

Management-Kompetenzen

Geschäftsführer ohne Vogelperspektive stürzen ab

von Dr. Frank Döring, Rochus Mummert
Executive Consultants, Frankfurt am Main

In der angelsächsischen Welt wird der Geschäftsführer häufig sehr treffend als „General Manager“ bezeichnet. Denn eine generelle Sicht auf Marktumfeld und Aufgabenstellungen im Unternehmen helfen Firmenlenkern dabei, die richtigen Prioritäten zu setzen. Daher ist es problematisch, wenn Spezialisten mit zu enger Branchen- und Technologieerfahrung in einer Executive-Rolle agieren. Der Grund: Die notwendige Generalität, Gestaltungsoffenheit und Flexibilität verträgt sich nicht ohne weiteres mit der Perspektive von eingefahrenen Erfahrungsträgern aus der Praxis. Ohne eine hinreichende Portion Detail-Erfahrung geht es aber auch nicht. Die richtige Gewichtung ist entscheidend, so die Feststellung einer Analyse der Personalberatung Rochus Mummert über das Scheitern top qualifizierter Managementpersönlichkeiten.

Die Lösung eines aktuellen Problems aus dem unternehmerischen Tagesgeschäft steht bei der Suche nach dem richtigen Kandidaten auch für Vorstands- oder Geschäftsführungspositionen häufig im Vordergrund. Um diese unternehmerische Herausforderung zu bewältigen, sollte der ideale Bewerber in erster Linie über vertiefte Expertise auf diesem Gebiet verfügen - so häufig das wichtigste Besetzungskriterium der Unternehmen. Auf den ersten Blick erscheint dies durchaus schlüssig, in der Praxis tauchen jedoch nicht selten innerhalb kürzester Zeit Probleme auf.

Denn noch bevor der neue Geschäftsführer das eng gesteckte Kernproblem in seinem Horizont gelöst hat, sind parallel Lösungsansätze jenseits des eingeübten Themenfeldes gefragt.



Das Problem: An dieser Stelle unterscheidet sich die Arbeitsweise eines General Managers grundlegend von den bekannten Erfolgsrezepten eines funktional geprägten Managers. Wichtigster Unterschied ist dabei der Umgang mit Erfahrung.

Für den General Manager kommt es bei schnell wechselnden Marktbedingungen darauf an, für alternative Strategien und Perspektiven offen zu sein. Die vorschnelle Anwendung von Erfahrungswissen ist da kontraproduktiv: Das Bekannte wird schnell durchschaut, angestoßene Standardlösungen lasten die Organisation dennoch aus, ungewohnte Felder werden erst einmal zurückgestellt und geraten damit aus dem Blick. Der weit aufgestellte Geschäftsführer wägt dagegen unvoreingenommen ab, hört mehr auf die diversen Stimmen des Managementteams, trifft Entscheidungen aus einem Pool von Ideen. Die Analyse, welche Führungskräfte scheitern, zeigt: Überdurchschnittlich oft sind es Manager, die beständig in einem speziellen Themenkomplex aufgewachsen sind. In erster Linie hatte diesen Mitarbeitern ihr gefestigtes Erfahrungswissen zum Aufstieg in die Geschäftsführungsrolle verholfen - nicht immer Kreativität, Offenheit und Querdenken.

Die Folgen der durch zu viel Erfahrung entstehenden Scheuklappen erkennen Führungskräfte und Aufsichtsgremien meist erst im Nachgang einer Krise. Aus der Vogelperspektive wird dann deutlich, wie sich die Erfahrungsträger in abseitigen Scharmützeln verausgabt haben. Das große Feindesheer hinter den Hügeln wurde aber nicht rechtzeitig erkannt.

Nach diesem Modell bringt beispielsweise ein *Lean-geprägter* Manager in dominanter Rolle erst einmal ohne viel Zögern die Produktion auf den neuesten Stand, übersieht aber leicht die Anzeichen eines anstehenden massiven Kundenschwunds. Vertrieb und Marketing werden als schwer zu greifende Maßnahmen wie selbstverständlich durch einen solchen Manager an zweite Stelle gesetzt. Den warnenden Fachabteilungen zuzuhören ist eher lästig, da diese die ‚wahren‘ Ursachen anscheinend nicht sehen. Eine *IT-lastige* Vergangenheit lässt einen Executive-Manager stattdessen dazu tendieren, die Optimierung der computergesteuerten Prozesse voranzutreiben, damit Kennzahlen vorliegen, ohne die es vermeintlich nicht geht. Oder der interne Know-how-Transfer muss zwingend durch eine Datenmanagement-Software organisiert sein. Dennoch passiert es: Die neue Produktion steht ohne ausreichende Aufträge da oder wichtige Entwicklungsprojekte kommen nicht auf den Punkt - der Geschäftsführer muss die Konsequenzen tragen. Nachfolger gehen erst zum Kunden und dann in die Produktion oder - in dem anderen Beispiel - es wird die Kommunikationskultur schnell und effizient u.a. durch gut gestaltete Pausenplätze gefördert, so dass die Mitarbeiter miteinander reden und die Projekte wieder laufen.

Erfahrung, gestalterische Offenheit und Flexibilität

In der Praxis gibt es zahllose Beispiele für ein eng vorgeprägtes Management. Als Konsequenz schlägt sich diese *Fehlallokation der Aufmerksamkeit* in den Kennzahlen nieder und führt schnell zum Ende der aktuellen Karrierestation des Geschäftsführers. Auch ein Top-Manager aus einer gut durchorganisierten Industrie bringt selten ein Unternehmen in schwieriger Situation in einem gänzlich anderen Umfeld nach vorn, weil die Person nie wirklich ankommt und so als dauerhafter Fremdkörper noch nicht einmal Minimalerfolge erreicht. Ein Öltanker wird eben auch durch einen Jumbo-Jet-Kapitän nicht schneller!

Die nachhaltig ausgewogene Mixtur aus vielseitiger Erfahrung, gestalterischer Offenheit, Flexibilität und spezifischen *Leadership*-Kompetenzen ist eine seltene Kombination, die Ausnahme-Manager kennzeichnet.

Unterschätzung frühberuflicher Prägung - Überschätzung der Veränderungsfähigkeit

Die *frühberufliche Prägung* durch Unternehmenskultur, Branche, Tätigkeitsfelder, Distributions- und Kundenstrukturen wird unterschätzt und die Möglichkeiten, Gewohntes in Senior-Management-Positionen – einmal in ein neues Umfeld gepflanzt – abzulegen, werden im Gegenzug überschätzt. Personen, die am Anfang ihrer Karriere in spezialisierte Themen eingestiegen sind, sich dann jedoch früh mehrfach in weitere Gebiete eingearbeitet haben oder sich in anderen Unternehmensformen etablieren mussten, sind mit Perspektivwechseln vertraut. Damit ist selbstverständlich nicht unstantes *Job-Hopping* gemeint.

Für eine Neubesetzung ist ein breiteres Anforderungsprofil gegen ggf. zu fokussierte Vorstellungen mutig zu verteidigen. Das angelsächsische Modell, in dem das andere Extrem ist, dass der „*Nur*“-Manager ohne Detailerfahrung oder Branchenbezug ausschließlich aus der Vogelperspektive agiert und dann sehr schwer das unternehmerische Steuer zu greifen bekommt, gilt es genauso zu vermeiden.

Anmerkung: als Executive muss man sich unvermeidlich mit *Tradition* beschäftigen. Tradition summiert die positive *Unternehmensefahrung* der Vergangenheit und bildet eine hilfreiche Entscheidungs- bzw. Werte-Leitplanke. Nur sollte man auch hier sicher sein, dass man sich nicht ggf. schon an der Leitplanke einer unbedeutend werdenden Nebenstraße oder Sackgasse orientiert. Erfolgreich sind die Unternehmen, in denen Gesellschafter, Aufsichtsgremien und Geschäftsführer unabhängig von Traditionen eine Vogelperspektive einnehmen, um *neue Schnellstraßen* rechtzeitig zu sichten.

TOP-5-EMPFEHLUNGEN FÜR GENERAL MANAGER

- Geschäftsführer benötigen eine Doppelkompetenz – fundierter Erfahrungsschatz plus Vogelperspektive
- Geschäftsführer freuen sich über abweichende Sichtweisen der Kollegen
- Einseitiges Erfahrungswissen ist für Executive-Positionen kritisch zu hinterfragen
- Vorsicht, wenn man (zu) schnell das vermeintliche Kernproblem erkannt hat
- Vorsicht vor Lösungsrezepten