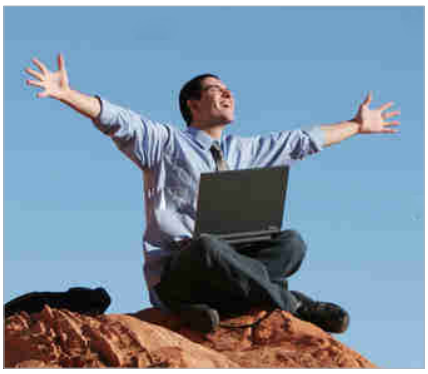
CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

Der CEO als Unruhepol



Wir haben bisher in fast 30 Jahren mit mehr als 250 Unternehmen zusammengearbeitet, vermutlich werden es inzwischen mehr sein. Wir kennen sicher 1.000 Unternehmenslenker persönlich, vermutlich sind es ebenfalls mehr. Wissen Sie, was die erfolgreichen unter ihnen von den weniger erfolgreichen trennt? „Eine Menge", werden Sie sagen, und das ist sicher korrekt. Ich möchte heute aber auf etwas Spezielles heraus:

Erfolgreiche Unternehmenslenker sind immer ein gewisser Unruhepol im Unternehmen. Unruhepol? Soll ein Unternehmenslenker, ein CEO, ein Vorstand, eine Geschäftsführerin, ein geschäftsführender Gesellschafter nicht in erster Linie Stabilität, wissende, vorausschauende Zukunftssicherheit vermitteln? Ist es nicht das, was die Souveränität ausmacht?

Nein, das ist es nicht. Souverän und erfolgreich sind die Unternehmenslenker, die sich das Rüstzeug erarbeiten, mit jeder Situation souverän umgehen zu können, nicht aber das Unternehmen in Sicherheit zu wiegen. Es geht nicht darum, dass die (Schein-) Sicherheit vermittelt wird „Wir werden immer erfolgreich sein". Es geht darum dass das Unternehmen im CEO ein Vorbild hat, den Umgang mit Unsicherheit zu lernen und auch unter schwierigen Bedingungen erfolgreich zu sein. Es geht darum, dass Gewohntes in Frage gestellt wird, auch wenn man damit (noch) erfolgreich ist. Es geht darum zu lernen, dass mitunter gut laufende Aktivitäten eingestellt werden müssen, weil man Raum für Neues braucht. Es geht um eine immer gefüllte Innovationspipeline, darum immer mehr Ideen als Arme für ihre Realisierung zu haben. Es geht darum, zu verstehen, dass der CEO nur die Spitze einer Haltung, einer Kultur sein kann.

Es geht um eine Kultur der permanenten Bewegung. „Oh", kann man nun sagen, „das kenne ich: Strategische Agilität." Nein, das sind hohle Phrasen. Erfolgreiche CEOs setzen nicht auf Moden, sie setzen auf immerwährende Grundsätze und diese können echt langweilig aussehen. Sie stellen Organisationen in Frage, die eigentlich Veränderungen und Wachstum erzeugen sollen, aber nur noch Routinearbeiten vornehmen. Sie führen über das Gespräch. Sie kennen nicht nur ihre „Direct reports", sondern auch Mitarbeiter aus anderen Fachbereichen und auch aus Linien unterhalb der zweiten Führungsebene. Sie verstehen es, Expertenkarrieren ebenso zu schaffen, wie Führungskarrieren. Sie verfolgen verbindlich das von Ihnen Beauftragte – persönlich. Sie verstehen es, nicht nur zu denken, sondern dieses Denken auch in Taten zu übersetzen. Sie sind schnell, sie brauchen schnelle Resultate, denn an ihnen lernen sie. Sie sorgen für eine Strategie, für Leitplanken, aber innerhalb der Leitplanken können sich Regeln auch mal ändern.

Und sie sind nie dauerhaft zufrieden. „Man muss doch auch mal zufrieden sein dürfen." Stimmt, aber eben nicht dauerhaft. Einen Erfolg feiern? Das ist eine tolle Sache, aber bitte nicht zu lange, denn die Welt draußen dreht sich weiter und der Wettbewerb, dem man gerade einen Riesenauftrag weggeschnappt hat, wird nicht nur nicht feiern, er wird Ihnen auch das Leben weiter erschweren. Man nennt das Marktwirtschaft. Wer satt ist, bewegt sich schlechter und wer selbstgefällig ist, hat keine Chance. Erfolgreiche Unternehmenslenker wissen das und sie scheuen daher auch die sachliche Auseinandersetzung im eigenen Führungsgremium nicht. Wohlgemerkt: Die sachliche Auseinandersetzung.

Mit diesen Unternehmenslenkern sind auch die Unternehmen erfolgreich, wenn sich die Mitarbeiter darauf einlassen. Geschwindigkeit ist eines der wesentlichen Elemente dieser Unruhe. Man mag dies beklagen, aber es ändert nichts an unseren Beobachtungen. Erfolgreiche Unternehmenslenker wissen, dass eine kreative und konstruktive Unruhe, gepaart mit einem exzellenten Gespür für aktuelle und mögliche Märkte Wachstum schaffen kann – wenn die Mannschaft mitmacht.

Wir freuen uns immer, mit an der Spitze einer solchen Bewegung zu sein. Wie steht es mit Ihnen?

© 2018 Mandat Managementberatung GmbH, Emil-Figge-Straße 80, 44227 Dortmund, info@mandat.de