

Der Nächste bitte!

Wechsel an der Spitze



Andreas Mutzner, Grass & Partner AG

16.01.2010

Welche Auswirkungen haben Wechsel im Topmanagement? Dieser Frage ging die Studie zweier Outplacementspezialisten in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz auf den Grund. Die umfassende Befragung von über 300 Führungskräften lieferte auch brisante Erkenntnisse.

Im zuletzt erhobenen Zeitraum Mitte 2005 bis Mitte 2008 gab es im Schnitt fünf Wechsel im Topmanagement der befragten multinationalen Grossunternehmen in der Schweiz. Diese Zahl ist beachtlich, da Führungswechsel mit Kosten und Risiken verbunden sind.

Bemerkenswert ist, dass trotz des Trends zu mehr Wechseln kaum ein positiver Effekt zu beobachten ist: In den vergangenen Jahren hatten sie im Schnitt weder einen positiven noch einen negativen Einfluss auf monetäre und nicht-monetäre Unternehmenseckwerte wie Branding, Image, Performance, Arbeitsklima und Arbeitsmotivation. Dies ist enttäuschend, versprechen sich Unternehmen von Führungswechseln doch einen positiven Einfluss auf die Unternehmens-Daten.

Resultate werfen Fragen auf

Es haben sich repräsentative und teils überraschende Resultate ergeben. Noch mehr aber wirft die Studie eine Reihe neuer Fragen auf - besonders wenn wir die zentralen Aussagen betrachten, die daraus hervorgehen: Einerseits ist in der Schweiz ein klarer Trend zu einer Hire-and-Fire-Kultur zu erkennen, andererseits scheinen Wechsel auf Stufe Topmanagement nur geringen Einfluss auf die Unternehmen zu haben.

Kulturwandel in der Schweiz

Hire and Fire ist Ausdruck einer veränderten Wertschätzung des Human Capital. Arbeitskräfte werden austauschbar. Genauso wie Führungskräfte sogar auf Topniveau immer austauschbarer werden. Sicher sind die marktwirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Gesetzmässigkeiten wie auch die unternehmerischen Herausforderungen vergleichbar - bedeutet dies aber, dass Führungskräfte einfach von Firma zu Firma weitergereicht werden können?

Wechsel und Auswirkungen

Überblickt man die über 300 Antworten, davon rund zwei Drittel aus Geschäftsleitungs-/CEO- und vor allem HR-Kreisen, überwiegt die Meinung, dass die Wechsel nur einen geringen Einfluss auf die Firmen haben. Dies überrascht sehr - müsste man doch zumindest eine positive Wirkung auf den Unternehmenserfolg erwarten dürfen.

Die gute Nachricht ist, dass die Organisationen offenbar «gelernt» haben, mit Veränderungen an der Spitze umzugehen. Aber auf welchem Niveau funktioniert eine Firma, die permanent mit sich selbst beschäftigt ist und viel Energie und (Human-)Ressourcen ins Management of Change steckt - Energie, die vom Geschäft abgezogen wird? Kann

eine solche Organisation Spitzenleistungen erbringen oder ist die vorherrschende Überlebensstrategie ein Verharren im Mittelmaß, wenn sie solche Wechsel einfach schluckt?

Abgehoben und losgelöst

Wenn Veränderungen an der Spitze wenig Wirkung zeigen, entsteht auch der Eindruck, dass diese Ebene in der internen Wahrnehmung von der Basis entkoppelt - eben abgehoben - ist. Diese Entkopplung ist eine Tendenz, die sich auch im Extrem in der Diskussion über Managerlöhne manifestiert. Wie ist es aber möglich, dass auch vor dieser Tatsache und der Feststellung, dass die Hire-and-Fire-Mentalität zunimmt, trotzdem die Auswirkungen gering sein sollen?

Wenn Menschen einfach austauschbar werden, bedeutet dies das Ende der Individualität. Anpasstheit scheint gefragt zu sein. Müssen wir in Zukunft herausragende Leistungen vergessen, weil «outstanding people», die in standardisierten Umgebungen mit starren Messlatten anecken, ersetzt werden durch passende «Typen»? Oder bedeutet die Austauschbarkeit, dass Organisationen so agil sind, dass sie auf neue Herausforderungen mit sofortigem «Austausch der Zahnräder» reagieren können? Sind solche Firmen führbar? Sind sie überhaupt geführt?

Sind die Ergebnisse dieser Studie - und gerade die erstaunliche Tatsache, dass die Wechsel an der Spitze bedeutungsarm sind - Indiz dafür, dass die Manager nicht die Führungsqualitäten haben, die benötigt würden? Sind sie Bestätigung dafür, dass kurzfristiges Agieren vor der unternehmerischen und der Führungsverantwortung stehen, dass nachhaltiges, langfristig orientiertes Qualitätsdenken und Wertschätzung von individuellen Leistungen an Bedeutung verlieren?

Führungskräfte sind gefordert

Dabei wäre es einfach: Über die gute Organisation der Personal- und Kaderentwicklungsprozesse hinaus, über die seriöse Implementierung von Entwicklungsplanungstools sowie die strukturierten Tools für die jährlichen Mitarbeitergespräche hinaus, braucht es Mitarbeitende, die fähig sind, ihre eigenen Stärken und die für den Erfolg wesentlichen Tugenden zu kennen und zielgerichtet zu kommunizieren. Und es braucht Vorgesetzte, die befähigt sind, mit den Ambitionen engagierter Mitarbeiter umzugehen, die individuellen Stärken zu nutzen, fordernd zu fördern, anzuerkennen, dass nur der Erfolg der Mitarbeitenden zählt. Dass die Summe der Erfolge von Mitarbeitenden den wesentlichsten Teil des eigenen Erfolgs ausmacht.

Kampf der Austauschbarkeit

Die Selektion und Weiterentwicklung von Führungskräften muss vermehrt auf diese Inhalte fokussieren. Es geht darum, Mitarbeitende zu befähigen, ihre Stärken zu erkennen und nutzbar zu machen und es geht darum, Vorgesetzte zu befähigen, engagierte Mitarbeiter zu führen und deren volles Potenzial zu aktivieren. Die Führungsziele sind so gesehen immer die gleichen - Führungskräfte sind aber so individuell wie Führungsstile letztlich sein werden. Auf diese Weise kann - bottom-up - eine Kraft entwickelt werden, die eine neue Generation Leader hervorbringt. Es sind nicht zwingend die «charismatischen Leadertypen», die herausragenden Ausnahmerecheinungen. Es sind Menschen, die über spezielle Qualitäten verfügen, die aufgrund eines identifizierten Führungspotenzials für eine Kaderposition eingesetzt werden, die aber insbesondere das Handwerk des Führens erlernt haben und dieses in einer individuellen Art einzusetzen wissen.

Führungsstärke manifestiert sich im Engagement und den Resultaten, aber auch in der Haltung und Stimmung der Mitarbeitenden. Langfristiges Engagement entsteht nur im Umfeld von Sicherheit und Vertrauen - Sicherheit durch Klarheit der Konzepte und Ziele, Vertrauen in die eigenen Stärken und in die des/der Vorgesetzten. So zeigen Führungswechsel - und damit Führungspersönlichkeiten - Wirkung im positiven Sinn.

Andrea Mutzner ist Partner von Grass & Partner AG, Zürich. Die vollständige Studie kann unter www.grassgroup.ch abgerufen werden.