

Weiterqualifizierung für zukünftige Executives

Prof. Gerold Frick, Professor für Internationale Betriebswirtschaft insbesondere Personalmanagement, Führung und Organisation, Hochschule für Technik und Wirtschaft Aalen

*„Wer aufhört, besser werden zu wollen, hört auf, gut zu sein“
(Marie von Ebner-Eschenbach)*

In der Wirtschaftssprache bezeichnet man als „Executives“ das Führungspersonal eines Unternehmens bzw. einer Organisation. Dazu zählen ausführende Manager, Führungskräfte, Geschäftsführer, Direktoren, Geschäftsleitungsmitglieder und der Vorstand. Die Verantwortung von Executives umfasst nach moderner Managementlehre im Wesentlichen die folgenden Bereiche:

- eine zukunftsweisende Vision und Strategie entwickeln
- organisatorische Strukturen, Regeln und Prozesse aufstellen
- eine Hochleistungskultur entwickeln
- Wachstum durch Innovationen erzeugen
- positive Resultate erzielen
- eine nachhaltige Unternehmensführung in sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Hinsicht praktizieren und auf deren Einhaltung achten.

Davon ausgehend stellt sich die Frage, welche Führungsqualitäten machen die erfolgreichen Executives von heute aus? In einer im Jahr 2012 durchgeführten Studie¹ wurden mehr als 1.700 Geschäftsführungsmitglieder in 64 Ländern nach den drei für ihren persönlichen Erfolg wichtigsten Eigenschaften gefragt. Die häufigsten Nennungen waren: 1. Fixierung auf den Kunden (61 %), inspirative Führung (60 %) und Führung im Team (59 %). Diese erfolgsrelevanten Eigenschaften von Executives werden heutzutage durch zumindest die folgenden Managementfähigkeiten unterstützt:

- Systemisches denken
- Strategisches denken und handeln
- Logisch-analytisches Lösen von Problemen und Nutzen von Chancen
- Wirksames kommunizieren und verhandeln
- Initiieren und steuern von vielfältigen Veränderungen
- Führen von Mitarbeitern (Voraussetzung hierfür: „Man muss Menschen mögen!“)

¹ IBM: CEO C-Level Studien – Führung durch Vernetzung. Ergebnisse der Global Chief Executive Officer (CEO) Study. 2012. S. 55

Wirft man den Blick in die Lehrpläne der technischen Studiengänge von Hochschulen und Universitäten, so findet man hier meist wenig Lernangebote zur Entwicklung der vorgenannten Managementfähigkeiten und Managementeigenschaften. Der Schwerpunkt der Studienprogramme liegt hier nach wie vor auf der Vermittlung von umfangreicher, technischer Fachkompetenz.

Das bedeutet, dass man als angehender Executive zahlreiche Management- und Führungskompetenzen erst nach dem Studium erwerben wird. Wie in anderen Berufen auch, ist ein abgeschlossenes Ingenieurstudium damit nicht das Ende der persönlichen Lernzeit, sondern lediglich ein Meilenstein auf dem Weg des lebenslangen Lernens. Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Management- und Führungsqualitäten des Einzelnen hat direkten Einfluss auf das Handeln, die Kultur und die Ergebnisse eines Unternehmens sowie letztendlich auch auf den persönlichen Karriereerfolg.

Bevor eine Zusatzqualifizierung oder Weiterqualifizierung erfolgt, sollten Lernende immer erst entscheiden, **ob, warum, was und wie** sie lernen wollen. Die Antworten auf diese Entscheidungsfragen im Vorfeld des eigentlichen Wissenserwerbs sind ein wesentlicher Teil des Lernprozesses und beeinflussen diesen sowie die weiteren Weiterbildungsaktivitäten und deren Erfolg sehr stark.

Persönliche Lebensziele und Lebensplanung

Die Antworten auf die Frage des ‚ob‘ und ‚warum‘ hängen ganz wesentlich von den persönlichen Lebenswünschen und -zielen des Einzelnen ab. Welche Lebensziele hat man und welche Lebenspläne ergeben sich daraus? Welchen Stellenwert haben die privaten gegenüber den beruflichen Zielen? Wie viel und was ist man bereit für den beruflichen Erfolg zu opfern? In welcher Lebensphase befindet man sich und welche Aspekte müssen hier besonders berücksichtigt werden? Tiefgreifende Fragen also die man mit sich selbst oder auch zusammen mit einem Coach für sich persönlich klären sollte bevor man weitere Entscheidungen zur Karriereplanung und Weiterqualifizierung trifft.

Fach- oder Führungskarriere?

Grundsätzlich müssen sich Ingenieure/Wirtschaftsingenieure überlegen, ob sie ihre Weichen auf eine Fachkarriere oder eine Führungskarriere stellen. Bei der sogenannten Fachkarriere – in der Praxis auch Fachlaufbahn genannt – stehen im Arbeitsalltag vielfältige Sachaufgaben im Vordergrund die mit tiefgehendem Experten- und Spezialwissen gelöst werden. Man spezialisiert sich fachlich und wird zur Expertin in einem Sachgebiet. Bei der sogenannten Führungskarriere – in der Praxis auch Führungslaufbahn genannt – sind es Sach- und Personalführungsaufgaben die es zu lösen gilt. Aufgrund der Führungsverantwortung für andere Menschen bleibt jedoch weniger Zeit für die Bearbeitung von Sachaufgaben.

Man bleibt in einzelnen Sachthemen vielleicht noch der Experte doch sollte man nach modernem Führungsverständnis nicht anstreben der beste Experte im Team sein zu wollen sondern der beste Leader zu sein. Kurzum: als Führungskraft sorgt man für Rahmenbedingungen in denen die Mitarbeiter motiviert und leistungsorientiert ihre Sachaufgaben erbringen können und sich weiterentwickeln.

Zunächst wird man als technischer Hochschulabsolvent von den Unternehmen fast immer als qualifizierter Mitarbeiter in Sachaufgaben eingesetzt zum Beispiel als Entwicklungs-, Produktions- oder Vertriebsingenieur. Im Laufe der ersten Berufsjahre sollte man dann – im besten Fall zusammen mit der Führungskraft und den Personalmanagern – seine persönlichen Talente und Neigungen im Berufsleben klarer erkennen und sich für eine Fach- oder Führungslaufbahn entscheiden. Hier gilt je frühzeitiger man weiß, was man kann und möchte, desto frühzeitiger kann man sich auch für zukünftige Aufgaben rüsten.

Im Laufe des Berufslebens kann sich die Frage nach Fach- oder Führungslaufbahn immer wieder nochmals neu stellen und auch anders beantwortet werden doch wird es mit zunehmender Berufserfahrung und zunehmendem Lebensalter immer schwieriger zwischen den beiden unterschiedlichen Laufbahnen zu wechseln.

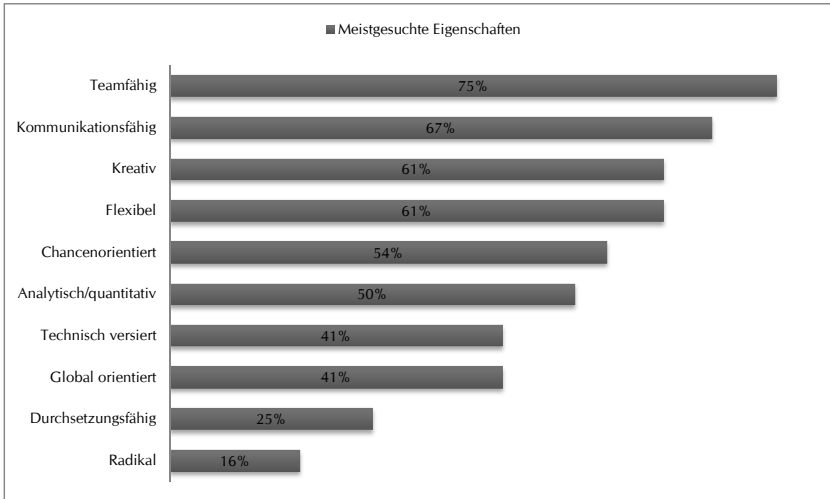
Regional-nationale Karriere oder internationale Karriere?

Abgesehen von der Frage ob Fach- oder Führungskarriere stellt sich im Laufe des Berufslebens auch die Frage der räumlichen Flexibilität. Will man den Hauptteil seiner Arbeitszeit in seiner Heimat oder seinem Heimatland erbringen oder möchte man für längere Zeit im Ausland arbeiten und leben? Je nach Beantwortung dieser Frage ergeben sich weitere Anforderungen und Qualifizierungsbedarfe. Entscheidet man sich für eine internationale Karriere so erfordert das weitere Sprachkompetenzen, interkulturelle Kompetenzen, Mobilität und Flexibilität hinsichtlich der Organisation seines Privatlebens. Auch hier gilt dass sich diese Entscheidungsfrage im Laufe des Berufslebens immer wieder neu stellen und neu bewertet werden kann.

Bedarfe und Ziele der Weiterqualifizierung klären

Bei jeder Weiterqualifizierungsmaßnahme stellt sich die Frage welche Wissensbedarfe mit welchen Zielen gedeckt werden sollen. Die Frage des Wissensbedarfs stellt sich hierbei aus individueller Sicht wie auch aus Sicht der Nachfrage am Arbeitsmarkt. So wurden die Geschäftsführungsmitglieder in der zuvor erwähnten Studie² nach den vier Eigenschaften bei Mitarbeitern gefragt die für den künftigen Erfolg von herausragender Bedeutung sind.

² IBM: CEO C-Level Studien – Führung durch Vernetzung. Ergebnisse der Global Chief Executive Officer (CEO) Study. 2012. S. 21 ff.



Die meistgesuchten Eigenschaften sind Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Kreativität und Flexibilität. Überraschend ist, dass die technische Fachkompetenz relativ weit unten auf der Liste der gesuchten Eigenschaften steht. Die Befragten haben dafür eine einfache Erklärung: Sie betrachten diese Eigenschaften als selbstverständlich und einer der Befragten sagt: „Es ist, als ob man jemanden fragte, ob er lesen und schreiben könne“.

Individuelle Wissensbedarfe für zukünftige und gegenwärtige Executives ergeben sich je nach Anforderung der derzeitigen Position, je nach Anforderung der zukünftig angestrebten Positionen und je nach Anforderung der Unternehmen. Zur besseren Klassifizierung der Wissensbedarfe unterscheidet die Praxis hier gerne zwischen Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen.

Hinsichtlich der Fachkompetenz müssen Executives zumindest über ein fundiertes Querschnittswissen zu dem von ihnen verantworteten Sachgebiet verfügen sowie die Grundfunktionen des Managements und die betriebswirtschaftlichen Grundlagen kennen und beherrschen. Bei der Methodenkompetenz sind Projektmanagement, Problemlösungsmethoden, Kreativitätstechniken, Arbeitstechniken, Zeitmanagement sowie Rhetorik grundlegend bedeutsam. Beim Erwerb von sozialen Kompetenzen geht es um Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten die Executives dazu befähigen in den Beziehungen zu Menschen situationsgerecht zu handeln. Hierbei sind Lernthemen zur kontinuierlichen Entwicklung der Führungskompetenz, der emotionalen Intelligenz, des Einfühlungsvermögens sowie der Kommunikations-, Team- und Konfliktfähigkeit unabdingbar. Englische Sprachkenntnisse in Wort und Schrift sind ein Muss. Bei der Persönlichkeitskompetenz von Executives steht vor allem die Entwicklung und Weiterentwicklung

des persönlichen Managementformats im Mittelpunkt das Eigenschaften wie Authentizität (Echtheit), Aufrichtigkeit, Zuverlässigkeit, Ausdauer, situative Anpassungsfähigkeit oder auch Reflexionsfähigkeit umfasst.

Auswahl und Durchführung der Weiterqualifizierungsmaßnahme: aus der Vielfalt der Möglichkeiten das Richtige wählen!

Gab man Anfang Juni 2016 in die Suchmaschine Google das Stichwort ‚Management Weiterbildung‘ ein so ergaben sich ungefähr 25,1 Millionen Ergebnisse, das zeigt wie umfangreich, vielfältig und komplex das Thema ist. Sucht man nach geeigneten Angeboten zur Managementweiterbildung hat man in der Tat die Qual der Wahl.

Zunächst ist zu entscheiden ob die Weiterqualifizierung weitgehend am Arbeitsplatz oder außerhalb des Arbeitsplatzes erfolgen soll. Wenn sie außerhalb des Arbeitsplatzes erfolgen soll ist zu klären ob die Maßnahme berufsbegleitend (d. h. das Arbeitsverhältnis wird fortgeführt) oder in Vollzeit durchgeführt werden soll (d. h. das Arbeitsverhältnis wird unterbrochen oder gekündigt). Je nach Entscheidung hat das Auswirkungen auf die finanzielle Situation und Belastung der Person.

Hinsichtlich der Finanzierung der Weiterqualifizierung sollte geklärt werden ob, in welchem Umfang und zu welchen Konditionen sich das Unternehmen an den Kosten der Weiterqualifizierung beteiligt. In der Regel gilt: je wichtiger die Weiterqualifizierung auch von Seiten des Unternehmens bewertet wird desto größer ist auch die Bereitschaft sich finanziell zu beteiligen bzw. die anfallenden Kosten der Maßnahme komplett zu übernehmen.

Angehenden und gegenwärtigen Executives stehen ganz unterschiedliche Maßnahmen zur Weiterqualifizierung zur Verfügung. Diese unterscheiden sich hinsichtlich Ort und Form sowie hinsichtlich der vermittelten Kompetenzbereiche. Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die unterschiedlichen und in der Praxis am häufigsten eingesetzten Maßnahmen.

Maßnahme der Weiterqualifizierung	Weiterqualifizierungsort und -form		
	Am Arbeitsplatz	Außerhalb vom Arbeitsplatz berufsbegleitend	Außerhalb vom Arbeitsplatz in Vollzeit
Traineeprogramme Graduate Programme	x		
Übernahme von Sonderaufgaben Mitarbeit in Projekten	x		
Befristeter Auslandseinsatz	x		
Übernahme einer Projektleitung (= temporäre Führungsverantwortung für die Zeitdauer des Projektes)	x		
Einsatz als Stellvertreter der Führungskraft oder als Teamkoordinator	x		
Fach- und Methodenseminare	x	x	
Management- und Führungsseminare		x	
Coaching bzw. Executive Coaching	x	x	
Teilnahme an Mentoring-Programm	x		
Aufbaustudiengänge in Management		x	x
Programme zum Master of Business Administration (MBA)		x	x
Promotionsprogramme		x	x

Tab.: Maßnahmen der Weiterqualifizierung für Executives

Traineeprogramme und Graduate Programme

Hierbei handelt es sich vor allem um eine von Großunternehmen angebotene Möglichkeit des Berufseinstiegs von Hochschulabgängern. Während der Laufzeit des Trainee- bzw. Graduate-Programms erfolgt eine systematische, mit dem Berufseinsteiger (Trainee/Graduate) abgestimmte Rotation durch verschiedene Abteilungen und Funktionsbereiche des Unternehmens. Die Dauer solcher Programme beträgt mindestens 6 Monate bis maximal 24 Monate. Der Trainee/ Graduate soll in dieser Zeit lernen, funktionsübergreifend zu denken und zu handeln, so dass er bei seinen späteren Aufgaben innerhalb des Unternehmens nicht nur seinen eigenen Fachbereich sieht, sondern auch die Auswirkungen auf andere Unternehmensbereiche in seine Überlegungen und sein Handeln mit einbezieht. Zudem fördern solche Programme die interne Netzwerkbildung und das bessere Kennenlernen der spezifischen Unternehmenskultur. Trainee- bzw. Graduate-Programme dienen dazu, vielseitig einsetzbaren Führungsnachwuchs aufzubauen und können von daher auch international ausgerichtet sein.

Übernahme von Sonderaufgaben; Mitarbeit in Projekten; befristeter Auslandseinsatz

Durch die Zuweisung von Sonderaufgaben und Projekten die über Routineaufgaben hinausgehen (z.B. einmalig oder unregelmäßig anfallenden Planungs- und Kontrollaufgaben), sollen die Mitarbeiter zeigen, dass sie fähig sind, Verantwortung zu übernehmen, sich neuen Problemstellungen anzunehmen und geeignete Lösungsalternativen zu entwickeln. Wesentlicher Vorteil dieser Maßnahme ist die Auseinandersetzung mit Problemen oder Chancen für die es (noch) keine Standardlösungen gibt. Eine spezielle Form der Übertragung von Sonderaufgaben ist der zeitlich befristete Auslandseinsatz. Hier stehen neben der Erweiterung der fachlichen Kompetenzen, insbesondere die Vermittlung sozialer und interkultureller Kompetenzen im Vordergrund. Diese Maßnahme wird besonders zur Entwicklung von international erfahrenen Führungskräften eingesetzt.

Einsatz als Stellvertreter der Führungskraft, als Teamkoordinator oder als Projektleiter

Im Rahmen der Tätigkeit als Stellvertreter, als Teamkoordinator oder als Projektleiter werden Führungsnachwuchskräften Teilaufgaben übertragen ohne dass sie schon die gesamte Führungsverantwortung übernehmen. Dadurch wird die Führungskraft entlastet und die Mitarbeiter wachsen schrittweise in zukünftige Führungspositionen hinein. Vorteil dieser Maßnahmen ist die Entwicklung von Führungsnachwuchskräften in realistischen Alltagssituationen, in denen fachliche, methodische und soziale Kompetenzen sowie Führungsbefähigung gefordert sind.

Management- und Führungsseminare

Ein Seminar ist eine Lernveranstaltung, die dazu dient, Wissen in kleinen Gruppen interaktiv zu erwerben oder zu vertiefen. Seminare werden von einem für das Lernthema qualifizierten Trainer durchgeführt und dauern in der Regel zwischen ein bis fünf Tagen. Die Vermittlung von Fach- und Methodenwissen kann hierbei auch durch Lernprogramme – sogenanntes e-Learning – erfolgen. Geht es allerdings um den verhaltens- und anwendungsbezogenen Kompetenzerwerb sowie den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Teilnehmern dann ist der persönliche Dialog unabdingbar.

Bei Managementseminaren liegt der Hauptfokus auf der Weiterqualifizierung von Management- und Führungskompetenzen. Beim Erwerb von Managementwissen geht es um das Erlernen von Strategieanalyse, von Strategieentwicklung, von Strategieplanung und von Strategieimplementierung. Ebenso erlernt man die professionelle Ausübung der klassischen Managementaufgaben für einen Funktionsbereich oder für ein ganzes Unternehmen: Ziele setzen, planen, entscheiden, orga-

nisieren und delegieren, realisieren und kontrollieren. Beim Erwerb von Führungskompetenzen geht es um die Entwicklung von angemessenem Führungsverhalten und den Einsatz von Führungstechniken bei der Mitarbeiterführung.

Das Angebot an Management- und Führungsseminaren ist äußerst vielfältig und intransparent. Vielfach erfolgt die Auswahl der geeigneten Seminarangebote durch das Unternehmen so dass die Mitarbeiter aus einem unternehmensinternen Seminarprogramm auswählen können. Die Auswahl des geeigneten Seminars sollte sich vor allem am konkreten Qualifizierungsbedarf, an den individuellen Lernzielen, den Lerninhalten sowie der Darbietungsform (Seminarartyp und Seminarort) ausrichten. Die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme sollte mit einer Seminarbescheinigung oder einem Zertifikat bestätigt werden.

Executive Coaching

Executive Coaching ist ein regelmäßiges Treffen einer Führungskraft (Coachee) mit einem Managementberater oder einem eigens hierfür ausgebildeten Business Coach zur kontinuierlichen Entwicklung des Managementformats und zur Förderung des Managementpotenzials. Hierbei werden zu Beginn eines Coaching-Prozesses gemeinsam die individuellen Coaching-Ziele identifiziert und vereinbart. Dann folgt ein ganz auf die spezifische Situation und die personelle Konstellation zugeschnittener Coaching-Prozess der je nach Bedarf von kurzer oder auch von längerer Dauer sein kann. Der Coach versteht sich im Rahmen des Coaching-Prozesses nicht als „Lehrer“ sondern als Impuls- und Feedbackgeber sowie als Begleiter auf gleicher Augenhöhe der Executive-Persönlichkeit. Coaching eignet sich vor allem zur kontinuierlichen Förderung und Weiterentwicklung der Führungs- und Persönlichkeitskompetenzen.

Mentoring Programme

Bei Mentoring-Programmen gibt eine erfahrene Person (Mentor/in) ihr fachliches Wissen und ihre Erfahrungen an eine unerfahrene Person (Mentee) weiter. Ziel ist die Unterstützung bei der beruflichen und persönlichen Entwicklung. Mentoren sind demnach meist erfahrene Executives aus dem Unternehmen. Formal zielt Mentoring auf die Förderung des Führungsnachwuchses außerhalb des üblichen Führungskraft-Mitarbeiter-Verhältnisses ab. Inhaltlich geht es darum informelle Regeln zu vermitteln, in bestehende Netzwerke einzuführen, praktische Tipps zu geben und langfristig die Karriere des Mentee zu fördern. Mentoring eignet sich vor allem zur Entwicklung von Fach- und Führungskompetenzen und je nach Ausgestaltung des Programms auch zur Förderung der Persönlichkeitskompetenz.

Postgraduales Studium: Aufbaustudiengänge, Masterprogramme und Promotionsprogramme

Ein postgraduales Studium ist ein Studium, das ein vorhergehendes erfolgreich abgeschlossenes Studium (in der Regel ein grundständiges Studium) voraussetzt. Ziel eines postgradualen Studiums ist in der Regel ein weiterer akademischer Grad, kann aber auch die Weiterbildung ohne weiteren akademischen Grad sein. Das Curriculum wird oft in Form eines Hochschullehrgangs angeboten. Typische postgraduale Studiengänge sind Masterstudiengänge und Promotionsstudiengänge. Die Dauer von Masterstudiengängen beträgt ein bis zwei Jahre, die Dauer von Promotionsstudiengängen ist sehr unterschiedlich geregelt und kann bis zu fünf Jahren reichen.

Bei den Masterstudiengängen werden konsekutive, nicht-konsekutive und weiterbildende Studiengänge unterschieden. Die konsekutiven Masterstudiengänge vertiefen ein vorhergehendes Bachelorstudium und ähneln damit im Umfang den früheren Diplomstudiengängen. Nicht-konsekutive Masterstudiengänge schließen an ein beliebiges, abgeschlossenes Studium an. Ein häufiger Masterabschluss für die Zielgruppe der technisch ausgebildeten Executives ist der Master of Business Administration. Weiterbildende Masterstudiengänge ähneln den nicht-konsekutiven Studiengängen, setzen allerdings zusätzlich eine qualifizierte berufspraktische Erfahrung voraus. Man spricht hier auch von sogenannten Executive Master-Programmen die in ihren Zulassungsbestimmungen eine Mindestanzahl an Jahren Berufserfahrung definieren. Die Aufbaustudiengänge und Masterstudiengänge werden in Vollzeit oder berufsbegleitend angeboten. Berufsbegleitende Programme sind vor allem für Personen geeignet die ihr Erwerbsleben und ihre berufliche Karriere nicht unterbrechen wollen. Eine berufsbegleitende Maßnahme verlangt allerdings von den Teilnehmern zusätzliche Energie, Selbstdisziplin und eine gute Selbstorganisation.

Inhaltlich sind Aufbaustudiengänge und Master-Programme meist anwendungsorientiert ausgerichtet und zielen auf den Erwerb von strategischem und generalistischem Managementwissen. Sie sind besonders geeignet wenn man sich für Aufgaben im Mittleren und Oberen Management qualifizieren möchte. Promotionsprogramme dagegen verfolgen einen eher forschungsorientierten und theoriebezogenen Ansatz und eignen sich für Executives die forschungsnah tätig sind oder tätig sein wollen.

Die angebotenen Studienprogramme unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Lernziele, Lerninhalte, Qualität, Dauer und Kosten sehr deutlich. Auch hier sollte sich die Auswahl der geeigneten Maßnahme vor allem am konkreten Qualifizierungsbedarf, an den individuellen Lernzielen, an den Lerninhalten, an der Darbietungsform (Vollzeit oder berufsbegleitend) und den finanziellen Möglichkeiten ausrichten.