

Die Mär vom Alleskönner in der Chefetage

CEOs. Öffentliche Kritik, schärfere Kontrolle und ein unsicheres Umfeld machen die Luft an der Unternehmensspitze dünn. Starkult und simple Erfolgsrezepte haben ausgedient. Gefragt sind charakterstarke Teamspieler.

VON JÜRGEN LEIDINGER

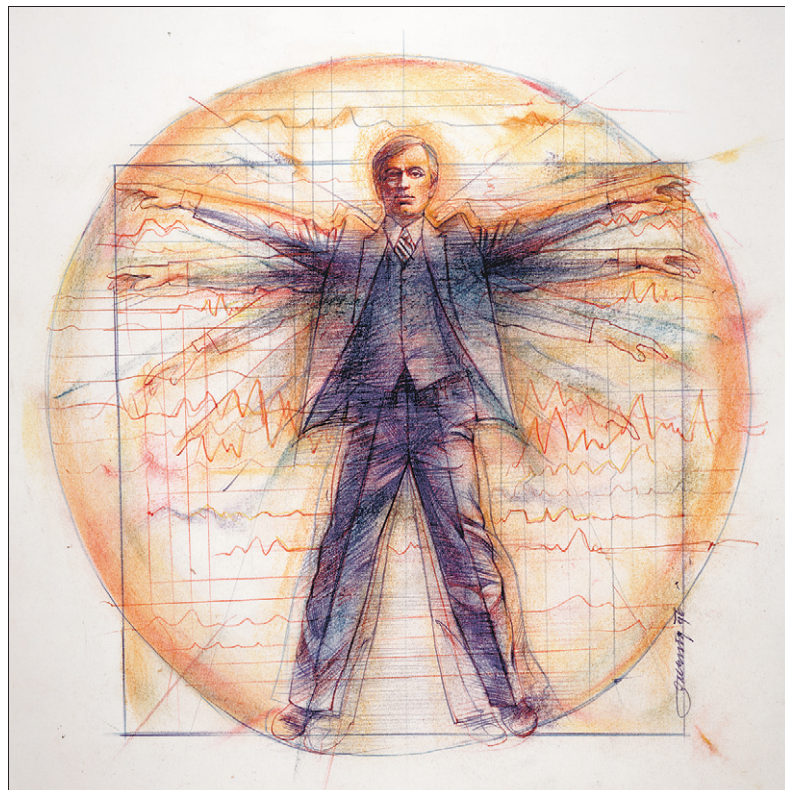
Die Strahlkraft großer Managerpersönlichkeiten scheint ungebrochen: Steve Jobs' Biografie führt die Bestsellerlisten in zig Ländern an. „Amerikas nächster CEO?“ titelte vor Kurzem der britische „Economist“ in Bezug auf den US-Präsidentenkandidaten und Exmanager Mitt Romney. Und rund um den anstehenden Abtritt mächtiger Banker wie Josef Ackermann oder hierzulande Ludwig Scharinger stellt sich aufs Neue die Frage: Wer ist der oder die Richtige für den Job?

Offenbar hatten es Bosse schon mal leichter: 6,6 Jahre bleiben die Chefs der 2500 größten börsennotierten Konzerne im Schnitt an der Macht, besagt eine aktuelle Studie von Booz & Company. Im Jahr 2000 waren es noch 8,1 Jahre. Seither haben Finanzkrise, Korruptionsfälle und die nie enden wollende Debatte um Spitzengehälter gehörig am Image der Wirtschaftslenker gekratzt. Auch die Zeit der alles abwinkenden Aufsichtsräte scheint vorbei.

Kein Platz für Einzelkämpfer

„Die Anforderungen an die fachliche und soziale Kompetenz sind gestiegen. CEOs werden zunehmend global rekrutiert, dementsprechend ist auch der Wettbewerb gestiegen“, sagt Frank Arnold, Managementexperte und Autor international erfolgreicher Bücher („Management: Von den Besten Lernen“ erscheint Ende Februar in einer Neuauflage im Hanser Verlag).

Für den Deutschen geht der Trend klar weg vom einzelkämpferischen Strippenzieher: „Der Starkult um einzelne Personen hat abgenommen. Die Anforderungen an Vorstände sind heute dermaßen komplex, dass es offensichtlich ist, dass ein Einzelner nicht alle Probleme lösen kann. Deshalb



Der CEO vom Reißbrett: zeitlose Qualitäten, veränderte Bedingungen. [Corbis]

geht es heute mehr als je zuvor um Top-Führungsteams. Gute Führungskräfte wissen, dass sie teamorientiert arbeiten müssen.“

Das entsprechende Rüstzeug suchen angehende Chefs beispielsweise in Postgraduate-Programmen wie dem Executive MBA an der IMD Lausanne – eine der renommiertesten Kaderschmieden für das fortgeschrittene Management. Phil Rosenzweig leitet diese Ausbildung – und zeigt sich als Skeptiker, was Erzählungen vom unfehlbaren Konzernkapitän betrifft: „Leadership ist nun einmal ein unscharfes, unpräzises Thema. Da ist es sehr schwierig, den Effekt zu isolieren, den ein einzelner Manager auf die Unternehmensleistung hat“, sagt Rosenzweig. Auf epische Heldengeschichten aus der Chefetage, wie

sie vor allem in seiner Heimat geprägt werden, reagiert der amerikanische Business-Professor allergisch. „Wir lieben es, Geschichten zu erzählen über charismatische und erfolgreiche CEOs und ihre inkompetenten, gescheiterten Kollegen. Das liegt in unserer Natur.“

Fiktion und Wirklichkeit

Wie zweifelhaft viele dieser Geschichten sind, hat Rosenzweig in seinem Buch „Der Halo-Effekt“ (Gabal-Verlag) geschildert: Er zeigt, wie wenig seriöses Wissen wir darüber haben, was zu einer guten Unternehmensperformance führt – und wie vorschnell wir gleichzeitig von Erfolg und Misserfolg im Großen auf Einzelfaktoren schließen, beispielsweise die Qualität des Management. „Ich bestreite gar nicht, dass ein guter

CEO einen Unterschied machen kann“, sagt der amerikanische Business-Professor. Seinen MBA-Studenten predigt er am liebsten die Konzentration auf Strategie und Umsetzung: „Sie sollen lernen, für sich selbst zu denken. Viel zu viele glauben zu schnell, was Gurus und Studien behaupten. Sie sollen stattdessen Ausschau halten nach Verbesserungsmöglichkeiten für ihr Business – aber immer bedenken, dass es keine Garantien für absoluten Erfolg gibt.“

Denn Erfolg sei stets abhängig von unzähligen Faktoren: Wegweisende Entscheidungen der Vorgänger, Entwicklung der Gesamtwirtschaft und der eigenen Märkte sind nur einige davon. Die Öffentlichkeit misst einen am Ende des Tages trotzdem am Vergleich mit der Konkurrenz.

Gutes im Schlechten

„In vielen gescheiterten Firmen gab es ein gutes Management“, sagt Rosenzweig und verweist auf sein Buch. Dort legt er auf nahezu satirische Weise dar, wie der strauchelnde US-Einzelhändler Kmart mit klugen Managementmaßnahmen seine Performance auf ganzer Breite verbessern konnte – und gleichzeitig immer weiter hinter den übermächtigen Konkurrenten Wal-Mart zurückgefallen ist. Eine Lehrstunde in Bescheidenheit, denn es gehört auch zum Berufsprofil der exponierten Spitzenkräfte, Verantwortung für Entwicklungen zu übernehmen, die man nicht immer kontrollieren kann.

Was muss man mitbringen, um unter solchen Bedingungen bestehen zu können? „Eine starke, respektable Persönlichkeit ist das Allerwichtigste – ein Charakter, der mit sich selbst im Reinen ist“, sagt Norbert Zimmermann, langjähriger Chef und heute Miteigentümer sowie Aufsichtsratsvorsitzender der Berndorf AG. Für Zimmermann braucht es keinen Alleskönner an der Spitze, sondern eine Fi-

gur, die vor allem durch persönliche Qualitäten überzeugt: „Gestaltungskraft und die Fähigkeit zu lernen sind wichtiger, als alles zu wissen“, so Zimmermann. Wer sich nur über sein Expertentum an der Spitze halte, müsste alles selbst machen – eine unlösbare Aufgabe in der Großorganisation. „Der ideale CEO ist für mich wie ein hervorragender Dirigent. Er motiviert die Geiger, das Beste aus sich herauszuholen.“

Die wesentlichen Eigenschaften scheinen also zeitlos. „Wir werden in zehn Jahren sicher keine komplett neue Generation an Managern sehen“, ist sich auch der deutsche Experte Arnold sicher. Veränderungen sieht er vor allem in den Rahmenbedingungen: „Insgesamt werden Führungsgremien internationaler und es wird auch deutlich mehr Frauen in den Vorständen geben – der zweite Trend, der sich hoffentlich schnell durchsetzen wird. Die Chefetagen werden mehr Vielfalt aufweisen.“ Für den Einzelnen ergeben sich daraus vor allem Möglichkeiten: „Einerseits bedeutet das einen großen Wettbewerb, andererseits steigen aber die Chancen, in Toppositionen zu kommen, weil sie mehr Leuten offenstehen.“

Navigator

Perspektivenwechsel. Ich will mehr Geld – warum eigentlich? **Seite K2**

Great Place to Work. Wem gehört die Gunst der Mitarbeiter? **Seite K2**

Management in Asien. Krise westlicher Werte – hat der Osten bessere? **Seite K4**

Zugmann. Mobbing – kein Einzelfall, sondern System. **Seite K4**

KarriereneWS.DiePresse.com

„Dass Lernen und Vergnügen nichts miteinander zu tun haben, ist eine fahrlässige Behauptung“, schreibt Online-Kolumnist Franz Kühmayer.



Amrop Jenewein

Alternative Finanzierungsformen im Aufwind!

Die Liquiditätsplanung wird für viele Unternehmen, speziell für KMUs, in den nächsten Jahren zur wesentlichen Herausforderung. Alternative Finanzierungsformen zum Bankkredit werden immer wichtiger. Vor diesem Hintergrund sind wir als Teil der größten und renommiertesten heimischen Bankengruppen auch in diesen turbulenten Zeiten ein am österreichischen Markt etablierter Anbieter von maßgeschneiderten Unternehmensfinanzierungen. Dank klarer Fokussierung auf unsere Kernkompetenzen, guter Positionierung am Markt und nachhaltiger Wachstumsstrategie bauen wir unseren Kundenstock weiter aus. Wir suchen nun für unser Team eine/n weitere/n

Sales Manager/in Finanzdienstleistung

Ihr Ziel ist es, unser vorhandenes Marktpotential optimal zu nutzen und das Geschäft noch weiter auszubauen. Direkt dem CEO unterstellt bieten Sie unsere Dienstleistung aktiv am Markt an, bauen unser Vermittlernetz weiter aus und arbeiten dabei mit den Gesellschaften unserer Bankengruppe intensiv zusammen. Ihre Hauptaufgabe ist die Gewinnung neuer Kunden, die Sie hauptsächlich im KMU Umfeld akquirieren.

Unser Idealkandidat verfügt über eine abgeschlossene kaufmännische Ausbildung, ist ein unternehmerisch denkender Vertriebsprofi, proaktiv und die „Vertriebsprache“ beherrschend. Idealerweise kommen Sie aus einer Bank aus dem Kommerzkundenbereich oder aus einem Finanzdienstleistungsunternehmen. Jede Erfahrung im Kommerzkundengeschäft bzw. in der Kundenakquisition im KMU-Segment ist interessant.

Unser Kunde bietet ein Jahresbruttogehalt ab EUR 50.000 abhängig von beruflicher Qualifikation und Erfahrung. Eine Bereitschaft zur Überzahlung ist gegeben.

Amrop Jenewein, Schmidgasse 3, 1080 Wien, MMag. Silvia Heissenberger T 01/403 08 28-88 E silvia.heissenberger@amropjenewein.at W www.amropjenewein.at

PROFESSIONAL SEARCH | EXECUTIVE SEARCH | MANAGEMENT AUDIT