

JAN HIESSERICH DER CEO NAVIGATOR

Rollenbestimmung und -kommunikation
für Topmanager

campus

Der CEO-Navigator

Jan Hiesserich

Der CEO-Navigator

Rollenbestimmung und -kommunikation
für Topmanager

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-39820-4

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2013 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Umschlaggestaltung: Anne Strasser, Hamburg

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus der Sabon und der Neuen Helvetica

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.
www.campus.de

Inhalt

Vorwort	7
Einleitung	11
The End of Management?	12
Der CEO als Wegweiser	13
Der Wert der Aufmerksamkeit	14
Die Risiken der Aufmerksamkeit	17
Das Ziel: Die Vorbereitungslücke schließen	19
Aufbau des Buches	22
Für wen ist dieses Buch?	23
Hinweis	24
Kapitel 1	
Dem Rollenmodell einen Kontext geben	25
Der CEO als Sinnmanager – Komplexität erfordert ein neues Strategieverständnis	26
Der CEO als Enabler – Das Prinzip der Selbstorganisation wird zum Fundament eines neuen Führungsverständnisses . .	29
Der CEO als Überzeuger – Die Kunst zu überzeugen sichert Kooperation und definiert die eigene Rolle	31
Der CEO als Kommunikator – Kommunikation wird zum strategischen Erfolgsfaktor moderner Führung	34
Der CEO als Inszenierung – Die öffentliche Meinung als Urteilstinstanz für den CEO	37
Die Definition der eigenen Rolle: Der CEO-Navigator	42

Kapitel 2	
Auf dem Weg zum CEO-Navigator	49
Vorbereitung ist alles	50
Vorsicht vor der 100-Tage-Regel	51
Überzeugen wird zur Chefsache	52
Kapitel 3	
Der CEO-Navigator	63
Über die Konzeption der Rolle	63
Das Puzzle zusammensetzen	69
Was bedeuten diese Erkenntnisse nun für unsere Untersuchung?	72
Die öffentliche Meinung als »Urteilstinstanz für die eigene Reputation«	74
Identifikation der Rollenerwartungen	75
Verortung der Rollenerwartungen entlang einer Matrix	80
Die Möglichkeiten und Grenzen des CEO-Navigators im Überblick	83
Authentizität und die Definition der eigenen Rolle innerhalb der Matrix	90
Der CEO-Navigator in der Anwendung	95
Der CEO-Navigator im Kontext der Erwartungen	124
Kapitel 4	
Die Auseinandersetzung mit der Rolle als Chance verstehen	127
Die Rolle und das erweiterte Selbstverständnis	130
Die Rolle und die erfolgreiche Umsetzung	146
Kommunikation ist auch Beziehungsarbeit	159
Die Rolle und die eigene Reflexionsfähigkeit	170
Danksagung	181
Anmerkungen und Quellenverweise	183
Register	196

Vorwort

Es ist eigentlich sehr erstaunlich, dass es noch Menschen gibt, die freiwillig den Vorsitz eines Vorstands oder einer Geschäftsführung eines börsennotierten oder privaten, marktbedeutenden Unternehmens anstreben, also das werden möchten, was heute auch im deutschsprachigen Raum gemeinhin als Chief Executive Officer (CEO) bezeichnet wird. Nun kann ich niemandem, der eine solche Verantwortung übernehmen will, unterstellen, er oder sie sei naiv und erkenne nicht vor Dienstantritt die Komplexität der Aufgabe, die öffentliche Rolle, die mit dieser Funktion verbunden ist, die Interessenkonflikte zwischen den zahlreichen Anspruchsgruppen, die es zu moderieren gilt, oder gar die mediale Schmach im Falle des Scheiterns.

Über die Motive derjenigen Eliten, die dennoch den Mut aufbringen, diese insbesondere im vergangenen Jahrzehnt immer stärker in die Öffentlichkeit gerückte Rolle zu übernehmen, will ich nicht spekulieren. Im besten Fall sind es Unternehmertum, Verantwortungsbereitschaft und Gestaltungswille.

Unabhängig davon, ob der neue CEO als Retter, Innovator, Bewahrer des Erfolgs oder gradliniger Vertreter veränderter Gesellschafterinteressen berufen wird – er oder sie muss heute vor allem die gesellschaftspolitischen Konsequenzen des zu führenden Unternehmens im Auge behalten. Der CEO ist also Strategie, Entscheider, Politiker, Moderator von Partikularinteressen, öffentlicher Darsteller des Unternehmens, Motivator und noch vieles mehr. Wie sollen sich diese Qualitäten auf eine einzelne Person vereinigen? Wer ist der bessere Kandidat: der Unternehmenslenker als Zehnkämpfer, der alle Disziplinen sehr ordentlich beherrscht, aber in keiner wirklich Weltklasse zeigt, oder eher der hoch

qualifizierte Spezialist, der den Kern des Unternehmens versteht und gestaltet und andere Leistungsbereiche mithilfe vom Spezialisten abdeckt?

Wie immer die Antwort lautet, abhängig vom Diversifizierungs- oder Spezialisierungsgrad des jeweiligen Unternehmens und seiner Märkte: Es ist klar, dass der CEO seine Rolle als Kommunikator eindeutig definieren und einen Abgleich mit der Strategie des Unternehmens fahren muss. Sonst droht das frühe Scheitern. Der Strategie-Fit des CEOs sorgt für höheren Unternehmenserfolg, bessere Gesamtkapital- und Aktienrendite. Dies gelingt nur dann nachhaltig, wenn die Strategie nicht nur zum CEO passt (oder umgekehrt), sondern der CEO auch in der Lage ist, die Strategie gegenüber den wesentlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens zu kommunizieren, damit Einverständnis über unternehmerische Ziele und Vorgehensweise erzielt wird.

Womit wir beim Thema dieses Buchs sind. Es geht um die öffentliche Wahrnehmung des CEOs, der mittlerweile nicht nur zum greif- und sichtbarsten Symbol des Unternehmens geworden ist – der CEO ist das Unternehmen! Eine Analyse der führenden Wirtschafts- und Finanzmedien in Deutschland aus den vergangenen Monaten bis einschließlich Oktober 2012 zeigt, dass der Trend zur Personalisierung der Medienberichterstattung über Unternehmen ungebrochen ist:

- Beispiel *Handelsblatt*: In über 60 Prozent der untersuchten Titelseiten stand der CEO im Mittelpunkt der Unternehmensberichterstattung.
- Beispiel DAX 30: In den ersten 100 Tagen nach Berufung eines neuen CEOs erschienen dreimal so viele Artikel wie vor der Berufung. Im Fall der Erstberufung zum CEO vervierfacht sich die Berichterstattung.
- Beispiel Vermittelbarkeit der Strategie: Die Tonalität der Berichterstattung über CEOs ist überwiegend negativ (61 Prozent Negativberichte)
- Beispiel gesellschaftliche Relevanz: Knapp ein Drittel der CEO-Artikel beschäftigt sich mit großen gesellschaftlichen Themen; CEOs müssen zunehmend gesellschaftspolitisch Position beziehen und über die Interessen des eigenen Unternehmens hinaus kommunikationsfähig sein.

Dass auch der Kapitalmarkt enorme Ansprüche an den CEO und seine Kommunikation entwickelt, versteht sich von selbst. Die öffentliche

Wahrnehmung hat unmittelbaren Einfluss auf die Bewertung des Unternehmens: Investitionsentscheidungen werden massiv durch das Bild beeinflusst, das Investoren vom CEO haben. Sein Profil in den Medien ist dabei von entscheidender Bedeutung. Die Bewegungen der Aktienkurse und Firmenbewertungen bei Berufung eines CEOs mit vermeintlich hohem Strategie-Fit oder bei Abberufung eines gescheiterten CEOs sind der klare Beweis.

Die zentrale Frage lautet: Gelingt es dem CEO, durch zielgruppengerechte Kommunikation Widerstände abzubauen, Handlungsspielräume zu eröffnen, die Stakeholder in ihren Interessen wahr- und ernst zu nehmen und für die Strategievermittlung die mediale Bühne zu nutzen?

In der Kommunikation gibt es keine einfachen Rezepte. Dafür ist die Komplexität von Unternehmen, Märkten und politischen Rahmenbedingungen zu hoch, das Veränderungstempo zu schnell und der Individualitätsgrad zu ausgeprägt. Das Reduzieren der Komplexität auf wenige Credo-gleiche Kernbotschaften widerspricht der Notwendigkeit, auf die berechtigten Individualinteressen von Anspruchsgruppen einzugehen. Wie kann ein CEO diesen vielfältigen Anforderungen in seinem Kommunikationsverhalten also gerecht werden?

Der CEO-Navigator ist eine Methodologie, die den CEO individuell auf seine neue Rolle vorbereitet, sein Rollenverständnis definiert und die Steuerung und Bewertung seiner Kommunikationsleistung übernimmt. Er bildet das Gerüst für die erfolgreiche kommunikative Definition und Vermittlung der Unternehmensstrategie und ist Orientierungshilfe. Er sorgt dafür, mit den Stärken und Schwächen des CEOs professionell umzugehen und zu vermeiden, dass der CEO an Freund und Feind vorbeikommuniziert und zur oft zitierten »unguided missile« wird.

Unser Kollege Jan Hiesserich hat mit dem CEO-Navigator für HERING SCHUPPENER ein überzeugendes und in der täglichen Praxis bereits erprobtes Arbeitsmodell entwickelt, mit dem der CEO sicherstellt, dass seine Kommunikation im steten Abgleich mit der Unternehmensstrategie und im bewussten Zusammenspiel mit der gesamten Unternehmenskommunikation die in sich stimmige Wahrnehmung des so bedeutsamen Strategie-Fit gewährleistet. Kurzum: Der CEO-Navigator ist ein unverzichtbares Instrument in der Multi-Channel-Medienrealität,

die sich nicht zuletzt durch den ständig wachsenden Druck gesellschafts-politischer Stakeholder auszeichnet. Wer als CEO seine Verantwortung als Leitfigur und personifizierte Unternehmensmarke ernst nimmt, muss die Kommunikationsarbeit als wesentliche Funktion akzeptieren und professionell gestalten.

Der CEO-Navigator ist die Basis für Leadership – und um die geht es am Ende allen Stakeholdern. Sie wollen nur eines sehen: dass der CEO die Strategie vermittelt, umsetzt, den Unternehmenserfolg steigert und gleichzeitig der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens gerecht wird. Ohne professionelle Kommunikationssteuerung, ohne Führung durch Kommunikation, ist da jeder CEO chancenlos.

Düsseldorf, im Februar 2013

Ralf Hering

Einleitung

Im Januar 2012 veröffentlichte das *manager magazin* einen Artikel über den »Albtraum der Alphatiere«.¹ Nie zuvor sei das Leben auf der Chefetage so gefährlich gewesen wie heute, schrieb das Magazin. Die »explodierende Komplexität« und das zunehmende Tempo der Veränderung hätten die Mächtigen zu ohnmächtig Getriebenen gemacht. Die Angst vor dem Absturz werde zum ständigen Begleiter. Ähnlich argumentierte das *Handelsblatt*, das die Leitung deutscher Unternehmen wenige Wochen zuvor gar zu einem »fast unmöglichen Job« erklärte.² Doch keineswegs nur die Medien äußern sich zunehmend skeptisch über die Grenzen der Leistungsfähigkeit im Spaltenmanagement. »Ein Unternehmen zu führen ist einfach zu brutal geworden«, zitiert das *manager magazin* den ehemaligen McKinsey-Chef Herbert Henzler.³ Und als ob Henzler den Beweis für seine These schuldig geblieben sei, veröffentlichte die Beratungsfirma Booz & Company im Mai 2012 die ernüchternden Ergebnisse jener Studie, die jährlich den Wechsel von Chief Executive Officers (CEOs) der 2500 weltgrößten börsennotierten Firmen untersucht. Die Geduld sei gering, die einstige 100-Tage-Schonfrist gelte nicht mehr, schreiben die Autoren. Im Ergebnis stieg die Wechselhäufigkeit deutscher Vorstandsvorsitzender im Vergleich zum Vorjahr um rund 100 Prozent. Mit Ausnahme von Russland, Indien und Brasilien sei die Fluktuation nirgendwo so hoch wie im deutschsprachigen Raum.⁴

Was ist los in deutschen Chefetagen? Glaubt man der Dramatik der Berichterstattung, könnte man fast meinen, dass nicht mehr nur manch überzogene Erwartung an die Person des CEOs, sondern gleich die gesamte einstmals so ehrenvolle Aufgabe des Vorstandsvorsitzes für den Amtsinhaber zum Albtraum werde.

Kein Zweifel: Es sind unruhige Zeiten, in denen die Unternehmenslenker deutscher Großkonzerne – wenn auch meist unfreiwillig – vermehrt in den Blickpunkt der öffentlichen Berichterstattung rücken. Hätte man mit Verweis auf die vergleichsweise ruhigen und stabilen Zeiten der Deutschland AG noch von einem »old normal« sprechen können, so definiert sich der erstmals vom weltweiten McKinsey-Chef, Ian Davis, benannte Zustand des »new normal« ständig neu. »Im Tagesrhythmus beinahe werden die Risiken des Big Business dramatischer, die Märkte volatiler, die technologischen Sprünge gigantischer, die globalen Verwicklungen komplexer. In Blitzgeschwindigkeit können sich neue Gefahren auftun«, schreiben die Autoren des *manager magazins*. Taugt einzig der Ausnahmezustand zur neuen Normalität, wirft die rasant zunehmende Komplexität Fragen auf, auf die die klassische Managementlehre immer seltener Antworten weiß.

The End of Management?

In einer solch aufgeladenen Atmosphäre schien es nur konsequent, dass der stellvertretende Chefredakteur des *Wall Street Journals*, Alan Murray, im August 2010 das Ende des uns bekannten Unternehmens ausrief. Zu schwerfällig, zu statisch sei unsere Vorstellung einer Organisation, die für die Bedürfnisse des 20. Jahrhunderts entworfen wurde, keinesfalls aber der Realität des 21. Jahrhunderts gerecht werde. »The old methods won't last much longer«, schrieb Murray.⁵ Ähnlich argumentierte im Januar 2012 der Managementvordenker Gary Hamel, als er öffentlich forderte: »Schafft die Manager ab!«⁶ Hätten solche Aufrufe namhafter Experten noch vor einigen Jahren für Kopfschütteln und Unverständnis gesorgt, scheint die Krise alle – Vertreter der Wirtschaftswissenschaftler ebenso wie führende Manager, Journalisten und Denker – in ihrem vormals so gefestigten Glauben an unser liberales Wirtschaftssystems derart erschüttert zu haben, dass Gedankenspiele jeglicher Art erlaubt sind. Sei es die Managementlehre oder gar deren geistiges Fundament: der Kapitalismus, alles darf zur Disposition gestellt werden.

Zwar sind solche Debatten angesichts der zahlreichen wirtschaftlichen wie auch politischen Verwerfungen durchaus wichtig. Auch mag die Art und Weise eines von Superlativen geprägten Diskurses angesichts der Schwere und Langlebigkeit dieser Krisen verständlich sein. Es habe sich »fundamental fast alles [verändert], was Menschen tun, warum sie es tun und wie sie es tun, und auch wer sie sind und welches Weltbild sie haben«, schrieb zum Beispiel der Kopf der St. Gallener Managementschule Fredmund Malik.⁷ Aber während man sich in der Ablehnung alter Dogmen und Weisheiten noch einig zeigt, fällt eine differenzierte, pragmatische Betrachtung der Herausforderungen ungleich schwerer. Probleme ungeahnten und historischen Ausmaßes erfordern scheinbar ebenso große Lösungsentwürfe. Und erkennt man erst die Einzigartigkeit der Krise an, dann verwehrt man ihr auch die Vergleichbarkeit mit früheren Krisen und Verwerfungen. Einordnungen schlagen fehl, weil es keine Schubladen zu geben scheint; lediglich ein revolutionäres neues Denken scheint Besserung zu versprechen. Angesichts dessen verwundert es kaum, dass die Suche nach eben diesen revolutionär neuen Ideen und Konzepten vorerst ergebnislos bleibt. »The thing that limits us«, schreibt Gary Hamel, »is that we are extraordinarily familiar with the old model, but the new model, we haven't even seen yet.«

Der CEO als Wegweiser

Was bleibt, sind viele unbeantwortete Fragen. Alte Dogmen und Ordnungssysteme haben sich überlebt, ohne jedoch durch neue ersetzt worden zu sein. Nehmen in einem solchen Umfeld die von allen zu beobachtende Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit noch zu und weichen die uns bekannten traditionellen Unternehmensstrukturen zunehmend der Notwendigkeit operativer Flexibilität, bleiben meist nur Unsicherheit und Unberechenbarkeit. Die Folgen für unser Verständnis von Unternehmensführung und insbesondere für die Führungsrolle des CEOs sind gravierend. Nicht nur die Augen der Mitarbeiter richten sich zusehends auf die Person des Vorstandsvorsitzenden. Auch Aktionäre,

Investoren und eine Vielzahl weiterer Anspruchsgruppen fordern dessen unternehmerische wie auch gesellschaftliche Verantwortung ein. Und sie erwarten, was man von Führungspersönlichkeiten insbesondere in turbulenten Krisenzeiten auch erwarten darf: Orientierung. Der CEO wird zum sicheren Wegweiser in einer stürmischen Zeit, in der alles im Wandel zu sein scheint. »A leader who can provide a steady anchor is more critical than ever to the survival and success of a big organization«, schreibt die Managementexpertin Orit Gadiesh.⁸ Und der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Strategieberatung Roland Berger, Prof. Dr. Burkhard Schwenker, ergänzt: »Wenn klare Aussagen über die Zukunft schwierig werden, kommt es darauf an, Sicherheit durch Persönlichkeit zu schaffen.«⁹

Der Wert der Aufmerksamkeit

Die Relevanz einer solchen Entwicklung ist beachtlich, aber wenig verwunderlich. Ist es heute kaum mehr möglich, international operierende Unternehmen in ihrer Gesamtheit zu verstehen, wird die Persönlichkeit, werden das Verhalten, die Mimik und Sprache des Vorstandsvorsitzenden zum Gradmesser der gesamten Unternehmung. Wie kaum ein anderer Faktor entscheiden dessen Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Integrität über die Reputation und Bewertung des Unternehmens. Jeder Schritt wird bewertet, diskutiert, analysiert. Motive, Interessen und Absichten werden daraufhin abgeglichen und wieder verworfen, immer auf der Suche nach Anzeichen, die Antworten geben könnten auf die Frage: Was bewegt das Unternehmen? Die Folge: Nicht nur in der öffentlichen Wahrnehmung erfährt der CEO eine enorme Aufwertung.

Dieser Trend spiegelt sich auch in der zunehmenden Personalisierung der Medienberichterstattung wider. Allein zwischen 2002 und 2007 verdoppelte sich die Anzahl der Beiträge, in denen die Unternehmensvorsitzenden die Protagonisten waren. Lag der Wert im Jahr 2002 noch bei 18,7 Prozent, stieg der Anteil im Jahr 2007 auf 32,7 Prozent.¹⁰ Und auch wenn jüngere Untersuchungen fehlen, dürfte der Anteil nach der

Krise noch deutlich gestiegen sein. Sicher: Manche Medien und Formate personalisieren mehr als andere. So ergab eine im Oktober 2012 vorgenommene Stichprobenuntersuchung des *Handelsblattes*, dass in mehr als 60 Prozent der untersuchten Titelgeschichten über Unternehmen der CEO eine sehr zentrale Rolle einnahm. Doch auch wenn die Ausprägung variieren mag, insgesamt ist der Trend zur Personalisierung über alle Medien hinweg ungebrochen.¹¹

Gezielt suchen die Medien nach Geschichten, in denen sich die Dramaturgie des Lebens widerspiegelt. Es wird inszeniert, polarisiert und dramatisiert. Die Vorteile lägen auf der Hand, schreibt der Autor Marcus Weber. Wer sich auf die Person konzentriert, der reduziert nicht nur die ansonsten kaum zu überblickende Komplexität moderner Unternehmen. Er bedient darüber hinaus seine Klientel mit dem, was diese am meisten lieben: Geschichten. Erst das Humane verleihe der Berichterstattung Leben. Die Sprache des Faktenjournalismus sei hingegen Ausdruck einer inhumanen, weil toten Gegenstandswelt, schreibt Weber.¹² Der CEO wird somit zum personifizierten Unternehmen. Die Kämpfe, Leiden und Erfolge des Unternehmens, all dies spiegelt sich in der Person und dem Verhalten des CEOs. Er wird konstruiert, mal zum Helden, mal zum Buhmann.

Dass CEOs diesen Trend durchaus ernst nehmen sollten, zeigt das Stimmungsbild unter zahlreichen Anspruchsgruppen. In einer Untersuchung des Instituts für Demoskopie Allensbach unter Journalisten, Analysten und Arbeitnehmervertretern gaben 74 Prozent der Befragten an, die Wahrnehmung des CEOs habe einen großen bis sehr großen Einfluss auf den Geschäftserfolg des Unternehmens.¹³ In einer Untersuchung über den *War for Talents* gaben 89 Prozent der befragten MBA-Absolventen an, die Reputation des CEOs sei ein sehr entscheidender Faktor für oder gegen die Karriere in einem bestimmten Unternehmen.¹⁴ Und erst 2011 ergab eine Umfrage unter Investoren und Analysten, dass diese ihre Anlageentscheidung zu rund einem Drittel (31,5 Prozent) von der Reputation und Wahrnehmung des CEOs abhängig machen würden.¹⁵

Wie sich dies in der Praxis auswirkt, kann man gelegentlich auch hautnah miterleben. So fiel der Aktienkurs des Technologieriesen Apple zwischenzeitlich um rund 7 Prozent oder insgesamt 17,7 Milliarden US-Dollar, als am 24. August 2011 bekannt wurde, dass der legendäre CEO des

Unternehmens, Steve Jobs, aus gesundheitlichen Gründen von seinem Posten zurückgetreten war. Und als am 28. Juli 2005 die Frankfurter Börse um kurz vor zehn Uhr das Gerücht erreichte, der amtierende Vorstandschef der DaimlerChrysler AG, Jürgen Schrempp, habe bei der Aufsichtsratssitzung in Stuttgart seinen Rückzug zum Jahresende verkündet, stieg die Aktie des Konzerns binnen Minuten um rund 7 Prozent. Am Abend desselben Tages war die Firma circa 3,7 Milliarden Euro mehr wert.

Wie sehr dabei auf jede Regung, jede Handlung und jedes Wort des CEOs geachtet wird, zeigt eine zunehmende Anzahl von Studien, die gezielt den Einfluss privater Entwicklungen auf den Aktienkurs börsennotierter Unternehmen untersuchen. Der Wert solcher Untersuchungen ergebe sich zwangsläufig aus der gestiegenen Bedeutung der CEOs, argumentiert der New Yorker Wirtschaftsprofessor Daniel Yermack: »When you go to the track, you study the horse. Investing is not that different. You want to know as much as you can about the jockey.«¹⁶ So konnte Yermack mit seinem Team nachweisen, dass sich der private Kauf großer Immobilien in aller Regel negativ auf den Aktienkurs auswirke.¹⁷ Man könne schließlich vermuten, dass der CEO seiner Neuerwerbung künftig etwas von jener Aufmerksamkeit schenken werde, die eigentlich dem Unternehmen gebühre, so Yermack. Ähnliche Ergebnisse ergaben Untersuchungen über die eigene Hochzeit oder den Tod naher Familienangehörigen. Einzig das Ableben der Schwiegermutter führe den Untersuchungen zufolge zu einem Kursplus.¹⁸

So unterschiedlich die Studien auch sein mögen, sie alle sprechen dieselbe Sprache. Nehmen die Komplexität und Unberechenbarkeit des Umfelds zu, dann wird der CEO intern wie auch extern zur wichtigsten Identifikationsfigur und somit zu einem herausragenden Asset des Unternehmens. »People are voting for the artist, not the painting«, schrieb einst Warren Buffett, um die Bedeutung des Vorstandsvorsitzenden noch zu unterstreichen.¹⁹ Schon im Jahr 2000 kam der Managementberater Ram Charan in seiner Untersuchung über die Signifikanz damaliger Unternehmenslenker zu einem eindeutigen Schluss: »The fact is inescapable: These choices of single human beings [CEOs] exert enormous influence over entire enterprises. In the aggregate, they determine the prosperity of the nation.«²⁰ Rund zwölf Jahre später ist diese Schlussfolgerung aktueller denn je.

Die Risiken der Aufmerksamkeit

Besteht heute kaum noch ein Zweifel an der Bedeutung des CEOs sowohl für die Wahrnehmung als auch die Reputation des Unternehmens, ist das Bewusstsein für mögliche Risiken bislang gering ausgeprägt. Doch die neugewonnene Aufmerksamkeit hat auch ihren Preis.

Am deutlichsten zeigt sich dies in der häufig als unfair und unausgewogen empfundenen Berichterstattung über die eigene Person. Wenn es auf einmal nicht mehr heißt »DaimlerChrysler macht den Aktionären keine Freude«, sondern »Jürgen Schrempp macht den Aktionären keine Freude«, wenn es über den ehemaligen CEO der Deutschen Telekom, Ron Sommer, heißt, er sei das »personifizierte T-Saster«²¹, oder wenn sich der ehemalige Bahn-Chef Hartmut Mehdorn von den Medien persönlich für ein »defektes Zugklo in Wanne-Eickel« zur Rechenschaft gezogen fühlt, dann bleibt dies natürlich nicht ohne Folgen für die eigene Psyche.²²

Doch eine weniger offensichtliche Folge der zunehmenden Fokussierung auf den CEO hat weitaus größere Konsequenzen. Denn ebenso unterschiedlich wie die Anspruchsgruppen, Märkte und Gesellschaften, in denen die Unternehmen operieren, sind auch die Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse, die an den CEO adressiert werden. Seien es Mitarbeiter, Investoren, Kunden, Zulieferer oder gesellschaftliche Akteure, der CEO wird zur Projektionsfläche einer Vielzahl teils berechtigter, teils widersprüchlicher, teils übersteigerter Interessen und Erwartungen. Doch nicht nur an die Aufgaben, auch an das Persönlichkeitsprofil werden hohe Ansprüche gestellt. Wahrlich große CEOs, so scheint es, vereinen eine Vielzahl teils widersprüchlicher Eigenschaften. Sie sind bescheiden und doch ehrgeizig, flexibel und doch standhaft, unprätentiös und doch glamourös, willensstark und doch demütig.

Steht es im Zeitalter der Demokratisierung der Medien jedem frei, sich zu äußern, und nimmt auch in der medialen Berichterstattung die Tendenz zu einer personalisierten und polarisierenden Berichterstattung zu, so schafft dies ein neuartiges Spannungsfeld, in dem sich CEOs heute messen lassen müssen. Fehlt das Bewusstsein für die neuen Realitäten, fehlt die Zeit zum Luftholen, zum Reflektieren, und fehlt eine

Fehlerkultur, die so manch ungeahnten Sprung ins Fettnäpfchen verzeiht, bleibt meist nur das zunehmende Gefühl der Fremdbestimmung. Nicht selten fühlen sich Vorstandsvorsitzende aufgerieben zwischen den kurzfristigen Anforderungen des Tagesgeschäfts und den Erwartungen an die langfristige visionäre Führung, zwischen der gesellschaftlichen und unternehmerischen Verantwortung, zwischen globaler und lokaler Führung und natürlich zwischen den persönlichen, familiären Interessen und jenen des Unternehmens. Im Ergebnis ergeht es nicht wenigen wie dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden des Onlinedienstleisters AOL, Stephen Case:

»I sometimes feel like I'm behind the wheel of a race car. I need to keep my eyes on the horizon, but I need to keep my attention on the rearview mirror to see who is gaining on me. From the passenger seat, consumers are telling me where and when they want to be dropped off, and behind me my shareholders and business partners are engaged in backseat driving. One of the biggest challenges is that there are no road signs to help navigate. And in fact, every once in a while a close call reminds me that no one has yet determined which side of the road we are supposed to be on.«²³

Wohin man auch schaut: Zunehmend drängt sich der Eindruck auf, die Aufgabe des CEOs werde zu einer Gratwanderung, die immer seltener zu gelingen scheint. Konnte manch ein CEO zu Zeiten der Deutschland AG noch auf Jahrzehnte währende Amtszeiten hoffen, so wird der Chefsessel immer mehr zum »Schleudersitz« (*Handelsblatt*). Allein in den vergangenen zehn Jahren hat die Fluktuation an den Unternehmensspitzen enorm zugenommen. Insbesondere externe CEOs halten sich im Durchschnitt kaum mehr 3,3 Jahre auf dem Chefsessel.²⁴

Es mag vor diesem Hintergrund also wenig verwundern, dass Vorstandsvorsitzende die Welt als immer komplexer wahrnehmen. Nichts scheint sich mehr den einstmals so erfolgreichen Rezepten und Modellen zu fügen, man versteht die Welt immer weniger, überfordernde Komplexität ist die häufige Folge. In den Worten des Managementexperten Warren Bennis:

»The job is more complex. There's more clogged cartography of stakeholders, unbelievable changes, disruptive technologies, globalization, inflection points no one would even think ten years ago, and most of all, speed. It not only takes a strong stomach and a tough nervous system but a mind that can take nine dots of view and connect the dots.«²⁵

Wie sehr Bennis den Führungskräften dabei aus dem Herzen spricht, zeigen verschiedene internationale CEO-Befragungen aus den Jahren 2010 und 2011. Dort gab die überwältigende Mehrheit der CEOs an, dass die Bewältigung der Komplexität die größte Herausforderung für ihr Geschäft darstelle. Allein die Ergebnisse der im Jahr 2010 veröffentlichten *Global CEO Study* des Technologieunternehmens IBM unterstreichen die Bedeutung des Themas. Das Interessante: Auch hier zeigt sich, wie groß die Unsicherheit angesichts der neuen Herausforderungen ist. Gaben rund 80 Prozent der Befragten an, die Komplexität werde in den kommenden Jahren deutlich zunehmen, glaubten nur 49 Prozent von ihnen zu wissen, wie sie erfolgreich mit dieser Komplexität umgehen sollen. Nach Aussagen der Autoren stelle diese »Vorbereitungslücke« eine größere Herausforderung dar als jeder andere Faktor, den IBM bei den CEO-Studien in den vorausgegangenen sechs Jahren festgestellt hat.²⁶

Das Ziel: Die Vorbereitungslücke schließen

Wie kann es also noch gelingen, in einem solchen Umfeld Unternehmen effektiv zu führen und den zahlreichen, in die eigene Person gesetzten Erwartungen gerecht zu werden? Wie kann die »Vorbereitungslücke« geschlossen und aus dem »fast unmöglichen Job« (*Handelsblatt*) wieder jene erstrebenswerte Aufgabe werden, die einst den Vorstandsvorsitz auszeichnete?

Wer auf diese Fragen einfache Antworten erhofft, der wird enttäuscht werden. Die Welt ist und bleibt nicht nur komplex, vielschichtig und äußerst wandlungsfähig – sie war es bereits vor der Krise. Insofern ist es auch zumindest fragwürdig zu behaupten, diese habe »fundamental«

alles verändert. Die vergangenen Krisenjahre haben vielmehr schonungslos offengelegt, wie sehr sich die Welt bereits gewandelt hatte und wie wenig doch unser stark vereinfachtes Bild der Welt dieser gerecht wurde. Mit der Krise fand insbesondere jene »schöne Modellwelt«²⁷ aus Theorien und Dogmen der freien Marktwirtschaft ein Ende, die – in den Worten des Harvard-Ökonomen Dani Rodrik – sowohl Praktiker als auch Theoretiker der Wirtschaftswissenschaften blind gemacht habe für eine Realität, in der es keine einfachen, prozessualen Antworten auf schwierige Fragen gebe.²⁸

Hat man die Krise somit auch als eine Krise des Denkens entlarvt, wird die Suche nach Antworten zumindest ein wenig leichter. Keine revolutionären Konzepte, keine fantastischen Ideen sind mehr notwendig, um den zahlreichen Herausforderungen zu begegnen. Wir sind nicht mehr gezwungen, alles Vergangene zu verwerfen, sondern sind eingeladen, sowohl in der Zukunft als auch in der Vergangenheit nach Antworten zu suchen.

Fest steht jedoch bereits jetzt, dass sich die Realität einer komplexen Welt nicht mehr ignorieren lässt. Es gilt, sich zu arrangieren mit dem kaum zu überblickenden Umfeld, in dem sich Wirtschaft heute definiert. Für Vorstandsvorsitzende bedeutet dies, dass sie die verminderte Prognosefähigkeit und erhöhte Volatilität sowie Komplexität unserer Tage als Rahmenbedingung akzeptieren, auf Detailplanungen für unzählige denkbare Szenarien verzichten und stattdessen Mitarbeiter und Führungskräfte in die Lage versetzen sollten, flexibel auf Unvorhergesehenes zu reagieren. Dies erfordert zweifelsohne Mut – den Mut, alten, vermeintlich Sicherheit und Berechenbarkeit spendenden Managementmodellen zu miss- und der eigenen Intuition zu vertrauen. Und den Mut, auch im Angesicht einer kaum vorhandenen Prognosefähigkeit strategische Entscheidungen zu treffen, diese allen relevanten Stakeholdern zu erklären und für deren Umsetzung zu werben. In einem solchen Umfeld wird insbesondere die Fähigkeit, überzeugend und zielgruppengerecht zu kommunizieren, zu einem strategischen Erfolgsfaktor der Unternehmensführung.

Spielte jedoch insbesondere die Vorstandskommunikation in der Aus- und Fortbildung von CEOs bisher eine weitgehend untergeordnete