



„Der Typ einsamer Wolf wird abgelöst“

**Ein Gespräch mit
Raoul Nacke**

CEO von Eric Salmon & Partners



HBm-Redakteurin Christiane Sommer

Hat sich die Jobbeschreibung für Vorstände und Aufsichtsräte in den vergangenen 15 Jahren verändert? Müssen Spitzenmanager heute andere Dinge können als früher?

NACKE Die eigentliche Verantwortung hat sich kaum verändert - nach wie vor verantworten Sie als Vorstand Profit und Loss in vollem Umfang. Aber die Umstände sind heute andere. Das fängt schon damit an, dass wir mittlerweile in einer wirklich globalisierten Welt leben. Hinzu kommt, dass Technologie und Digitalisierung immer wichtiger werden. Es ging und geht also damals wie heute um profitables, wachstumsorientiertes Wirtschaften - wie ein Unternehmen das bewältigt, hat sich jedoch maßgeblich verändert.

Wie hat sich dieses Wie verändert?

NACKE Die Shareholder-Value-Maxime aus den 1980er und 1990er Jahren ist durch die sogenannte Stakeholder-Betrachtung abgelöst worden. Die Stakeholder setzen sich neben den Anteilseignern aus Mitarbeitern, Kunden sowie der Gesellschaft als Ganzes zusammen. Im Zentrum der aktuellen Betrachtung steht nicht mehr ausschließlich der rein finanzielle und kurzfristig erzielte Gewinn eines Unternehmens, sondern vielmehr eine Melange aus Erfolgsfaktoren. Und die schließt die Bedürfnisse aller Stakeholder und damit den nachhaltigen Gewinn aus finanzieller Sicht wie aus gesellschaftlicher Perspektive mit ein.

Es gab allerdings auch früher durchaus Unternehmen, die den Shareholder-Value nicht wie Vorreiter General Electric (GE) zu einer Quasi-Religion erhoben haben.

NACKE GE war natürlich ein sehr konsequenter Vertreter des Shareholder-Value-Ansatzes. Aber auch die Führungskräfte anderer Unternehmen mussten sich danach richten. Wenn sich Ihre Bezüge daran orientieren, wie viel Shareholder-Value Sie erwirtschaften, können Sie sich als Vorstand davon nicht abkoppeln. Wenn sich die Entwicklung wie jetzt in Richtung Stakeholder-Value verschiebt, wirkt sich das auf die Art und Weise aus, wie Sie Ihr Unternehmen führen. Schon weil die Faktoren, nach denen Ihr Erfolg bemessen wird, andere sind. Denken Sie nur an die ESG-Kriterien im Zusammenhang mit Unternehmensbewertungen - das wird erheblichen Einfluss auf die

„Der Typ einsamer Wolf wird abgelöst“

Topmanagerinnen und -manager müssen nicht nur gute Zahlen liefern, sondern auch sicherstellen, dass die Digitalisierung läuft, Mitarbeiter und Kunden glücklich sind und das Unternehmen möglichst nachhaltig wächst. Wie ist das zu schaffen? Ein Gespräch mit Raoul Nacke, CEO der globalen Personalberatung Eric Salmon & Partners.

Kompensation von Führungskräften haben. Entsprechend ändern sich auch die Anforderungsprofile der Unternehmenslenker. Nachhaltigkeit, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Digitalisierung - all diese Faktoren müssen mittlerweile in viel stärkerem Maße berücksichtigt werden.

Die Rolle der Mitarbeiterzufriedenheit wird beispielsweise noch deutlich steigen, schon allein, weil es wegen der demografischen Entwicklung zunehmend schwieriger wird, Nachwuchskräfte zu gewinnen. Deshalb sollten Sie dafür sorgen, den bestehenden Mitarbeiterkreis zu halten und weiterzuentwickeln. In den 1980er oder 1990er Jahren stand dieser Aspekt kaum im Fokus.

Demnach müssen Führungskräfte heute mehr können als früher?

NACKE Ja - denn wie Resultate erzielt werden, hat sich deutlich verändert. Erfolge fußen heute im Wesentlichen auf Teamleistungen. Die Führungskraft vom Typ einsamer Wolf wird abgelöst. An ihre Stelle tritt der Typus einer umsichtigen Führungskraft, die gut und gern im Team arbeitet und Erfolge nicht für sich allein beansprucht. Teamspieler sind deshalb sehr gesucht. Das gilt nicht nur an der Unternehmensspitze, sondern auch auf allen anderen Ebenen. Mitarbeiter wünschen sich einen Sense of Belonging. Seine Basis sind gemeinsame Werte sowie eine Unternehmenskultur, die Erfolgsstreben und persönliche Wertschätzung vereint. Auch deshalb müssen Führungskräfte heute andere persönliche Eigenschaften mitbringen als noch vor 20 Jahren.

Nur damit keine Missverständnisse entstehen: Die Fähigkeit, Richtung zu geben, ist weiterhin gefragt. Diese selbst vorzuleben ist unabdingbare Voraussetzung. Den eigenen Kurs bei neuer Faktenlage zu korrigieren, da man sich von alternativen Argumenten überzeugen lässt, ist heutzutage eine Stärke und keine vermeintliche Schwäche.

Was bedeutet das genau?

NACKE Unternehmenslenker müssen ein Umfeld ermöglichen, das Talente anzieht und bindet. Macher sind nach wie vor gefragt - allerdings solche, die andere für die bevorstehende Reise begeistern können. Deshalb müssen Spitzenkräfte heute mehr denn je glaubwürdig kommunizieren können. Zudem müssen sie die Kunst beherrschen, zuzuhören. Und es ist wichtiger

denn je, Argumenten gegenüber offen zu sein. Eine schrittweise Korrektur eines ausgerufenen Plans galt früher vielfach als eine Art Offenbarungseid. Heute ist das keine Schande mehr. Im Gegenteil - schauen Sie sich die vielen unterschiedlichen Krisenherde an, mit denen sich Unternehmen aktuell gleichzeitig befassen müssen. Da müssen Sie immer mal wieder korrigieren und nachjustieren. Und dies nicht im Alleingang, sondern im Team. Um solche Kurskorrekturen vorzunehmen, muss sich der Mann oder die Frau an der Spitze mit den Kollegen im Führungsteam intensiv austauschen, um die beste Richtung für das Unternehmen zu finden.

Ein Beispiel dafür ist etwa ein Hersteller von Travel-Accessoires, der bislang einen deutlichen Schwerpunkt im stationären Handel gesetzt hatte. Durch die Coronapandemie wird er vor die Herausforderung gestellt, sein Geschäftsmodell entweder umzustellen oder zu kapitulieren. Der neue Plan: Konzentration auf wenige internationale Flagshipstores, deutliche Reduzierung des stationären Handels und ein konsequenter Umbau auf ein E-Commerce-Geschäftsmodell. Hier sind alle Beteiligten gefragt: die Aufsicht führenden Gremien, die Geschäftsführung sowie die Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens. Anders kann ein solcher Umbau nicht gelingen. Schlaumeier, die alles besser wissen als andere, helfen hier nur bedingt. Nur im Schulterschluss gelingt ein solches Unterfangen.

Führungskräfte müssen also souverän genug sein, Fehler einzugestehen, sich Rat zu holen, und gleichzeitig überzeugend genug sein, um von den anderen an der Unternehmensspitze akzeptiert zu werden?

NACKE Genau. Dabei handelt es sich vielfach um neue Qualitäten, die von Führungskräften erwartet werden. Früher haben sich die Verantwortlichen häufig für Kandidaten entschieden, die persönlich für bestimmte Themen standen. Ich denke an den harten Sanierer oder den rastlosen Antreiber. Polarisieren gehörte vor einigen Jahren noch zum guten Ton.

Heute sind Persönlichkeiten gefordert, denen es gelingt, aus sehr unterschiedlichen Temperamenten ein gut funktionierendes Team zu schmieden. Das ist auch notwendig: Allein kann niemand mehr mit den vielen unterschiedlichen Herausforderungen fertig werden. Unternehmen

haben es mit sehr komplexen und sich verändernden Märkten zu tun. Die Gewohnheiten der Konsumenten sind andere. Hinzu kommen geopolitische, klima- und pandemiebedingte Krisenherde. All dies im Blick zu behalten und zukunftsgerichtet darauf zu reagieren erfordert Teamarbeit. Und im Idealfall wird bei all dem auch noch die nächste Generation von Nachwuchsführungskräften integriert. Das ist zentral, denn die denkt und handelt anders.

Die größte Herausforderung ist heute, ein Team zu bilden, das aus Menschen besteht, deren Stärken und Schwächen oft diametral zu den eigenen sind. Das ist nicht einfach. Hier ist ein gutes Stück Selbstanalyse gefragt. Wo liegen meine Stärken, wo meine Schwächen? Wen kann ich an meine Seite stellen, der meine Schwächen kompensiert? Dazu muss man natürlich den Gedanken zulassen, dass man selbst Schwächen besitzt.

Wie können Sie sicherstellen, dass jemand diese Fähigkeiten mitbringt?

NACKE Dazu braucht es eine profunde Analyse, die der Frage auf den Grund geht: Welche Art von Führungskraft braucht dieses spezielle Unternehmen wirklich? Daneben kommt hier auch die Erfahrung zum Tragen - und ja, auch das: ein gerüttelt Maß an Bauchgefühl. Zusätzlich verwenden wir als Berater natürlich psychometrische Tests. Sie helfen uns, den persönlichen Eindruck zu ergänzen, um dann zu einer Gesamtaussage zu kommen. Flankiert wird all das von Referenzen. So ergibt sich nach und nach ein Bild des Kandidaten oder der Kandidatin, das sehr nahe an der später gefühlten Wahrheit ist.

Selbst wenn Führungskräfte heute zunehmend in Teams agieren, scheinen die Aufgaben, die der Einzelne zu bewältigen hat, enorm. Ist das überhaupt zu schaffen?

NACKE Viele Spitzenleute haben mittlerweile verstanden, dass sie nicht alles allein machen müssen - und dass sie sich Hilfe holen können. Coaching ist deutlich mehr nachgefragt. Und es stimmt ja auch: Trotz der viel stärkeren Zusammenarbeit im Team sind Führungskräfte ab einer bestimmten Flughöhe oft sehr einsam. Flankierende, professionelle Unterstützung kann hier oft für Entlastung sorgen - einfach weil sich die Gedanken gemeinsam besser ordnen lassen.

Profil

RAOUL NACKE

ist CEO von Eric Salmon & Partners, einer international tätigen Unternehmensberatung, die sich auf die Rekrutierung, Aufstellung und Entwicklung von Führungsteams spezialisiert hat. Der 50-jährige Deutsch-Spanier hat Betriebswirtschaftslehre studiert und verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Beratung von Aufsichtsräten und CEOs rund um das Thema Führung.



Interessieren sich heute andere Kandidaten für die Topjobs als früher? Bringen sie vielleicht schon mehr der erforderlichen Qualifikationen und persönlichen Eigenschaften mit?

NACKE In den vergangenen 20 Jahren hat sich bei den Profilen der Bewerber eine Menge verändert: Die Verweildauer auf Führungspositionen ist erheblich kürzer geworden. Viele haben schon für mehrere Unternehmen gearbeitet und unterschiedliche Geschäftsmodelle kennengelernt. Den klassischen Manager der 1990er Jahre, der lange Zeit für eine Produktparte im selben Unternehmen gearbeitet hat, gibt es immer seltener. Heute werden Produktparten verkauft, wieder ein- oder ausgegliedert oder an Finanzinvestoren veräußert.

In solchen Fällen hat ein Manager gelernt, sich in einem stark verändernden Kontext zu behaupten. Zudem hat er unterschiedliche Erfahrungen gesammelt, selbst wenn er seinen Job nicht aktiv gewechselt hat. In der Regel wirkt sich das sehr positiv auf seine persönliche Reife aus, von der er auf einer Führungsposition nach einem tatsächlichen Wechsel profitieren kann.

Wie gehen Führungskräfte auf den Ebenen unterhalb des Vorstands mit den steigenden Anforderungen von oben und unten um?

NACKE Ähnlich wie Vorstände und Geschäftsführer. Sie sind zwar weniger exponiert; die inhaltlichen Herausforderungen sind jedoch zu vergleichen. Sie müssen Führungszintelligenz beweisen und einen offensichtlichen inhaltlichen

Mehrwert liefern. Dieser steht im Idealfall mit der eigenen Person in Verbindung und bildet so eine Art Personal Brand.

Wie sollen Manager auf den oberen Ebenen und darunter empathisch führen und coachen, wenn sie an kurzfristigen Ergebnissen gemessen werden, das Wohlbefinden und die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter aber irrelevant für ihre eigene Karriere sind und zudem weder im Vergütungssystem erfasst noch belohnt werden?

NACKE Das ist nicht möglich. Daher sollten Führungskräfte nach anderen Kriterien bewertet werden, die im Kern die Nachhaltigkeit ihres Tuns beleuchten. Primärkriterien der Beurteilung sollten daher sein: eine konsistente Nachfolgeplanung, die Fähigkeit, als Talentmotor zu agieren, eine mittelfristige Ergebnisentwicklung sowie ein gesellschaftlicher Beitrag. Wir sind auf gutem Weg. Es wird jedoch Zeit brauchen, diese Logik in den Köpfen zu verankern.

Wie schaffen es Manager auf den unterschiedlichen Ebenen neben all dem, eine Personal Brand aufzubauen?

NACKE Stark vereinfacht: indem sie sagen, was sie tun, und tun, was sie sagen.

Gibt es eine Faustformel, wie die Zeiteinteilung einer Führungskraft aussehen sollte? Und verschiebt sie sich im Laufe der Karriere und des Aufstiegs? Ich denke hier an Dinge wie: Wie viel Prozent sollte man mit Netzwerken verbringen, um Sichtbarkeit in der oberen Führungsebene zu erlangen? Wie viel Zeit mit dem eigenen Team? Wie viel mit inhaltlicher Arbeit?

NACKE Im Grunde gilt: Zu Beginn meiner Karriere muss ich mich in gleichen Teilen in den genannten Bereichen beweisen. Ich muss inhaltlich überzeugen, Führung lernen und erfolgreich anwenden und mich in einem sinnvollen Maß im Unternehmen vernetzen. Im Verlauf einer erfolgreichen Entwicklung verschieben sich die Schwerpunkte deutlich in Richtung Führung und Stakeholder-Management. Man entfernt sich von den inhaltlichen Details und fokussiert sich auf die übergeordnete inhaltliche Linie. Die wirklich guten Manager und Managerinnen leisten jedoch selbst aus der CEO-Rolle noch wertvolle inhaltliche Beiträge.

Gibt es Anforderungen, die immer wieder in Jobbeschreibungen und Anforderungsprofilen auftauchen?

NACKE Es gibt sicherlich Schnittmengen von Eigenschaften, die in allen Anforderungsprofilen auftauchen: Belastbarkeit, Teamplay, inneren Antrieb sowie den Ehrgeiz, sich und das assoziierte Team zu Höchstleistungen anzuspornen, braucht man in fast jeder Führungsrolle.

Hat sich die Motivation, an die Spitze zu kommen, verändert?

NACKE Die Kandidaten wollen nach wie vor gestalten. Die Möglichkeiten der Teilhabe haben sich allerdings verändert. Vor 20 Jahren ging es um Reputation, die man sich erarbeiten konnte. Man stand im Rampenlicht. Heute geht es um Teilhabe in Aktien, in Equity oder virtuellen Beteiligungen. Zunehmend wollen Manager auch einen gesellschaftlichen Beitrag leisten. Heute werden viele Erfolge in Bereichen wie Nachhaltigkeit oder Inklusion erzielt, die aber viel leiser vonstatten gehen als die Erfolge von früher.

Testen Sie sich selbst mal: Wie viele Dax-Vorstände können Sie heute noch namentlich benennen? Das werden weniger sein als vor 20 Jahren. Das hat damit zu tun, dass Öffentlichkeit nicht mehr um jeden Preis, sondern wohlüberlegt gesucht wird – aber auch damit, dass vieles eben nicht mehr einer Person zugeordnet werden kann, sondern einem Team.

Spielt Macht noch eine wichtige Rolle?

NACKE Natürlich hat ein Vorstand nach wie vor die Macht, Dinge zu bewegen. Aber es geht vielmehr darum, andere zu überzeugen – und dies nicht durch die Macht seines Amts. Die Zeiten sind vorbei, in denen es darum ging, sich als Vorstandsvorsitzender selbst zu erhöhen. Heute dient Macht dazu, sich das beste Team zusammenzustellen, um gemeinsam nachhaltiges Wachstum auf die Beine zu stellen. Wobei es natürlich auch heute noch zu Unstimmigkeiten und Konkurrenzsituationen kommt. Aber das Miteinander kann nicht mehr lauten: A gegen B gegen C. Das war schon immer unproduktiv, aber heute kann es die Zukunft des Unternehmens gefährden. Das haben die meisten auch begriffen. ♥

© HBm 2022

Mit **Raoul Nacke** sprach HBm-Redakteurin Christiane Sommer.

FOTO: PR