ignoriert oder entwertet oft dieses an sich vorhandene Wissen und die Bereitschaft, etwas zu verändern, d. h. zu lernen. Die effektive **Förderung oder Verhinderung** geschieht am wenigsten durch die Rhetorik (also: was wie gesagt wird) und nur sehr beschränkt über Budgets, aber sehr direkt, wirksam und unmittelbar durch das eigene Vorbild (Lernen am Modell) und mittelbar durch den Aufbau und die Pflege einer **Lernkultur** (von der das Management selbst aktiver Teil ist). Diese Lernkultur ist gekennzeichnet durch professionelle, lernwirksame **Konzepte und Methoden** sowie durch ein angstfreies und stimulierendes **Lernklima**, durch das Lernen fördernde **Organisationsstrukturen** (z. B. eine adäquate, konstruktive Matrixorganisation) und eine Praxis, in der Lernen und Weiterbildung nicht Privileg und Kompensation sind, sondern ein selbstverständlicher Bestandteil der **Organizational Citizenship**. In einer solchen Lernkultur sind »Fehler«, »Umlernen«, »Verlernen«, »Experimentieren« »Sich-anregen-Lassen«, »Probieren«, »Wissen des Nicht-Wissen« ganz positiv konnotiert. Ob und wie dem in einer Organisation tatsächlich so ist, das ist die zweite strategische Bedeutung der Qualität des Managements.

Was aber meint »strategisch« konkret: Welche Kriterien bestimmen darüber? Vom militärischen Herkunfts- und Bedeutungsfeld abgesehen (griech. *strātēgós*, Heerführer, Befehlshaber; *strātēgma*, Plan, List; usw.) und von einer etwas inflationären Verwendung des Worts in der Managementrhetorik (Managementliteratur), kann der Begriff »strategisch« im Zusammenhang mit Management in die in ■ Tab. 2.1 dargestellte Übersicht gefasst werden.

Die große Herausforderung besteht aber nicht nur in der **Entwicklung** einer Strategie, sondern vor allem in deren **Implementierung**. Wie gelangt man von der Strategie zur Handlung (Praxis)? Wenig erfolgreiche Strategien sind dies oft nicht so sehr aufgrund ihrer analytischen, konzeptuellen Mängel, sondern weil es nicht gelang (gelingt), sie wirklich zu implementieren, d. h. tatsächlich und für alle davon Betroffenen handlungsleitend zu machen. Das gilt vollumfänglich auch für die strategische Management-Entwicklung.

■ **Tab. 2.1** Was ist (überhaupt) strategisch?

Allgemeine Kennzeichen von Strategien	Bezüglich welcher Inhalte?	Gegenüber wem?
<p>Sind proaktiv. Haben einen längerfristigen Zeithorizont. Haben einen nachweislichen Einfluss (»Hebelwirkung« – »Weichenstellung«). Sind trotz der Adaptionsfähigkeit eher stabil und stabilisierend. Sind verpflichtend und binden Ressourcen (Investition). Sind personenunabhängig. Verbinden Analyse und Ideen/Werte.</p>	<p>Die Antworten und Antizipationen bzgl. der thematischen Felder (Chancen, Probleme, Herausforderungen etc.), welche für die Organisation als Ganzes (bzw. einer ihrer zentralen Funktionen) zukunftsichernd und ökonomisch erfolgreich sind, führen zu politischen Entscheidungen und dem Aufbau sog. strategischer Erfolgspositionen (Pümpin, 1992).</p>	<p>Die Identifikation der internen und externen strategischen Partner in Kooperations- und/oder Konkurrenzrollen (vgl. Anschlussfähigkeit als Voraussetzung von Kontinuität, Entwicklung vs. Abbruch). Strategien erfordern ein »Buy-in« der an der Umsetzung der Strategie Beteiligten. Glaubwürdige Strategien haben oft einen <i>narrativen</i> Charakter; sie sind cum grano salis Teil einer »großen Erzählung«.</p>

2.5 Strategische Management-Entwicklung und Strategien der ME

Jede Strategie definiert sich zunächst durch formale Kriterien (vgl. ■ Tab. 2.1), dann aber durch die **Inhalte**. Diese Inhalte, also das, was die Strategie aussagt, sind eine **Antwort** auf

- die Herausforderungen (Veränderungen, Chancen, Risiken), denen sich eine Organisation gegenübergestellt sieht, und
- die Zielfrage, d. h. die grundsätzlichen Entscheidungen bzgl. der prioritären Zielsetzungen in einem Zeithorizont von 3 bis ca. 6 Jahren und der Wegrichtungen, auf denen die Zielsetzungen erreicht werden sollen und können, und
- die legitimen Erwartungen bzgl. »Rückerstattung«. Warum, wozu sollte ich oder jemand sich engagiert und loyal zu einer Strategie verhalten?

Für diese anspruchsvolle mentale Arbeit braucht es neben **Methoden** immer auch einen **Bezugsrahmen**. Je offener, breiter der Bezugsrahmen einer

Strategieentwicklung ist, desto aufwändiger, diskussionsreicher ist der Entwicklungsprozess, aber desto größer sind die Chancen, eine zielführende, verlässliche und implementierbare Strategie zu finden.

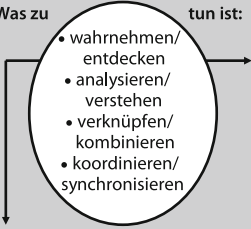
Was grundsätzlich für den Prozess jeder Strategiefindung relevant ist, gilt auch für den Bezugsrahmen der strategischen Management-Entwicklung (■ Abb. 2.3).

Die Literatur (Fach- und Handbücher) liefert eindrückliche Listen von Wissen, Skills, Kompetenzen und Metakompetenzen (wie z. B. Charisma, vgl. Eck, 1999), welche für das Management als erforderlich oder doch wünschenswert angesehen werden. Diesen Listen liegen bestimmte Vorstellungen von Management und Managern zugrunde, oft auch Idealisierungen, Heroisierungstendenzen und legitimierende Ideologien.

Der Prozess der strategischen Management-Entwicklung ist jedoch nicht nur ein **deduktiver Prozess**, etwa: Situationsanalyse und Positionierung → strategische Unternehmensziele → Folgepolitiken (z. B. HRM + HRD) → Management-Entwicklung → Verwirklichung und Evaluation. In jeder dieser Phasen bzw. Schritte können aus der Management-Entwicklung selber substanzielle Beiträge zur Managementaufgabe an sich kommen, und die Potenziale bzw. Einsichten, welche durch die ME generiert werden, eröffnen der strategischen Unternehmensentwicklung (ME/UE) neue Optionen. So verstanden ist professionelle ME selbst wesentlicher Teil der Unternehmensentwicklung und der Corporate Governance. Dies wird allerdings erst dann voll ermöglicht, wenn die strategische ME nicht im Wesentlichen an interne Experten (evtl. unterstützt durch renommierte externe Agenturen) delegiert wird. Impulse für ME müssen aus der konkreten Aufgabenerfüllung und Problemlösung kommen.

Strategische ME, die diese Bezeichnung verdient, ist nämlich nur um folgenden Preis zu haben:

- Das Senior Management identifiziert sich tatsächlich und nicht nur rhetorisch mit der ME, d. h. es comittet spürbar, was sich untrüglich an den Verbindlichkeit schaffenden koordinativen Tätigkeiten zeigt, die nur das Senior Management veranlassen kann. ME ist nicht etwas Separates, typischerweise als »off-the-job« bezeichnet, sondern ME hat vielfältige Schnittstellen zu sowohl dem operativen als auch strategischen »Geschäft«. ME kann nämlich nur dann wirkungsvoll sein, wenn die ME-Aktivitäten und -Praktiken nicht nur mit den übrigen HRM-Tools und Instrumenten im engeren Sinn abgestimmt werden, sondern mit *allen* diesbezüglichen relevanten unternehmerischen strategischen Entscheidungen. ME ist eine Form des »eingreifenden Denkens« (B. Brecht SW Bd. 7; vgl. Eck, 2014). Das wird oft spannungsvoll sein, aber gerade in der bewussten Auseinandersetzung mit dem wechselseitigen Impact von ME und Unternehmensentwicklung

<p>Was zu tun ist:</p>  <ul style="list-style-type: none"> • wahrnehmen/entdecken • analysieren/verstehen • verknüpfen/kombinieren • koordinieren/synchronisieren 	<p>Realitäten als</p> <ul style="list-style-type: none"> • sachliche Erfordernisse, • strukturelle + aktuelle Gegebenheiten und absehbare Entwicklungen, verfügbare/ • beschaffbare personelle und finanzielle Ressourcen • existierende Restriktionen 	<p>Traditionen</p> <ul style="list-style-type: none"> • allgemeine kulturelle und branchentypische Einflüsse • Zeitgeist • usw. 	<p>Spielräume für</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovationen • Kreativität • Synergien • Alternativen • usw.
<p>Die Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • ihre <i>Konstitution</i> und <i>Positionierung</i> • im unmittelbaren und mittelbaren <i>Umfeld</i> • wohin sie zu <i>bewegen</i> bzw. <i>wohin zu verändern</i> ist 			
<p>Management als Funktion</p> <p>Wie sie in den verschiedenen Bereichen und Stufen nachweislich erforderlich ist und gestaltet werden soll</p>			
<p>Manager/innen als</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Träger</i> der Funktion Management (Mittel zum Zweck), • <i>Personen</i> (Subjekte) (Selbstzweck; I.Kant), die sich einer völligen »Programmierung« und Kontrolle entziehen (Autonomie) 			
<p>Die Funktion und Profession Management-Entwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzepte, Methoden, Tools • Interne und externe Partner • »State of the art« • Support/Infrastrukturen • Evaluation 			

■ **Abb. 2.3** Minimiertes Raster des Bezugsrahmens der strategischen Management-Entwicklung

(UE), Business Development zeigt sich das Commitment des Senior Managements. ME braucht die Interaktion und v. a. die **Koordination** (Abstimmung, Parallelisierung, Durchsetzung) mit allen Aspekten der UE. Diese Koordination kann *nicht* durch das interne HRD erfolgen, sondern nur durch die sog. Linie; denn diese Koordination ist auch eine Frage der **Verbindlichkeit**, der Macht. Nochmals: Die volle Integration der Linie ist die einzig wirksame Unterstützung der ME. Budgets garantieren nur, dass gezahlt wird.

- Es wird erkannt, dass eine längerfristig wirksame ME sich nicht nur durch professionelle Brillanz in Konzept und Methodik auszuzeichnen hat, sondern, da sie Arbeit an und mit Menschen ist, in einem **Ethos** wurzeln muss. Denn es ist der Ethos, der zutiefst identitätsbildend ist: Wer sind wir, und wer wollen wir sein – und warum müssen wir das sein? Das erst macht ME glaubwürdig (vgl. Eck, 2010b, 2013). Glaubwürdigkeit ist die rare Ressource des Managements! Nur sie schafft das notwendige »Buy-in«.

Die wirklichen Gründe für die oben erwähnte periodische Fundamentalkritik an Konzeption, Praxis und Ergebnissen der ME liegen letztlich nicht in den organisatorisch-didaktisch-methodischen Mängeln oder dem manchmal schwachen Kompetenzniveau des Seniormanagements, welches dann Mikromanagement mit »führen« verwechselt oder an budgettechnischen Fragen, sondern in den Defiziten bzgl. dieser 3 soeben skizzierten Punkte. Insofern diesbezüglich erhebliche Defizite vorhanden sind, ist die Fundamentalkritik tatsächlich berechtigt, und die z. T. erheblichen Aufwendungen für ME erweisen sich allerdings als Fehlinvestitionen, deren psychologisch-motivationaler Preis Zynismus oder Resignation ist.

2.6 Kompetenzen – Metakompetenzen – Capability – Ethos

In der Literatur der Wirtschaftspädagogik und besonders der ME werden imposante Kataloge von Anforderungen an die Fachkader und das Management der Organisationen kolportiert. Von den **Schlüsselqualifikationen** (Mertens, 1974, 1977), welche in einem Zusammenhang mit den Schlüsselinnovationen stehen, die wiederum auf die Theorie der »langen Wellen« (Kondratieff-Zyklus) hinweisen, über die Unterscheidungen »Skills«–»Kompetenzen« (Kanungo & Misra, 1992) bis zu Konzepten wie **Human- und Sozialkapital** (Bourdieu, 1983) war und ist es ein weiter und reflexiver Weg! (Zum Konzept Kompetenzen vgl. auch Eck, 2010a.) Die **Kompetenzen** (inhaltlich schier unerschöpflich) werden in Oberbegriffe

Führungskräfteentwicklung

Angewandte Psychologie für Managemententwicklung
und Performance-Management

Eck, C.D.; Leidenfrost, J.; Küttner, A.; Götz, K.

2014, X, 89 S., Softcover

ISBN: 978-3-642-41059-8