

Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Sonderdruck aus dem Frankfurter Allgemeine Verlagsspezial „Zukunft Mittelstand“ vom 13. Oktober 2020

Der Geschäftsführer im „New normal“

Die Corona-Pandemie hat die gesundheitlichen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen durcheinandergewirbelt. Zusammen mit der beschleunigten Digitalisierung stellt diese Entwicklung nicht nur Unternehmen, sondern vor allem das Führungspersonal auf die Probe.

Von Raoul Nacke

Der internationale Mittelstand wurde in den vergangenen Monaten durchgerüttelt: Umsätze brachen weg, globale Lieferketten, die einst geplant waren, um Kosten auf den Cent zu optimieren, funktionierten nicht mehr. Verzögerungen im Warenstrom und Lieferengpässe rund um den Globus waren die Folge. Hinzu kommt, dass das Personal an der Unternehmensspitze meist nicht für das Führen in Zeiten extremer Komplexität ausgebildet wurde. Es wurde primär ausgewählt, um nach der Finanzkrise 2008/2009 mit einem profunden Branchen- und Prozesswissen in einem Markt zu bestehen, der sich in der Tendenz kontinuierlich positiv entwickelt hat. Das Bewältigen einer unerwartet auftretenden globalen Krise oder das Managen einer exponentiell fortschreitenden Digitalisierung gehört nicht zum Kern-Repertoire eines typischen Geschäftsführers.

Solche Szenarien können nicht geübt werden.

Zudem hat der globale Lockdown Unternehmen branchenübergreifend auf die Probe gestellt. Einerseits wurde die Teamdynamik durch die konsequente Verschiebung von Führung über physische Präsenz auf Management per Online-Tools stark beeinträchtigt. Andererseits spielte neben der Kommunikation mit internen und externen Stakeholdern auch die Fähigkeit, eine Organisation in der Krise vital zu halten, eine zentrale

Rolle. Solche Szenarien können nicht geübt werden: Weder Elite-MBA-Studiengänge noch Top-Management-Seminare bereiten Führungskräfte üblicherweise darauf vor. So hatten in den vergangenen Monaten alle Betroffenen vergleichbare Voraussetzungen.

Ungewöhnlich und disruptiv war der Lockdown für uns alle. Manche Unternehmen haben die Zeit genutzt, um gezielt Veränderungen voranzutreiben, andere warten auf das „back to normal“. Dabei bietet sich jetzt die Chance, die Lerneffekte, die die Krise uns bietet, in den unternehmerischen Alltag zu übersetzen.

Klar wurde beispielsweise, dass eine global aufgestellte Supply Chain Vor- und Nachteile birgt, während eine zu regional basierte Lieferkette zum Hemmschuh oder sogar Risiko werden kann. Wir haben gelernt, dass die Fähigkeit, Technologie zu nutzen, essentiell ist, um bestehende Prozesse zu vereinfachen, neue Prozesse („smart working“) zu ermöglichen und beides zu einem festen Bestandteil der Führungslogik zu machen. Bei unklarer Faktenlage, Zuvorsicht auszustrahlen, ist eine der wesentlichen Voraussetzungen, Mitarbeiter „zu erreichen“ und auf die anstehenden Veränderungen einzustimmen.

Die Stärke des Teams in den Vordergrund spielen.

Insbesondere in Zeiten des Lockdowns waren Führungskräfte gefragt,

die in der Lage waren, ihre Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Also der Typ Geschäftsführer, der die „Ärmel hochkrepelt“, Teil des Teams und nicht Elfenbeinturm-Bewohner ist – einer, der deutlich Führung verkörpert, jedoch nicht primär sich selbst, sondern die Stärke des Teams in den Vordergrund spielt.

Was bedeutet das für die nahe Zukunft? Eine „Back to normal“-Situation wird es nicht geben. In Abhängigkeit ihrer Branche, des Geschäftsmodells und ihrer Möglichkeiten werden Unternehmen ihre eigene, neue Normalität schaffen. Entscheidend ist es, sich zügig an den sich immer stärker abzeichnenden Paradigmenwechsel anzupassen: korrelierende, lineare Zusammenhänge werden ersetzt durch fehlende Korrelation und Nicht-Planbarkeit. Denken wir nur an die Entwicklung an den Börsen in den vergangenen Wochen. Die fehlende Korrelation zwischen Weltgeschehen und Börsenkursen widerspricht dem, was wir während unserer Ausbildung gelernt haben.

In der neuen Normalität werden Geschäftsführer gefragt sein, die Weichen für die Zukunft zu einem Zeitpunkt stellen, an dem die Vorzeichen noch nicht eindeutig zu lesen sind. Dies erfordert ein immenses Selbstbewusstsein, gepaart mit dem Eingeständnis der Fehlbarkeit, da der Kurs immer wieder korrigiert werden muss. Wesentlich ist die Fähigkeit, „probing first and sensing next“ zu betreiben und dies überzeu-

gend an die Belegschaft zu kommunizieren. Dabei handelt es sich um eine seltene Eigenschaft. Nach heutigem Verständnis kennt eine Führungskraft immer den Weg. Für diese Überlegenheit wird sie bezahlt.

Natürliches Charisma der nächsten Führungsgeneration.

Des weiteren werden Geschäftsführer gesucht, die als Teamspieler komplementär und respektvoll mit Individuen arbeiten können, die eine gänzlich unterschiedliche Stärken-/Schwächen-Bilanz aufweisen. Hier ist Toleranz und

ein ehrliches Verständnis für Vielfalt gefragt. Zudem eine Führungslogik, die eine aktive Verzahnung innerhalb der Führungsmannschaft fordert und eine funktional vernetzte Organisation betreibt. Internationalität, insbesondere wenn diese vor Ort in die eigene DNA integriert wurde, sowie eine gesunde Neugier für den sinnvollen Einsatz von Technologie und deren Anwendung im Tagesgeschäft sind Voraussetzungen für den Geschäftsführer von morgen.

Ein natürliches Charisma, das die nächste Generation an sich bindet, ist „die“ Eigenschaft für den Geschäftsführer nach der Krise. Selbsterhöhende

Machtspielchen sind für diese Führungsgeneration out. Es gilt eine überzeugende Führungslogik zu präsentieren, kommerziell erfolgreich, nachhaltig, technologisch sinnvoll und zukunftsorientiert. Mehr nicht.

Raoul Nacke ist globaler CEO von Eric Salmon & Partners, mit Bürositz Frankfurt am Main.

© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Zur Verfügung gestellt vom FrankfurterAllgemeine Archiv. www.faz-rechte.de/sonderdrucke.htm.