

**Management:**

**TOP- MANAGER**

**Erfolgsfaktoren – Schlüsselqualifikationen – Ethik**

Dr. Schwan & Partner © 1993

**Erfolgsfaktoren für Manager:**

- zur richtigen Zeit am richtigen Ort
- Ideen
- Kommunikationsfähigkeit
- Ausstrahlung
- Qualifizierte Mitarbeiter
- "Vitamin B"
- Organisationsstruktur
- Aufgabenart
- Fachliche Kompetenz
- Konjunktur
- Über 1,70m groß
- Ausbildung
- Soziales Netzwerk
- Vertrauen
- Praxiserfahrung
- Branche
- Selbstsicherheit
- Familie
- Persönlichkeit
- Humor
- Wettbewerber
- Markt
- Belastbarkeit
- Glück

**Empirische Erkenntnisse über erfolgreiche Top-Manager: Typische Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen****Persönlichkeitsmerkmale:**

- emotionale Stabilität, psycho-physische Belastbarkeit und Ausdauer;
- relativ gering ausgeprägte Lebensangst;
- seelische Ausgeglichenheit;
- optimistische Lebenseinstellung;
- überdurchschnittliche Intelligenz (noch "normal");
- hohe Leistungsmotivation;
- systematisches, logisches-analytisches Denken;
- Urteilskraft;
- großes Selbstvertrauen;
- Intuition und Phantasie;
- Anpassungsfähigkeit;
- Kontaktfreudigkeit;
- Extraversion;
- Redegewandtheit;
- Macht- und Statusorientierung.

**Soziodemographische Merkmale:**

- unterstützendes, harmonisches Elternhaus mit harmonischer Bindung;
- gute Beziehungen, zumindest zu einem Elternteil;
- keine Erstgeborenen, zumeist aus Mehrkinder-Familien (zumindest in den USA);
- Vater mit höherer Berufsposition (Manager, Selbständiger, leitender Angestellter, höherer Beamter);
- Hochschulstudium (Wirtschaftswissenschaften, Jura, Natur- oder Ingenieurwissenschaften, möglichst Promotion als Statussymbol);
- zumeist älter als 50 Jahre.

**Berufsbezogene Merkmale:**

- langjährige Berufspraxis, die meisten Berufsjahre in derselben Unternehmung bzw. beim selben Arbeitgeber, in derselben Branche und im gleichen Aufgabenbereich;
- erste leitende Position zwischen 30 und 40 Jahren;
- sehr gut informiert über ihre Berufsanforderungen und über ihr Unternehmen;
- mehr Generalist als Spezialist;
- relativ schneller, sich selbst verstärkender Aufstieg (ca. alle 5 Jahre, in den USA alle 3 Jahre);
- kooperative Beziehungen zu vielen Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens;
- gut informiert über Produkte, Märkte, Technologien, Wettbewerber, Gewerkschaften, Lieferanten, Kunden etc.;
- grundsätzlich positive Einstellung zur Informations- und Kommunikationstechnologie im Büro (PC, Fax etc.), ohne sie selbst ausreichend zu nutzen (max. 30% der Manager) – je älter sie sind, desto seltener die Nutzung;
- wöchentliche Arbeitszeit: ca. 50-70 Stunden;
- werden von einflussreichen Mentoren/Gönnern gefördert und sind durch einflußreiche soziale Netzwerke abgesichert (Verwandtschaft, Beiräte, Clubs: Rotary, Lions, Golf, Reiten, Tennis etc.; im Volksmund "Seilschaften" "Vitamin B");
- betreiben Eigenwerbung, gute Selbstdarstellung und Selbstinszenierung ("Tue Gutes und rede darüber" etc.).

**Führungsmodelle:**

- strukturelle Führung:  
Unternehmensverfassung, Zielsystem, Controlling, Führungsgrundsätze, Aufbau-/Ablauforganisation, Stellenbeschreibungen, Beurteilungssystem etc.;
- interaktionale Führung:

zwischenmenschliche Beziehungen, Delegation, Motivation, Information, Kommunikation, Förderung etc.;

- symbolische Führung:  
Normen, Werte, formale und informale Regeln, Usancen, Geist und Stil des Hauses, Statussymbole, rituelle Handlungen zu bestimmten Anlässen etc.

### **Qualifikation und Schlüsselqualifikation von Spitzenkräften:**

Qualifikation =

Summe berufsbezogener Eigenschaften, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Werte und Verhaltensweisen einer Person;

Schlüsselqualifikation =

- a) die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt und
- b) die Eignung für die Bewältigung einer Sequenz von (meist) unvorhersehbaren Änderungen von Anforderungen im Lauf des Lebens.

vgl. Mertens, 1972; Conradi 1983; Grunwald 1990; Neuberger 1991

1. die Würde des Menschen ist Ausgangs- und Endpunkt aller Handlungen;
2. der Mensch trägt die Verantwortung für die Natur und
3. der Mensch ist Teil der Natur.

vgl. Fromm 1982; Wunderer/Grunwald 1980; Lay 1989; Zürn, 1991; Lenk/Ropohl 1987; Lenk/Maring 1992

### **Prüfkriterien für Auswahl und Förderung von künftigen Top-Managern:**

#### **Fachliche Qualifikation (die Sache selbst)**

- Kenntnis der Inhalte und Methoden des Fachgebietes;
- Grundkenntnisse der Informations- und Kommunikationstechnologien;
- Offenheit für neue Ideen, Konzepte, Prozesse und Strukturen im Fachgebiet und angrenzender Disziplinen.

#### **Strategische Qualifikation (ganzheitliches und visionäres Denken)**

- mehrdimensionales, kreiskausales, ganzheitliches Denken;
- Denken in Neben- und Spätfolgen sowie Rückkoppelungen (systemisches Denken);
- Denken in Tendenzen und Interdependenzen anstatt in monokausalen, linearen, kurzzeitigen Beziehungen;
- Denken in Problem- und Lösungshierarchien, in Alternativen und deren Konsequenzen;

- Sensibilität für “weiche” und “harte” Veränderungs-Indikatoren innerhalb und außerhalb des Unternehmens;
- das Wesentliche vom Unwesentlichen unterscheiden können (wichtig – dringlich);
- Zukunftsorientierung, Interesse an realistischen Utopien;
- Umgang mit Unsicherheit, Ungewißheit und Mehrdeutigkeit (Information, Menschen, Problemen, Situationen);
- globales, interkulturelles Denken und Handeln;
- adäquater Einsatz von Experten;
- Berufserfahrung in möglichst unterschiedlichen Unternehmen.

### **Methodische Qualifikation (Miteinsatz)**

- individuelle Arbeitstechniken:  
Zeitmanagement, systematisches Planen, Prioritäten setzen nach Dringlichkeit und Wichtigkeit;
- Entscheidungs-, Problemlösungs- und Kreativitätstechniken:  
Kosten-Nutzen-Analyse;  
Statistik (deskriptiv – analytisch);  
Brainstorming;  
Delphi-Methode;  
Szenario-Methode;
- Gruppenarbeitstechniken:  
Kenntnis der sozialpsychologischen Kleingruppenforschung (Gruppendynamik, Strukturen/Prozesse in Projektgruppen, Qualitätszirkel, Teams);  
Moderation von Sitzungen/Arbeitskreisen;  
Visualisierung;  
Präsentation;  
Rhetorik (Vortrag, Verhandlung, Diskussion, Debatte).

### **Kommunikative/soziale Qualifikation (Umgang mit Menschen)**

- persönliches Wertsystem, innere Grundhaltung, Persönlichkeitsmerkmale:  
Fähigkeit zur Selbstöffnung, Aufrichtigkeit, Authentizität, Glaubwürdigkeit (Übereinstimmung von Denken, Fühlen, Sprechen und Handeln), Zivilcourage;  
Selbstachtung, Gerechtigkeitsempfinden, emotionale Stabilität, Selbstvertrauen, Humor (sich selbst nicht zu ernst nehmen!), Bedürfnis nach lebenslangem Lernen;
- Auseinandersetzung mit der eigenen Person. Motto: “Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen!”  
Kenntnis der persönlichen Stärken und Schwächen, Fähigkeit zur Selbstkritik, konstruktive Verarbeitung eigener Erfolge, aber auch Mißerfolge und Defizite;  
Wirkung des eigenen Verhaltens auf andere (Erkennen eigener Anteile an Probleme-

- men/Konflikten);
- konstruktiver Umgang mit eigenen Ängsten, Unsicherheiten, Minderwertigkeitsgefühlen, Illusionen und Allmachts-Phantasien;
- Vorbild sein können und wollen;
- Selbstbeherrschung und Askese ("Führen heißt dienen!");
- Mut zur Demut;
- Zwischenmenschliche Beziehungen:
  - Einfühlung in andere;
  - Fähigkeit, Gefühl zu zeigen und anzusprechen;
  - Freude am Umgang mit Menschen, auch aus anderen Kulturen;
  - Kommunikationsfähigkeit in unterschiedlichen Rollen und Situationen;
  - Teamfähigkeit;
  - Fremdsprachen/Auslandserfahrung, kosmopolitische Einstellung;
  - Repräsentant des Unternehmens nach innen und außen.

### **Soziale Verantwortung (Ethik und Moral im täglichen Handeln)**

- Grundkenntnisse der Ethik-Lehren:
  - [Technikethik: technischer Fortschritt um jeden Preis? (Stichwort: Lebensqualität, Umweltzerstörung, Sozialverträglichkeit);
  - Wissenschaftsethik: Nuklear-, Genforschung, Tierversuche, Auftragsforschung unter der Fragestellung von Sinn und Verantwortung;
  - Medizinethik: Eid des Hypokrates, Apparatedizin, Gentechnologie, Organverpflanzung;
  - Sozialethik: Untersuchung/Beobachtung der sittlichen Normen (Prinzipien des menschlichen Zusammenlebens);
  - Goldene Regel: "Was Du nicht willst, das man Dir tu´, das füg´ auch keinem andern zu!"
  - Kardinaltugenden (z.B. Weisheit, Mut, Gerechtigkeit, Besonnenheit, Mäßigung) – Klassische Ethik – Wirtschaftsethik – Unternehmensethik – Führungsethik]
- Kenntnis und Beachtung der Wirtschafts- und Unternehmensethik:
  - Zielkonflikte (Ökologie vs. Ökonomie, Betriebswirtschaft vs. Volkswirtschaft, Arbeitsleistung vs. Arbeitszufriedenheit);
  - Umweltverträglichkeit von Produktion und Produkten;
  - Sozialverträglichkeit neuer Technologien;
  - Normen und Werte der Unternehmensverfassung;
  - Entgelt- und Beförderungsprinzipien;
  - Gewinnverteilungs-Prinzipien;
  - Mitbestimmungs-Prinzipien;

- Kenntnis und Beachtung der Führungsethik:  
Sozialethische Gebote (Goldene Regel, kategorischer Imperativ);  
Verantwortungsarten:
    - universal-moralische Verantwortung (z.B. Goldene Regel);
    - Aufgaben-/Rollenverantwortung (Rechte und Pflichten aus der Rolle);
    - Kausal-Handlungsverantwortung (eigenes Tun oder Unterlassen);
    - Präventionsverantwortung (Abwendung von Störungen/Schäden);
    - Rechtliche Verantwortung (aufgrund bestehenden Rechts);
    - Zukunftsverantwortung (Fern-/Spätwirkung auf nächste Generationen);
- Sozialethische Führungsprinzipien (kooperative Führung, gerechte Konfliktregelung, Mitentscheidung, Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter);

**Ergebnisse einer empirischen Untersuchung an deutschen Top-Managern im Zusammenhang mit der Personalentwicklung (N=602, Rücklaufquote ca. 32%, 1992)**

1. Die Anforderungen an die Top-Manager werden nach deren Selbsteinschätzung tendenziell steigen.
2. Durch die Dynamik der Umwelt werden sich die Anforderungen an Top-Manager verlagern.
3. Strategische Fähigkeiten sowie solche, die im Zusammenhang mit der zunehmenden Globalisierung zu sehen sind, werden immer mehr an Bedeutung gewinnen.
4. Die Weiterbildung und die Entwicklung des Top-Managements erfolgt derzeit noch zu wenig mit einer entsprechenden konzeptionellen Vorgangsweise, da das entsprechende Know-how häufig nicht vorhanden ist.
5. Eine zentrale Aufgabe des Personalmanagements wird es sein, Weiterbildungskonzepte, welche längerfristig und integraler Bestandteil der Unternehmenskultur sind, auch für Top-Manager zu entwickeln und zu implementieren.