



Buch Executive Resource Management

Ein aussergewöhnliches Führungsteam aufbauen und halten

Robert W. Barner
Davies-Black, 2000
Auch erhältlich auf: Englisch

Rezension

Vielleicht sind Sie Firmenbesitzer und alle Menschen in Ihrer Umgebung sind geborene Führungskräfte. Wenn nicht, gilt auch in Ihrem Fall: Ein Führungsteam aufzubauen, ist ein wohlüberlegter strategischer Prozess. Lassen Sie sich von Robert W. Barner auf den entsprechenden Weg führen. Sein verständliches Buch zielt auf die Schaffung eines optimalen Führungsteams ab. Der Autor untersucht verschiedene Blickwinkel, von denen aus die Kompetenzen zu sehen sind, die Ihre Firma braucht. Weitere Themen: Bestehende Führungsgremien evaluieren, Rekrutierung, Aufbau von Führungsfähigkeiten, Nachfolgeregelungen und anderes mehr. Das Buch ist verständlich, wenn auch stellenweise etwas trocken geschrieben. Wegen des interessanten Themas empfiehlt *BooksInShort.com* dieses Buch in erster Linie denen, die mit Führungsentwicklung und der Rekrutierung von Führungskräften beschäftigt sind, einschliesslich Personalleitern und Organisationsentwicklern. Es kann aber durchaus auch für Mitglieder der Geschäftsleitung interessant sein, sich mit der Rekrutierung von Führungskräften zu befassen.

Take-aways

- Top-Führungsleute sind heute der Schlüssel zum Erfolg einer Organisation.
- Strategisch gesehen sind sie wichtiger als Kapital, Technologie oder Ressourcen.
- Der Personalverantwortliche trägt die Hauptverantwortung für Aufbau und Unterhalt eines erstklassigen Führungsteams.
- Der Personalverantwortliche ist wie ein Architekt, welcher ein Team zuerst plant und dann baut.
- Verwenden Sie die Executive-Resource-Matrix, um zu messen, ob Ihre Firma Fortschritte gemacht hat, ob demzufolge ein herausragendes Führungsteam etabliert wurde.
- Planen Sie, ein Team zu entwickeln, das mit der Firmenstrategie in Einklang steht.
- Um ein besseres Führungsteam zu schaffen, muss zuerst eine Executive-Resource-Strategie entwickelt werden.
- Diese Strategie sollte Kompetenzen der Führungskräfte definieren und die Fähigkeiten der bestehenden Führungskräfte einschätzen.
- Ein Teil der Executive-Resource-Strategie ist es auch, anstehende Geschäftsanforderungen aufzudecken.

- Der Prozess beinhaltet zudem, Führungsübergänge zu begleiten und eine führende Firma aufzubauen.

Zusammenfassung

Der Wert der Führungskräfte

In unserem Zeitalter, in dem der Mensch das Kapital einer Firma ausmacht, ist das Führungsteam ein besonders wichtiger Vermögenswert in der Geschäftsbilanz. Tatsächlich investieren Organisationen mehrere Monate und mehrere hunderttausend Dollar, um die passenden Talente zu rekrutieren. Immer mehr wirken sich Anstellung und Abgang einer Führungsperson direkt auf den Börsenwert einer Firma aus, weil Investoren die Leistung einer Firma auch an Veränderungen in der Führungsspitze ablesen und bemessen.

„Wer heute eine siegreiche wettbewerbsfähige Strategie aufbauen möchte, kommt um den Eckstein ‚Führungsfähigkeiten‘ nicht herum. Mehr als jeder andere Faktor - Kapital, Technologie oder Ressourcen - verhilft die Führungskompetenz einer Organisation zu einem anhaltenden Marktvorteil.“

Top-Manager sind Dreh- und Angelpunkte, Ecksteine eines Unternehmens. Ein erstklassiges Führungsgremium zu haben, hat den Faktoren Kapital oder Technologie den Rang abgelaufen. Um ein kraftvolles Leitungsteam aufzubauen, muss aber zuerst ein Executive-Resource-Managementsystem bestehen, das die Geschäftsstrategie und die Anforderungen an die Führungskräfte definiert und in Einklang bringt. Ein solches System zu haben ist aus verschiedenen Gründen wichtig:

- Der Wert einer Firma wird auch am Wissensstand seiner Mitarbeiter und Führungskräfte gemessen, am technischen und branchenspezifischen Know-how.
- Firmenakquisitionen haben den Kampf um Talente verschärft.
- Erfolgsgeschichte schreibt nur noch, wer über ausgezeichnete Führungskräfte verfügt.
- Führungstalente auf höchster Ebene sind schwer zu finden, besonders in den Bereichen Information, Technologie und Human-Resources-Management. Das kommt in internationalen Organisationen am deutlichsten zum Ausdruck. Hier werden Führungskräfte benötigt, die nicht nur mit der lokalen Kultur vertraut sind, sondern auch über aussergewöhnliche Führungsfähigkeiten verfügen.
- Führungstalente sind gerade in der heutigen Zeit wichtig, in der die Arbeitsumstände unvorhersehbar und fließend sind. Wenn sich Firmen in Richtung unbekannter Terrains aufmachen, brauchen sie dazu einen guten Geschäftsführer.

Führungspläne beurteilen

Der Personalleiter trägt die Hauptverantwortung, wenn es darum geht, ein ausgezeichnetes Führungsteam zusammenzustellen und zu pflegen. Er muss wie ein Architekt zuerst planen und dann bauen. Früher waren Personalleiter einfach Talentbeschaffer oder Personaladministratoren. Heute müssen sie Top-Leute für Schlüsselpositionen finden. Als Personalleiter - oder anderweitig Verantwortlicher für das Führungsteam eines Unternehmens - müssen Sie in der Lage sein, die Fähigkeiten des bestehenden Teams zu bewerten, Änderungen entsprechend vorzunehmen und verletzbare Stellen auszumachen. Messen Sie die Fortschritte auf dem Weg zum Top-Führungsteam in folgenden fünf Dimensionen:

1. Wie gut ist die Executive-Resource-Strategie mit der Geschäftsstrategie abgeglichen?
2. Wie viel wurde in die Führungsentwicklung investiert?
3. Wie offen für Veränderungen sind die derzeitigen Führungskräfte?
4. Wie weit haben sich die Personalabteilung und die Führungskräfte auf eine integrierte Personalpolitik geeinigt, die auch auf die Führungsetage Auswirkungen haben kann?
5. Wie nahe an der Wirklichkeit, am Arbeitsalltag, wurden die Fähigkeiten definiert, die eine Führungskraft mitbringen muss?

Super-Führungskräfte in 13 einfachen Schritten!

Orientieren Sie sich an diesen Basisschritten, um ein Top-Führungsteam zusammenzustellen:

1. Entwickeln Sie eine Executive-Resource-Strategie - Knüpfen Sie Ihre strategischen Pläne ans Führungspersonal und stellen Sie sicher, dass die oberste Führung Ihre Executive-Resource-Pläne unterstützt. Bewerten Sie den Erfolg Ihrer Strategie mittels realer Kriterien: Haben Sie von den Schlüsselfiguren im Unternehmen Unterstützung erhalten? Haben Sie die Kompetenzen aufgrund quantifizierbarer Daten eingeschätzt? Definieren Sie Parameter für den Entwicklungs-oder-Kauf-Entscheid. Hinterfragen Sie Ihre Anstellungsentscheidungen. Wollen Sie die Talente aus derselben Branche abwerben, oder sind sie eher ausserhalb zu finden? Machen Sie sich Gedanken zu Veränderungsprozessen: Wie rasch sollen Führungskräfte intern gefunden und entsprechend ausgebildet werden? Wie langsam sollen Veränderungen stattfinden?
2. Denken Sie an künftige Geschäftsanforderungen - Überlegen Sie, was Ihre Führungskräfte in Zukunft erwarten wird. Geschäftsentwicklungen beeinflussen die Art, wie Sie Führungskräfte rekrutieren, auswählen und entwickeln sollten. Führen Sie eine strategische Planung durch, die verschiedene Szenarien und Geschäftsanalysen einschliesst. Diese Analysen beinhalten die Zusammenfassung der Geschäftsziele und der Verantwortlichkeiten, die Identifizierung bevorstehender Herausforderungen, das Spezifizieren von Annahmen und die Bestimmung von Auswirkungen.
3. Identifizieren Sie Führungskompetenzen - Bestimmen Sie die Führungskompetenzen, die für Ihre Firma am wichtigsten sind, und legen Sie die "richtige Mischung an Führungstalenten" fest, die Sie brauchen, um nach einem Zusammenschluss oder einer Übernahme weiterhin eine hohe Leistung zu erbringen. Entwickeln Sie ein Sechs-Stufen-Kompetenz-Modell: 1) Überprüfen Sie vorhandene Modelle, 2) setzen Sie Fokusgruppen ein, 3) konstruieren Sie vorläufige, neue Modelle, 4) führen Sie individuelle Interviews durch, 5) legen Sie die mögliche Kompetenzsteigerung fest und 6) präsentieren Sie ihre Ergebnisse dem CEO und der obersten Führungsetage.
4. Beurteilen Sie Führungsfähigkeiten - Untersuchen Sie die unterschiedlichen Entwicklungsbedürfnisse der einzelnen Führungskräfte und spüren Sie interne Talente mit grossem Potenzial auf. Sie können sich diverser Methoden bedienen, z. B. der Einzel- oder Mehrfachbeurteilung oder des 360-Grad-Feedbacks, das die Leistung einer Person in sechs Punkten misst, die für Führungskompetenz unerlässlich sind. Die Punkte sind: strategisches Denken, Einfluss auf die Organisation, Teamfähigkeit, Projektmanagement, Problemlösung und Sensibilität.
5. Evaluieren Sie Schwachpunkte - Halten Sie Ausschau nach leistungsmindernden Stellen in Ihrem Führungsteam und bestimmen Sie, welche Führungskompetenzen benötigt werden, um neue Produkte zu lancieren oder in neue Märkte vorzudringen. Evaluieren Sie Geschäftsanforderungen und Führungsfähigkeiten. Stellen Sie sich Fragen wie: "Decken wir die Marketingkompetenzen intern ab, die wir brauchen, um uns global weiterzuentwickeln?" Sie können ein 360-Grad-Profil entwickeln, um jede Führungskraft zu beurteilen und aufgrund vorgegebener Kriterien mit den anderen zu vergleichen. Oder das oberste Führungsteam beurteilt jährlich die Fähigkeiten auf der Führungsebene.
6. Managen Sie Führungswechsel - Bestimmen Sie den richtigen Zeitpunkt solcher Wechsel. Bereiten Sie einen Wechselzeitplan vor, der folgende Punkte beinhaltet: Entwurfsphase, Weiterentwicklung des Plans und Teambefragung. Versuchen Sie, den Prozess möglichst angenehm zu gestalten, einem Organisations-Trauma vorzubeugen und die politischen Konsequenzen einzuberechnen.
7. Bauen Sie Führungskompetenz auf - Lehren Sie Ihre Führungskräfte den wirksamsten Weg, um ihren Angestellten Coach und Mentor zu sein und um künftige Entwicklungen und daraus resultierende Anforderungen vorausszusehen. Welches sind die Trends in Ihrer Branche? Fünf "best practices" können dabei eingesetzt werden: 1) Verwenden Sie "action learning", um Entwicklungsaktivitäten mit Arbeiterfahrungen aus dem Alltag zu verknüpfen. 2) Verwenden Sie Arbeitssimulationen, um das Lernen voranzutreiben. 3) Setzen Sie Mentoringprogramme ein, um auch die Führungskräfte zu unterstützen und zu begleiten. 4) Vergrössern Sie Ihre Entwicklungs-Ressourcen, indem Sie neben Firmenmitteln auch akademische Ressourcen anzapfen. 5) Verwenden Sie "distributed learning" und Cybertools, um das Wissen Ihres Unternehmens zusätzlich zu vergrössern.
8. Schmieden Sie eine Strategie zur Führungsentwicklung - Verknüpfen Sie Entwicklungsziele mit der Geschäftsstrategie Ihres Unternehmens. Verknüpfen Sie die Entwicklungsansätze mit der Firmenstruktur. Zeichnen Sie z. B. eine Tabelle, auf der Sie Ihre strategischen Geschäftsziele sowie die Entwicklungslernziele und die damit zusammenhängenden Entwicklungsbemühungen aufzeigen. Ihre umfassende Executive-Resource-Entwicklungsstrategie sollte Ihre Planungsziele und Geschäftsstrategie verknüpfen, den Entwicklungsansatz der Firmenstruktur anpassen, Entwicklungspläne auf die Lernfähigkeit der Leute auf den verschiedenen Ebenen ausrichten, Lernsysteme schaffen, Entwicklung ermöglichen, die Bereitschaft der Führungskräfte, neue Führungskräfte nachzuziehen, evaluieren, und die Strategie sollte sich zukunftsgerichtet entwickeln - und immer mit einem globalen Fokus.
9. Nachfolgeregelung - Entwickeln Sie Nachfolgeprozesse, die es Ihnen ermöglichen, kritische Abgänge im oberen Kader rasch zu ersetzen. Identifizieren Sie die künftigen passenden Führungskräfte nach einem Firmenzusammenschluss. Planen Sie zuerst und suchen Sie dann Rückhalt auf der obersten Führungsebene. Entwickeln Sie Führungsprofile und sammeln Sie auch alles, was Kandidaten in Auswahlprozesse einbringen.

10. Entdecken Sie aussergewöhnliche Talente - Behalten Sie die Anforderungen im Auge, während sich Ihre Firma rasch entwickelt. Überlegen Sie, wie Sie optimal mit Vermittlern von Führungskräften zusammenarbeiten können, und entwickeln Sie einen Rekrutierungsprozess, um aussergewöhnliche Führungskräfte anzulocken.
11. Wählen Sie die richtigen Spieler aus - Identifizieren Sie talentierte Leute, die in Ihre Unternehmenskultur passen, bestimmen Sie, wie vorbereitet eine Führungskraft für internationale Aufgaben ist, und achten Sie auf mögliche Probleme, wenn Sie Führungskräfte beurteilen.
12. Planen Sie die Startphase neuer Führungskräfte - Schaffen Sie ein Programm, das es den neuen Führungskräften ermöglicht, von Beginn an Tritt zu fassen. Eliminieren Sie Stolpersteine, über die Führungskräfte in der Anfangsphase straucheln könnten, und beurteilen Sie rasch, wie gut sich neu eingestellte Führungskräfte einleben.

„Eine Executiv-Ressourcen-Strategie dient als Aktionsplan, der dabei hilft, alle Investitionen im Auge zu behalten, welche es schliesslich ermöglichen, die beste Mischung talentierter Führungskräfte zusammenzubringen.“

Versuchen Sie, gute Führungskräfte zu behalten - Finden Sie innovative Wege, um ihre Top-Leute zu behalten und sie vor Abwerbungen zu schützen. Untersuchen Sie die Gründe, die dazu führen könnten, dass gute Führungskräfte abwandern, und entwickeln Sie entsprechende Anreize, die im Einklang mit der Wettbewerbsfähigkeitsstrategie Ihres Unternehmens stehen müssen.

Über den Autor

Robert W. Barner ist Vizepräsident bei Choice Hotels International und zuständig für Organisationsentwicklung und Weiterbildung. Zu seinen weiteren Büchern zählen Lifeboat Strategies und Crossing the Minefield. Darüber hinaus hat er u. a. Beiträge für The 1997 McGraw-Hill Team & Organization Development Sourcebook geliefert.
