

Manager ohne Kompetenz

SITZEN DIE FALSCHEN IN DEN CHEFETAGEN, HERR VON ROSTY?

von Larena Klöckner



HEIDRICK & STRUGGLES

CEOs sollen ihre Unternehmen führen – doch der Großteil zweifelt laut einer Umfrage, Krisen bewältigen zu können. Personalexperte Nicolas von Rosty erklärt das Phänomen und sagt, wann Chefs ausgewechselt werden sollten.

SPIEGEL: Herr von Rosty, eine weltweite Befragung hat gezeigt, dass CEOs und Aufsichtsräte nicht glauben, ihre Organisation habe Antwort auf die großen Fragen der Zeit. Sitzen die Falschen in den Chefetagen?

Von Rosty: Das würde ich so nicht sagen. Die Reihe von Krisen in den vergangenen Jahren hat niemand kommen sehen – sei es der Krieg mitten in Europa oder die Coronapandemie. Es sind diese nicht beeinflussbaren äußeren Faktoren, die Führungskräfte beschäftigen.

SPIEGEL: Und sie vor scheinbar unlösbare Probleme stellen.

Von Rosty: Die Erfolgsrezepte von früher sind keine Erfolgsrezepte mehr. Die Krisen haben zu einer starken Verunsicherung geführt. Das unschuldige Vertrauen in die Zukunft ist erschüttert worden. Aber auch die vielen Regularien sorgen für eine Frustration. Das Lieferkettengesetz beispielsweise bedeutet besonders für große Mittelständler viel Extraarbeit. Zusätzlich erschweren tägliche Neuerungen, wie etwa neue Energiegesetze, die Übersicht – kaum jemand blickt da noch durch. Die gesamte Planungssicherheit ist nicht mehr so, wie sie mal war.

SPIEGEL: Sie sprechen von Herausforderungen, die man nicht beeinflussen kann. Machen die Manager es sich damit nicht zu leicht?

Von Rosty: Das stimmt. Führungskräfte kontrollieren gern. Wenn es dann zu einem Kontrollverlust kommt, führt das zu einer gewissen Ohnmacht. Es gibt aber den alten Seglerspruch: Egal woher der Wind weht, man muss sehen, dass man die Segel richtig setzt. Ich denke schon, dass man Einbrüche in Geschäftsergebnisse zu häufig an äußeren Umständen festmacht. Das darf nicht zu einer Ausrede werden. Man hat sehr viel selbst in der Hand.

SPIEGEL: Die Unternehmen fühlen sich auf ökonomische und geopolitische Unsicherheiten nicht vorbereitet. Diese werden in den nächsten Jahren aber eher zu- als abnehmen. Fehlt es vielleicht schlicht an Kompetenz?

Von Rosty: Das Managerprofil verändert sich. Personen aus einer Zeit, die sich hauptsächlich auf Wachstum und Gewinn konzentrierte, stehen vor größeren Herausforderungen als jene, die bereits Erfahrung mit Restrukturierungen haben. Gerade in großen Konzernen fehlen diese Restrukturierer häufig, weil zu stark in einzelnen Funktionen gedacht wird. Führungsetagen brauchen einen Generalisten, der ein Team um sich versammeln kann, in dem unterschiedliche Meinungen und Ansichten herrschen können.

SPIEGEL: Viele Chefetagen sind alteingesessen.

Von Rosty: Ich tue mich schwer mit dem Stereotyp des unflexiblen Älteren. Vielmehr ist die Unternehmenskultur entscheidend. Denn am Ende ist das System immer stärker als das Individuum. Häufig kennen Personen, die nur in einem Unternehmen gewachsen sind und dort dann in den Vorstand kommen, nur die alten Unternehmenskulturen. Da sollte man manchmal jemanden von außen reinholen oder jemanden, der eben von innen sehr veränderungsbereit ist.

»Der Einzelne kann die Probleme der Welt nicht mehr lösen, das kann nur ein ganzes Team.«

SPIEGEL: Wenn nicht mal Chefs die Lage überblicken, wer dann?

Von Rosty: Der Glaube an den allwissenden Unternehmensführer ist verloren gegangen. Und das zu Recht. Der Einzelne kann die Probleme der Welt nicht mehr lösen, das kann nur ein ganzes Team. Auf diesen Grundgedanken müssen wir zurückkommen.

SPIEGEL: Ist das ein Problem der Chefs, die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter zu heben – oder sind diese Fähigkeiten in den Organisationen wirklich nicht vorhanden?

Von Rosty: Ein guter CEO muss eigentlich in erster Linie ein People-Manager sein. Das heißt, er muss die Talente im eigenen Unternehmen entdecken, fördern und ihnen schnell eine Plattform geben, auf der sie sich entwickeln können. Fachliches Know-how allein reicht nicht mehr. Diesen Sprung haben viele bisher nicht geschafft. Die Talentsuche wird oft an HR-Abteilungen delegiert, obwohl sie Chefsache sein sollte.

SPIEGEL: Also benötigen wir doch auch neue Leute in Führungspositionen.

Von Rosty: Das geschieht zum Teil schon. Für mich ist der Königsweg, aus den Unternehmen heraus frühzeitig Talente zu entdecken und diese schneller hochkommen zu lassen. Insbesondere in Deutschland hält man noch sehr an dem Prinzip fest: Lehrjahre sind keine Herrenjahre. Der Weg nach oben ist lang. Oft sind Personen schon Anfang 50, bis sie in Führungspositionen kommen.

»Ehrlich gesagt hat es mich schon überrascht, wie viel Verunsicherung in den Führungsetagen herrscht.«

SPIEGEL: Was wird aktuell versäumt?

Von Rosty: Es braucht flachere Hierarchien. Schnellere Informationen von unten nach oben und weniger Formalismus. In amerikanischen Unternehmen ist es viel leichter für Mitarbeiter, mit Top-CEOs ins Gespräch zu kommen. In Deutschland wird man eher durch die Vorzimmer abgeblockt. Aber auch der Punkt Diversität ist hier wichtig. Und ich meine nicht nur Genderdiversität, sondern vor allem Diversität in Nationalitäten, Ansichten und Überzeugungen. Denn das spielt eine immer zentralere Rolle für den Geschäftserfolg.

SPIEGEL: Hat Sie die Befragung verwundert?

Von Rosty: Ehrlich gesagt hat es mich schon überrascht, wie viel Verunsicherung in den Führungsetagen herrscht. Eigentlich ist es typisch für die Menschen dort, dass sie denken, alles gut im Griff zu haben – auch, wenn das natürlich nicht immer so ist.

SPIEGEL: Das klingt beunruhigend.

Von Rosty: Mich beruhigt es eher. Ich finde nichts schlimmer, als wenn man in einer hohen und volatilen Position sitzt und das Gefühl hat, immer alles unter Kontrolle zu haben. Wenn wir uns zu sicher sind, ist das die größte Gefahr. Sich unkomfortabel zu fühlen, zeigt nur, dass man aufmerksam ist. Führungskräfte sollten diese Unsicherheit jedoch nicht auf ihre Mitarbeiter übertragen und nach außen eine gewisse Erfolgsgewissheit ausstrahlen. Aber natürlich darf man schlaflose Nächte haben, weil man nicht weiß, was in der nächsten Woche passiert.

SPIEGEL: Auf welche Themen blicken die CEOs zuversichtlich?

Von Rosty: Sie denken, das Thema Unternehmenskultur im Griff zu haben. Genauso wie künstliche Intelligenz oder den Klimawandel.

SPIEGEL: Wurde diesen Themen mehr Aufmerksamkeit geschenkt?

Von Rosty: Ja, mit Blick auf die Unternehmenskultur ist »culture eats strategy for breakfast« in den vergangenen Jahren zentral geworden. Vor zehn Jahren hat man das noch abgetan. Heute haben alle großen Unternehmenslenker erkannt, wie entscheidend ihre Unternehmenskultur für den Geschäftserfolg ist.

SPIEGEL: Sie sprachen von Ohnmacht. Wie kommt man da wieder raus?

Von Rosty: Ich glaube nicht, dass wir da rauskommen. Wir müssen uns vielmehr daran gewöhnen, dass unvorhersehbare Ereignisse zum Unternehmensalltag gehören. Das Rezept für mich ist, immer verschiedenste Szenarien durchzuspielen und sich nicht auf eine Strategie festzulegen. Es lohnt sich daher, auch Bewerber mit unkonventionellen Lebensläufen einzustellen, die nicht den klassischen Branchenkariereweg gegangen sind. Studiengänge wie etwa Philosophie und Physik schulen ein Denken, mit dem sich eher kreative Lösungen bei unvorhergesehenen Ereignissen und neue Wege finden lassen.