

## „Moderiertes Denken“

Altes Wissen auffrischen, neue Lösungen entwickeln – dazu dienen Executive-Education-Programme. Sie bieten Führungskräften eine Plattform für den Austausch.

Von FRANZ HEUKAMP

Die Weltwirtschaftskrise hat gezeigt, dass in der Finanzwelt ein Umdenken notwendig ist – vor allem auf den Führungsebenen. Kurzsichtigen Optionsgeschäften sowie marktgefährdenden Börsenspekulationen muss ein Riegel vorgeschoben werden. Deutschland reagierte im Juni 2009 mit dem Managerhaftungsgesetz, das Vergütung und Risikobeteiligung der Vorstände deutscher Aktiengesellschaften regelt. Das Gesetz will helfen, die Rahmenbedingungen für ein Wirtschaftswachstum zu schaffen, das auf langfristige Prozesse setzt. Eine klare Lektion der Krise ist: Wir brauchen Akteure an der Spitze, die das unternehmerische Risiko nicht an persönlichen Boni-Ausschüttungen ausrichten, sondern ihr Unternehmen als verantwortlichen Akteur im volkswirtschaftlichen Rahmen begreifen.

Das neue deutsche Gesetz reagiert sicher auf einen Teil des Problems. Entscheidend ist aber, das Handeln der Manager selbst in den Blick zu nehmen und neue Wege aufzuzeigen, wie sie Gewinn erzielen können, der auf Dauer angelegt ist. Verantwortung gehört auf die persönliche Ebene des Managers. Dafür benötigen die Entscheider der Wirtschaft aber kritische Selbstreflexion und eine Plattform, auf der sie ihr Management-Wissen immer wieder auf den neusten Stand bringen und sich mit Gleichrangigen austauschen können. Maßlose Spekulationen waren sicher auch die Folge eines fehlenden Korrektivs und offenen Austauschs unter Peers und Fachleuten aus der gesamten Breite der Wirtschaftswelt.

Diesem Marktbedürfnis kommen Executive-Education-Programme entgegen, die mittlerweile von vielen Universitäten und Business Schools angeboten werden. Die Führungskräfte erhalten ein Forum, in dem sie in Zusammenarbeit mit erfahrenen Professoren ihr eigenes Know-how auffrischen und sich strukturiert mit realen Problemstellungen auseinandersetzen. Man könnte von „moderiertem Denken“ sprechen. Die Teilnehmer schätzen dabei besonders den intensiven Erfahrungsaustausch – nicht nur mit Professoren, sondern vor allem mit anderen Executives. Die Programme sind eine Chance, mit Entscheidern auf Augenhöhe zu diskutieren und

Sichtweisen aus unterschiedlichsten Branchen kennenzulernen. Die Teilnahme an einem Executive-Education-Programm führt nicht selten zu überraschenden Einsichten – zum Beispiel, wenn sich Geschäftsprozesse durch einen Dialog aus völlig neuen Blickwinkeln zeigen. Ein solches Gespräch können sie im Unternehmen als Entscheider nicht führen. Walter Böhme von der Munich Metrology GmbH über seine Erfahrung an einer Business School: „Wenn du ein berufliches Problem hast, kannst du die anderen Teilnehmer wie auch die Professoren fragen – und zwar Dinge, die du sonst mit niemandem in deinem beruflichen Umfeld besprechen kannst.“

Als erstes Indiz für die Qualität der Angebote von Executive Education gilt nach wie vor eine langjährige Platzierung in den internationalen Rankings. So steht im einschlägigen Ranking der Financial Times von 2010 die amerikanische University of Virginia Darden an oberster Spitze, auf dem zweiten Platz die IESE Business School, die als Pionier von Executive Education in Europa gilt. Ausschlaggebend für die Rankings ist vor allem die Meinung der Manager, die an Programmen teilgenommen haben und die Qualität der jeweiligen Business School bewerten.

Executive Education basiert meist auf Case Studies: Da es letztlich um bessere Entscheidungen auf oberster Führungsebene geht, werden reale Unternehmensbeispiele simuliert und diskutiert. Die Sessions sind darauf ausgerichtet, konventionelle Konzepte an den Fallstudien zu prüfen und innovative Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Die Arbeitsgruppen sind in der Regel klein gehalten, um den Austausch zu erleichtern. Im Einzelnen handhaben die Business Schools ihre Programme dann unterschiedlich.

Das Ziel von Executive Education ist es, Top-Managern im Erfahrungsaustausch mit der Gruppe sowie über die Bearbeitung von Fallstudien neue Wege aufzuzeigen, wie sie verantwortungsvoll handeln und langfristig Wachstum sichern können. Der Erfolg des Konzepts spricht für sich: Nach dem anglo-amerikanischen Raum erobert Executive Education auch zunehmend deutschsprachige Gefilde. Auch darin zeigt sich ein wachsendes Bedürfnis, aus den Erfahrungen der letzten Jahre zu lernen und sich weiterzuentwickeln. „Ich finde es unglaublich wichtig für Führungskräfte, dass sie sich immer wieder der Tragweite ihrer Entscheidungen bewusst werden – am Ende geht es immer um Menschen“, sagt zum Beispiel Michael Stölting, Vorstand der NRW Bank.

Professor Dr. Franz Heukamp, IESE Business School in Barcelona und München