



Elke Knoll

Mag.;
 Studium der Betriebswirtschaft an der Karl-Franzens-Universität in Graz;
 Forschungsstipendiatin Department Wirtschafts- und Betriebswirtschaften
 Montanuniversität Leoben

Langfristige Absicherung des Unternehmenserfolgs durch gezielte Entwicklung der Nachwuchsführungskräfte

Mit ihrer ungeheuren Veränderungsdynamik erzeugt die gegenwärtige Geschäftswelt einen permanenten Bedarf an Veränderung und Wandel. Im Blickwinkel der Entwicklungen stehen nicht nur die so genannten „harten“ Faktoren wie Organisationsstruktur, Finanzausstattung oder Produkt- bzw. Dienstleistungspalette, sondern in zunehmendem Maße auch die „weichen“ Faktoren rund um die Mitarbeiter als entscheidende Quelle der Wertschöpfung im Unternehmen. Wenn wir ein Unternehmen als Organisationseinheit im Verlauf der Jahre beobachten, stellen wir fest, dass sich das Unternehmen an die sich wandelnden Bedingungen angepasst hat respektive anpassen muss, um nachhaltig seine Überlebensfähigkeit zu sichern. Dies bedeutet, dass sich die Kompetenzen und Fähigkeiten

sowie die Geschäftsmodelle verändern und an sich in deren Bedeutung verschieben. Aus Sicht des strategischen Managements bewirkt dies eine bewusste Anpassung der Kompetenzen und Fähigkeiten auf die neuen Herausforderungen und damit verbunden auch die Erarbeitung eines gezielten Personalentwicklungskonzeptes. Die damit zusammenhängende Aktivierung des Humanpotentials stärkt die individuelle Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter, den Wandel aktiv mitzugestalten, und stellt sie zunehmend in den Mittelpunkt einer erfolgreichen Unternehmensstrategie.

Die Notwendigkeit zur Entwicklung der persönlichen Kompetenzen besteht nicht nur für die Mitarbeiter in Büro, Labor und Fabrik, sondern auch für die Führungskräfte auf den verschiedenen

Stufen der Unternehmenshierarchie. Die Gesamtheit der Führungskräfte kann – je nach hierarchische Stellung – in verschiedene Kategorien untergliedert werden. Hiernach können obere, mittlere und untere Führungskräfte – bzw. Top, Middle und Lower Management – unterschieden werden.

Obere Führungskräfte, die den Mitgliedern der obersten Leitungsgremien entsprechen, sind mit der Formulierung der unternehmenspolitischen Ziele und Grundsätze betraut. Sie sind es, die politische, nicht programmierbare Entscheidungen treffen müssen. Mittlere Führungskräfte, wie z. B. Leiterinnen und Leiter von Sachgebieten, hingegen haben die Aufgabe, Ziele und unternehmenspolitische Entscheidungen in Programme, Regeln und konkrete Vorhaben umzusetzen und deren Durch-

führung zu überwachen. Die unteren Führungskräfte, die alle sonstigen Vorgesetzten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Stabspositionen und Spezialisten umfassen, bilden schließlich die Schnittstelle zwischen den ausführenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Managementpositionen. Sie treffen vorwiegend operative, gut programmierbare Entscheidungen.

Entscheidend für den langfristigen Erfolg des Unternehmens ist die richtige Besetzung von Stellen mit den dazu am besten qualifizierten Mitarbeitern. Vor allem die Besetzung von Schlüssel- bzw. Führungspositionen sollte mit Personen erfolgen, die über umfangreiche Kompetenzen verfügen:

- Entwickeln und Durchsetzen von Visionen
- Talent und Sachverstand im strategischen Denken und Handeln
- Abschätzung neuer Markt- und Technikrends
- Einsatz der vorhandenen Ressourcen bzw. Aufbau benötigter Ressourcen
- Motivation und Förderung von Mitarbeitern

Zur erfolgreichen Wahrnehmung der angeführten Führungsfunktionen bzw. -rollen müssen Führungskräfte eine Reihe unterschiedlichster Anforderungen erfüllen. Der Begriff Schlüsselqualifikation bzw. -fähigkeit soll ausdrücken, dass diese Qualifikationen einen Schlüssel bzw. eine Schlüsselrolle für die Bewältigung verschiedenster Berufsansforderungen und Arbeitsaufgaben darstellen und damit eine übergeordnete Bedeutung einnehmen.

Fachliche Fähigkeiten:

Diese Klasse, die auch technische oder Sachkompetenz genannt wird, beinhaltet beispielsweise die Fähigkeit, theoretisches Wissen, Techniken und Methoden in der Praxis umzusetzen und auf den konkreten Problemfall anzuwenden. Technische Fähigkeiten umfassen demnach die Anwendung von Methoden

und Verfahren im Bereich der sachbezogenen Aufgabenerfüllung, wie z.B. auf dem Gebiet der Kosten- und Investitionsrechnung oder dem Qualitätsmanagement.

Soziale Fähigkeiten:

Diese Gruppe umfasst alle Kompetenzen, die im Bereich der personenbezogenen Aufgabenerfüllung notwendig sind. Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Kritikfähigkeit oder die Fähigkeit, Konflikte zu lösen, andere Menschen zu motivieren, mit ihnen effektiv zusammenzuarbeiten und sich in sie hinein zu versetzen sind die wesentlichsten Eigenschaften.

Analytische Fähigkeiten:

Kompetenzen, die dieser Gruppe zugerechnet werden, sind beispielsweise die Fähigkeit, in Gesamtzusammenhängen zu denken, sowie Problembewusstsein und generell analytisches, abstraktes, ganzheitliches und strategisches Denken.

Wesentlich ist, dass technische, soziale und analytische Fähigkeiten bei der Erfüllung der Managementaufgaben stets zusammenwirken, wobei in Abhängigkeit von der wahrzunehmenden Führungsfunktion eine bzw. mehrere der drei Gruppen stärker zum Tragen kommen können.

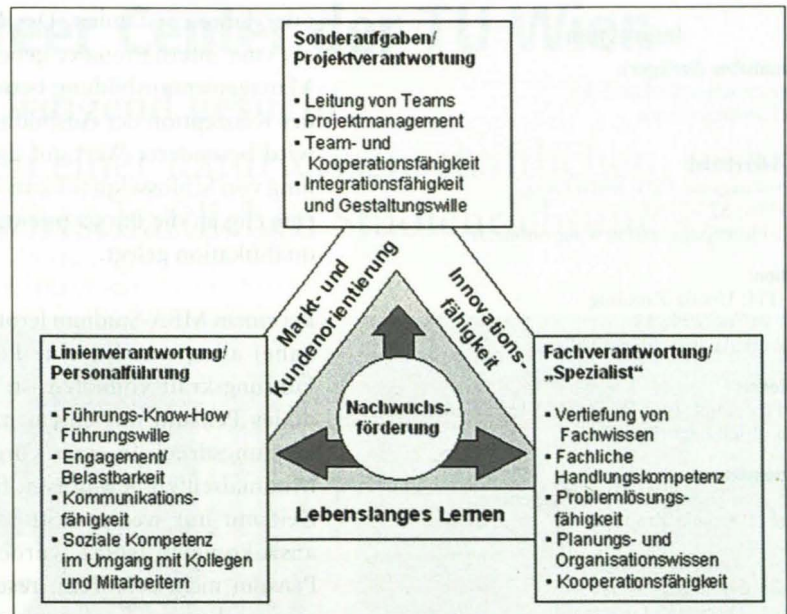
Die Bedeutung der einzelnen Kompetenzgruppen variiert allerdings nicht nur mit der jeweiligen Aufgabe, sondern auch nach der Führungsebene (unteres, mittleres oder oberes Management): Während technische Fähigkeiten vor allem auf der unteren Führungsebene dominieren, allerdings in Richtung Top-Management weniger bedeutsam sind, ist hinsichtlich der Gruppe der analytischen Fähigkeiten ein genau entgegengesetzter Verlauf bemerkbar: Sie sind auf der obersten Führungsebene von größter Bedeutung. Hinsichtlich der Klasse der sozialen Fähigkeiten ist hingegen keinerlei Differenzierung spürbar: Sie sind auf allen drei Managementebenen gleichermaßen bedeutsam.

Entwicklung des Führungskräftenachwuchses

Die Sicherstellung und Entwicklung des eigenen Führungsnachwuchses ist eine der wichtigsten Aufgaben des Managements. Oftmals hat diese Aufgabe im Blickwinkel des agierenden Managements nicht den Stellenwert, der ihm eigentlich zusteht. Die Folgen dieser Unterlassung werden dann sichtbar, wenn das Problem einer Nachfolgeplanung vor der Tür steht. Die bereits angesprochenen Entwicklungen der gegenwärtigen Geschäftswelt verlangen von den Mitarbeitern und vor allem von den Führungskräften ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft, Flexibilität und Innovationsfähigkeit. An die Führungskräfte werden bezüglich Führung, Kommunikation und Motivation ganz neue Anforderungen gestellt und nur eine ständige Anpassung bzw. Weiterentwicklung ermöglicht es, die gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben erfolgreich zu erfüllen und den Unternehmenserfolg zu sichern. Es ist daher eine Frage der Unternehmensstrategie, ob der Nachwuchs von innen herangebildet oder von außen zugekauft wird. Insbesondere in Zeiten der Personalknappheit zeigen sich die Vorteile einer intensiven und bewussten internen Nachwuchsentwicklung. Viele Unternehmen entscheiden sich bewusst dafür, den eigenen Führungsnachwuchs als Teil der Unternehmenskultur zu fördern, um den Mitarbeitern entsprechende Entwicklungschancen zu bieten und dabei die Unternehmens- und Führungskultur zu berücksichtigen.

Das Nachwuchsführungskräfteentwicklungsprogramm sollte jeweils speziell auf die Bedürfnisse und Anforderungen des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten sein. Der Qualifizierungsbedarf der einzelnen Führungskraft steht im Mittelpunkt und ist am Stellenbedarf orientiert. Er bietet somit die Gewähr für eine zielgerichtete Förderung im Interesse der Führungskräfte und des Unternehmens. Das Besondere an dieser Personalentwicklungsmaßnahme ist die Individualität. Es handelt sich nicht um

Abb. 1: Dreifunktionales Nachwuchsförderungsmodell,
(Quelle: Wollsching-Strobel, 1999, S. 57)



ein gängiges „Baukastenprogramm“, bei dem fertige und uniforme Maßnahmen für jede Nachwuchsführungskraft angewandt werden, sondern es erfolgt eine gezielte und differenzierte Förderung, bezogen auf das jeweilige Potenzial und das vorhandene Stärken- und Schwächen-Profil des einzelnen Teilnehmers. Bedarfs- und praxisgerechte Konzepte fokussieren die Konstanz der Inhalte und verknüpfen diese mit einer flexiblen Planung und Durchführung. Nachwuchsförderung und -entwicklung fokussiert die Vermittlung zielgerichteter und unmittelbar anwendbarer Problemlösungskompetenz im Hinblick auf die aktuelle und zukünftige Unternehmenssituation. Das Trainieren von Managementaufgaben (Organisieren, Strukturieren, Steuern) sowie die Erfüllung von Leadership-Anforderungen (Probleme benennen und lösen, Mut, Visionen) schult für die konkrete Verantwortungsübernahme (vgl. Abb. 1).

Führungskräfte müssen also derzeitige Situationen bewältigen und zukünftige Entwicklungen erkennen können, um situativ pragmatische Entscheidungen treffen zu können, damit das Unternehmen auch in kritischen Phasen leistungs- und handlungsfähig ist. Hierzu benötigen die in obersten Unternehmenshierarchien eingesetzten Personen entspre-

chende Management-Kompetenzen und müssen sich ihrer Rolle und Funktion im Unternehmen stets bewusst sein. Professionelles, reflektiertes und motiviertes Handeln ist hierzu erforderlich – dazu benötigte Management-Kompetenzen werden jedoch während der herkömmlichen akademischen Ausbildung nur selten vermittelt.

Postgraduale Aus- und Weiterbildung zur Entwicklung der Nachwuchsführungskräfte

Die bereits angesprochenen und in der Praxis geforderten Kompetenzen und Fähigkeiten werden den Absolventen traditioneller Studienrichtungen in den meisten Fällen nicht direkt vermittelt – räumlicher, zeitlicher und geistiger Freiraum kommt aufgrund der hohen Anzahl an Studierenden und der beschränkten universitätsinternen Ressourcen viel zu kurz. Industrieumfragen zeigen aber auf, dass bei mehr als 50 % der akademischen Berufsanfänger Qualifikationsdefizite in den Bereichen „Außerfachliche Fähigkeiten“ und „Fachübergreifendes Wissen“ festgestellt wurden.

Um diese Defizite auszugleichen, streben immer mehr Absolventen unter-

schiedlichster Studienrichtungen eine postgraduale Weiterbildung hinsichtlich Management- und Führungskompetenz an und sind bereit, viel Zeit und einiges Geld zum Zwecke des vertiefenden Wissenserwerbes zu investieren.

Im Prinzip versteht man unter postgradualer Ausbildung alle Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die einen akademischen Bildungsabschluss als Zulassungsvoraussetzung verlangen; in der Praxis wird dem Abschluss eines Universitäts- bzw. Fachhochschulstudiums oft auch eine einschlägige mehrjährige qualifizierte Berufspraxis entgegengesetzt. Zu den postgradualen Ausbildungen werden neben den Doktoratsstudien vor allem Universitätslehrgänge und Universitätskurse gezählt, wobei das Spektrum von eintägigen Seminaren bis zu mehrstufigen und mehrjährigen internationalen Ausbildungsgängen reicht, die zu eigenen Abschlüssen (z. B. Master of ...) führen.

Eine umfassende, auf die Anforderungen der Tätigkeiten als Führungskraft abgestimmte Ausbildung ist der „Master of Business Administration“. Der Master of Business Administration, kurz MBA genannt, stammt ursprünglich aus den USA (Dartmouth College 1904), erste europäische Programme sind Mitte der

Impressum

Medieninhaber (Verleger):

Österreichischer Verband der
Wirtschaftsingenieure

WING-Sekretariat:

Kopernikusgasse 24/3, 8010 Graz,
Tel. (0316) 873-7795
WING-Homepage: www.wing-online.at

Redaktion:

Mag. (FH) Ursula Zmöltnig
Mobil: 0676/7294653
e-mail: ursula.zmoelnig@chello.at

Schriftleiter:

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Ulrich Bauer
e-mail: ulrich.bauer@tugraz.at

Redaktionsteam:

Chefin vom Dienst & Marketingleiterin:
Mag. (FH) Ursula Zmöltnig
Redakteure:
Dipl.-Ing. Andreas Drumel
drumel@iwb.tu-graz.ac.at
Dipl.-Ing. Dr. Stefan Grünwald,
stefan.gruenwald@tugraz.at
Dipl.-Ing. Dr. Borge Kummert,
boerge.kummert@tugraz.at
Dipl.-Ing. Reinhild Nöstlthaller
noestlthaller@bbw.tu-graz.ac.at
Dipl.-Ing. Roland Winkler
roland.winkler@tugraz.at
Thomas Eichner
eichner@sbox.tugraz.at

Anzeigenkontakt:

Mag. (FH) Ursula Zmöltnig
e-mail: p2marketing@aon.at
Mobil: 0676/72 94 653

Anzeigenleitung:

P2 Marketing

Mag. (FH) Ursula Zmöltnig
St. Peter Hauptstraße 119/1, 8042 Graz
Tel.: +43/676/72 94 653, Fax: 0316/46 61 80
e-mail: p2marketing@aon.at
www.p2marketing.at

Satz, Layout, Druck:

Styria Printshop Druck GmbH
Am Hartboden 33, 8101 Gratkorn
Tel. (03124) 290 90, ISDN: DW 44
Fax (03124) 290 90-30
e-mail: printshop@styria.com

Auflage: 3.000 Stk.

Erscheinungsweise:

4x jährlich, jeweils April, Juli, Oktober sowie
Dezember.

Nachdruck oder Textauszug nach Rück-
sprache mit der Schriftleitung des „WING
business“.

Erscheint in wissenschaftlicher Zusammenar-
beit mit den einschlägigen Instituten an den
Universitäten und Fachhochschulen Öster-
reichs. Wirtschaftsingenieure sind wirtschafts-
wissenschaftlich gebildete Diplomingenieure
mit Studienabschluss an einer Technischen
Universität, an einer technischen Fakultät
einer Universität oder einer technischen Fach-
hochschule.
ISSN 0256-7830

60er Jahre entstanden. Der MBA wird
als eine internationale, generalistische
Managementausbildung betrachtet, bei
der Konzeption der Ausbildungsinhalte
wird besonderer Wert auf die Vermitt-
lung von Schlüsselqualifikationen sowie
eine eng an die Praxis orientierte Fach-
qualifikation gelegt.

Bei einem MBA-Studium lernt man (bei-
nahe) alles, was für eine Position als
Führungskraft vonnöten ist: ein maxi-
males Pensum mit einem maximalen
Leistungsdruck in einer vorgegebenen
Minimalzeit zu bewältigen; für längere
Zeit mit nur wenigen Stunden Schlaf
auszukommen (sonst würde man das
Pensum nicht schaffen); resultatorien-
tiert zu denken, zu planen und zu han-
deln; menschliche Unterschiede und Dis-
harmonien so zu handhaben, dass am
Ende dennoch vernünftige Arbeitser-
gebnisse erzielt werden. Gelernt wird in
Teams von fünf, maximal sieben bis acht
Leuten und die Klassengrößen über-
schreiten selten 25 Teilnehmer. Exzelle-
nte Vortragende aus Industrie und Wis-
senschaft sorgen für wissenschaftsori-
entiertere und praxisnahe Ausbildung. Als
Anschauungsmaterialien dienen Fallstu-
dien, welche umfassend recherchiert
wurden und die in der meist absolut
heterogen zusammengesetzten Klein-
gruppe diskutiert, durchgearbeitet und
gelöst werden. Vielfach werden die
Führungskräfte von morgen auch zur
Entwicklung eigener Business-Pläne und
Unternehmensstrategien herausgefordert
oder zumindest motiviert. Am Ende der
Ausbildungszeit steht ein Manager, der
branchenunabhängig und in jeder Art
von Unternehmen einsetzbar ist. Als
Voraussetzungen für die Aufnahme in
ein MBA-Programm gelten ein guter
akademischer Abschluss, einige Jahre
Berufserfahrung, gute Referenzen und
sehr viel Motivation für die Erbringung
von Höchstleistungen. Ein weiterer Vor-
teil eines MBA-Abschlusses ist die Mit-
gliedschaft in einem Alumni-Netz, das
Netz der Ehemaligen, welches zum
Gedankenaustausch, zum Organisieren
bzw. Besuchen von fachspezifischen Ver-
anstaltungen, weiterer gemeinsamer

Aktivitäten etc. einlädt.

Auch in Österreich trägt man dem Trend
des verstärkten Wunsches nach post-
gradualer Ausbildung Rechnung und hat
in den letzten Jahren das Angebot an
Kursen, Universitätslehrgängen und Pro-
grammen mit Abschluss eines Master of
Business Administration enorm erwei-
tert. Die Palette des MBA-Angebotes
reicht von wenigen Vollzeitprogrammen
bis hin zu zahlreichen Teilzeitprogra-
men (Blockzeiten, Wochenende sowie
Abendkurse), die inhaltlichen Schwer-
punkte gehen von generellen MBA-Pro-
grammen (umfassende wirtschaftswis-
senschaftliche Ausbildung) bis hin zu
spezialisierten Programmen aus den
Bereichen Wirtschaft, Technik, Juridi-
kum etc.

An der Montanuniversität Leoben wird
am Department Wirtschafts- und
Betriebswissenschaften ein spezieller
MBA „Generic Management“ angebo-
ten. Der Schwerpunkt dieses Programms
liegt in der Verbindung zwischen Wirt-
schaft und Technik, die Teilnehmer
erwerben ausgezeichnetes Faktenwissen
aus den Bereichen der Betriebswirt-
schaftslehre und dem Management, eine
Vertiefung und Anwendung dieses Wis-
sens erfolgt in den Teilführungsberei-
chen Qualitäts-, Umwelt-, Sicherheits-
und Risikomanagement. Den Abschluss
des Programms bildet eine Zusammen-
führung dieser Teilführungssysteme in
ein übergeordnetes Generic-Manage-
ment-System.

Mag. Elke Knoll

Literatur

Cox, William: Die besten MBA-Programme in
Europa – Entscheidungshilfen für Ihre Karriere-
planung, FAZ, Frankfurt/Main 2002.

Wollsching-Strobel, Peter: Managementnachwuchs
erfolgreich machen – Personalentwicklung für High
Potentials, Gabler, Wiesbaden 1999.