

Führungskräfte mit «Verfalldatum»

Gastkommentar

von MARTIN HEUBERGER UND VICTOR SCHMID

Die Einsatzspanne von Top Executives verkleinert sich, oder – etwas despektierlich ausgedrückt – das «Verfalldatum» winkt früher. Unerwartete Freistellungen oder Entlassungen nehmen zu. Auf der obersten Führungsstufe wird der 60. Geburtstag zunehmend zu einer magischen Grenze. Dies, obwohl die Lebenserwartung ständig steigt und das geistige und physische Leistungsvermögen inzwischen bis 70 Jahre uneingeschränkt vorhanden ist. Viele Führungskräfte schliessen die Augen vor einem abrupten oder schleichen den Entzug von Verantwortung. Hoch auf der Karriereleiter sind sie umgeben von – meist selbst ausgewählten – Kollegen, die sie im Sinne eines Frühwarnsystems kaum vor solchen Entwicklungen warnen.

Auch die trügerische Ruhe des Verwaltungsrates kann die Vorstufe einer Freistellung oder Entlassung sein. Das eigene «Verfalldatum» wird zur Realität, auch wenn sie oft negiert wird. Top Executives sind sich dessen bewusst, doch gehen sie unbeirrt davon aus, dass nur die anderen davon betroffen sind. Der massive Innovations- und Veränderungsdruck erfordert eine hohe Wandelbereitschaft der Unternehmen. Damit einher geht der Anspruch an uneingeschränkte Agilität und Verfügbarkeit. Da gibt es rasch gute Gründe, die Unternehmensleitung in neue Hände zu geben, in der Hoffnung, sich damit besser auf den Wandel einstellen zu können. Werte wie Erfahrung und Loyalität werden rasch zum Mühlstein.

Was immer der Auslöser für solche Veränderungen sein mag, wichtig ist, dass Führungskräfte sich selbstkritisch und vor allem frühzeitig mit ihrem «Verfalldatum» auseinandersetzen. Nur dann können sie ihre letzte Berufs- und Lebensphase aktiv planen und selbstbestimmt bleiben. Für die Planung, Gestaltung und Umsetzung der «Zeit danach» müssen zwingend, noch während der aktiven beruflichen Karriere, zwei bis drei Jahre eingesetzt werden. Zu-

Für viele Top Executives ist es schwierig, zu akzeptieren, dass Macht und Einfluss nicht so sehr mit der eigenen Person verbunden sind.

warten ist mit Sicherheit keine Option. Für viele Top Executives ist es zudem schwierig zu akzeptieren, dass Macht und Einfluss weniger mit der eigenen Person als vielmehr mit der Funktion im Unternehmen verbunden sind. Jede berufliche Position auf oberster Führungsebene ist in hohem Mass mit zugeschriebener Macht in einem definierten Einflussbereich versehen. Dies verschafft Respekt und Anerkennung, «power reserved» genannt. Sich allein darauf zu verlassen, den bisherigen Status in die Zeit danach mitzunehmen, ist eine unter Top Executives weitverbreitete Selbsttäuschung. Vielmehr muss für den Ausstieg eine von der Vergangenheit losgelöste, unabhängige Reputation aufgebaut werden. Aktive Beziehungen können genutzt werden, sie genügen aber quantitativ und qualitativ meistens nicht, um sich in einem neuen Bereich mit einem neuen Profil erfolgreich zu etablieren. Dazu braucht es einen systematischen und strukturierten Aufbau. Bestehende Reputationselemente müssen mit neu zu erwerbenden optimal verbunden und bestehende Stakeholdernetzwerke mit neuen ergänzt werden. Dieser Prozess ist dann umso erfolgreicher, wenn er mit unabhängigen Persönlichkeiten durchgeführt wird, die über Erfahrungen in der Begleitung solcher Übergänge wie auch im natürlichen Umgang mit Top Executives verfügen.

Wenn Führungspersönlichkeiten der obersten Ebene aus eigenem Antrieb und frühzeitig ihre nächste Lebens- und Tätigkeitsphase einleiten, schafft das im Unternehmen und in den verantwortlichen Verwaltungsräten oft eine entspannte Atmosphäre und erlaubt eine unaufgeregte Nachfolgeplanung durch den Verwaltungsrat. Beide Seiten können sich so aktiv mit einem Thema auseinandersetzen, das – nicht angesprochen – früher oder später zum Problem für beide Seiten werden kann. Wer sich offen damit auseinandersetzt, findet erfahrungsgemäss für beide Seiten die besseren Lösungen. Reibungsverluste und letztlich schmerzhaft wie auch kostentreibende Ablösungsprozesse, von denen niemand profitiert, können reduziert oder vermieden werden.