

1. Einführung

Ich bin in diesem Jahr, 2011, über 40 Jahre als Trainer, Entwickler und Berater für Führungskräfte tätig. In meiner Arbeit mit Unternehmen und anderen Organisationen als Auftraggeber und in der direkten Trainings- und Entwicklungsarbeit von Führungskräften habe ich interessante Erfahrungen und Entdeckungen gemacht, aber auch eine Vielzahl von Beiträgen geleistet, die ich in dem „MAO-Lehrgebäude“ meinen Klienten zur Verfügung gestellt habe – durch die Qualifizierung von unternehmensinternen und -externen Trainern, mit der Einrichtung von ganzen Systemen der Führungskräfte-Entwicklung (FKE) in Unternehmen und nicht zuletzt durch meinen MAO-Informationsbrief, mit dem ich meine Leser seit 1979 über das Lernen von und in Organisationen vierteljährlich irritiere, verunsichere und auch weiterbilde.

Mit MAO skizziere ich meine Sicht des Arbeitsgebiets der Entwicklung von Führungskräften. Mit der Begrifflichkeit der „**Management-Andragogik**“, die ich 1967 geprägt habe (Stiefel 1967, S. 439 ff.), wollte ich den Anspruch unterstreichen, dass FKE im Wesentlichen eine Frage des „**Lernens von Erwachsenen mit Führungsverantwortung**“ ist. Später dehnte ich mein Konzept der Management-Andragogik unter dem Einfluss der nordamerikanischen *Organization Development* zum **MAO-Akronym** aus.

Ich möchte die MAO-FKE als mein langjähriges Arbeitsfeld und als meine Karriere in unterschiedlichen arbeitsbiografischen Stationen als eine persönliche „Entdeckungsreise“ ausfallen und dabei Einblicke und Einsichten vermitteln, die ich als **reflektierender Praktiker** gewonnen habe – und die ich als eine Art „Lektionen“ weitergeben möchte. Angeregt zu dieser Form einer persönlichen Entwicklungsgeschichte der FKE wurde ich durch *Roger Harrison*, der mit seinen beiden Bänden einen persönlichen Bericht der Entwicklung der „Organisationsentwicklung“ und seiner arbeitsbiografischen Etappen veröffentlicht hat (Harrison 1995).

Mit meiner persönlichen „Geschichte der MAO-FKE“ möchte ich die Entfaltung eines Arbeitsgebietes, das der FKE, skizzieren und damit ein Credo unterstreichen, dass ein professionelles Verständnis der Gegenwart stets auch Kenntnisse der Vergangenheit erfordert. „*If one wishes to understand how things are now, and why, one needs to know a good deal of how they were.*“ (Guba/Lincoln 1989, S. 77) Und auch der amerikanische Management-Historiker *Bedeian* (2004, S. 96 f.) bestätigt diese These, wenn er sagt: „*The gift of professional maturity comes only to those who know the history of their discipline.*“

Zu meiner „Geschichte der MAO-FKE“ gehören aber auch Geschichten, mit denen ich als „Vertreter einer subjektorientierten Bildungsarbeit“ – so der Wirtschaftspädagoge *Wolfgang Wittwer* in einer persönlichen Mitteilung – meinen Prozess der Erkenntnisgewinnung umschreiben möchte.

Ich werde die Einsichten darlegen, die ich als reflektierender Praxis-FKE-ler und nicht als „Veranda-FKE-ler“ (in Anlehnung an *van Maanen* 1988, S. 16 ein FKE-ler, der die Wirklichkeit des Entwicklungs- und Veränderungsgeschäfts

von einer sich in das Geschehen nicht involvierenden Position aus verfolgt) gesammelt und zusammengetragen habe. Damit habe ich – so es „wissenschaftsmethodisch“ interessiert – auch bereits meine wichtigsten Gewährsleute angesprochen: *Donald Schön* (1983), *David E. Hunt* (1987), *John van Maanen* (1988) und *Peter B. Vaill* (1996).

Zu meiner persönlichen „Geschichte der MAO-FKE“ gehört eine Vielzahl von Wegbegleitern, die für mich eine Bedeutung gehabt haben. Aber ebenso gehören auch einige „Wegversperrer“ dazu, denn oft sind gerade sie es, die einem rückblickend geholfen haben, den eigenen Weg überhaupt erst zu finden, wie mir anlässlich einer Hommage von *Fritz Senn*, dem großen *Joyce*-Interpreten, bewusst geworden ist (*Döring* 2007, S. 34).

Das, was sich heute nach über 40 Jahren reflektierender Tätigkeit als Trainer und Berater in der FKE in etwas unscharfen Umrissen als „MAO-Lehrgebäude“ darstellt, ist eine **handlungsanleitende Erfolgslehre** für angestellte Profis in der FKE und Personalentwicklung, aber auch für selbständig tätige Solo-Berater und -Trainer in diesem Arbeitsgebiet. Solos deshalb, weil der Umstieg in die trainierende und beratende Freiberuflichkeit eine relativ häufig praktizierte Karriereoption für angestellte Mitarbeiter in FKE- und PE-Abteilungen, aber auch in Instituten und Akademien der Weiterbildung von Führungskräften ist. Die **MAO-FKE** betont heute im Kern den betrieblichen **Existenzgrund der Strategieumsetzung und Mentalitätsveränderung**, mit denen imitationsgeschützte Wettbewerbsvorteile im Management-Verhalten verfolgt werden (*Stiefel* 2010). Daneben möchte ich mit meiner **Akteursperspektive** insbesondere die Handelnden selbst im zeitlichen Längsschnitt in ihrem Berufsbild stärken, was sich in der Wichtigkeit von Karrierethemen in der MAO-FKE niederschlägt.

MAO steht in ganz engem Zusammenhang zu mir als Person und meinen Erfahrungen. Das „berufliche Lebensmaterial“, das ich im Folgenden ausbreiten möchte, zeigt an, dass meine arbeitsbiografische Stationen mehr waren als lediglich einzelne berufliche Etappen. Die FKE war von Anbeginn meines Berufslebens ein Anliegen, das ich mit Leidenschaft verfolgte, und Leidenschaft im Beruf ist wie ein Feuer, das jemanden antreibt.

Wenn man heute als Professional erfolgreich sein will – sei es als angestellter Profi oder freiberuflicher Solo in der FKE –, dann muss man seine Arbeit mit einem bestimmten „**beruflichen Anliegen**“ verfolgen, zu dem Werte und Überzeugungen gehören. Diese Position möchte ich mit der Ausfaltung meiner persönlichen Geschichte der FKE in Form meines MAO-Gedankenguts vermitteln und dadurch vielleicht auch mit meinem „Feuer“ den einen oder anderen jüngeren FKE-ler „anzünden“.