

TRANSFORMATIS
Entwicklungsberatung

Etablierung als gemeinsame Aufgabe verfolgen

Schritt 5 in der
Besetzung von Spitzenfunktionen

Franz Trauth
Dr. Toni Nadig

Sonderdruck aus
Handbuch Personal Entwickeln
Deutscher Wirtschaftsdienst Köln
erschienen im Luchterhand Verlag

7.38 Etablierung als gemeinsame Aufgabe verfolgen

Schritt 5 in der Planung der Besetzung von Spitzenfunktionen

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum die Etablierung einer Spitzenkraft mindestens ebenso erfolgskritisch wie deren geschickte Auswahl und Verpflichtung und ultimatives Ziel des Besetzungsverfahrens ist,
- welche Risiken Verantwortliche in Kauf nehmen, wenn sie nach Vertragsunterschrift führungslose Situationen entstehen lassen, statt sich zu engagieren,
- was erfolgreiche Entscheider schon in der Verfahrensplanung und später nach Vertragsunterschrift im Minimalprogramm tun, um der Spitzenkraft den Einstieg und die Übernahme der Funktion zu erleichtern und Risiken ihres Scheiterns wirkungsvoll zu begegnen,
- wie umsichtige Entscheider die Etablierung der neuen Führungskraft mit dieser und den Schlüsselpersonen gemeinsam systematisch gestalten.

Die Autoren

Franz Trauth ist Mitbegründer und Inhaber der TRANSFORMATIS Entwicklungsberatung. Er berät Inhaber und Eigentümer mittlerer und mittelständischer Unternehmen bei der Besetzung sowie obere Führungskräfte bei der Übernahme von Spitzenfunktionen.

Anschrift: TRANSFORMATIS Entwicklungsberatung, Finkenweg 8, 61479 Schloßborn im Taunus, Tel.: 06174/626 32, E-Mail: Franz.Trauth@transformatis.de, www.transformatis.de

Dr. Toni Nadig ist Inhaber der Dr. Nadig Consulting. Er berät Unternehmen, Führungskräfte und Fachspezialisten in Outplacement, Standortbestimmung und Karrierewechsel.

Anschrift: Dr. NADIG CONSULTING, Stampfenbachstraße 48, CH–8035 Zürich, Tel.: 0041/443 657 788, E-Mail: nadig@drnadig-consulting.ch

Inhalt

	Seite
1 Einleitung	3
2 Etablierung der Führungsperson – integraler Teil und ultimatives Ziel des Besetzungsverfahrens	6
3 Nachfolgeregelungen ohne Unterstützung der Führungsperson durch das Aufsichtsorgan	13
3.1 Das Vorgehen der TerraFin GmbH.	13
3.2 Das Vorgehen der TENTUM AG.	14
3.3 Das Vorgehen der CENTEROS GmbH	15
3.4 Parallelen im Vorgehen.	16
4 Die Schritte im Verfahren: Die Etablierung als gemeinsame Aufgabe gestalten	17
4.1 Realistische Ziele vereinbaren	17
4.2 Die nötigen Ressourcen verfügbar machen	24
4.3 Die Umsetzung aktiv begleiten	26
5 Die erfolgskritischen Verhaltensweisen	30
5.1 Das Verfahren führen	31
5.2 Schlüsselpersonen beteiligen	37
5.3 Systematisch vorgehen.	41
6 Fazit	42
Literatur	47

1 Einleitung

Heutzutage sind sich Manager aller Hierarchieebenen wohl grundsätzlich darin einig, dass Personalauswahl und -einsatz Kernaufgaben der Führung sind und zu ihren wichtigsten Aufgaben gehören. Deshalb liegt die Hauptverantwortung für die Einstellung und Etablierung neuer Fach- und Führungskräfte beim künftigen Vorgesetzten. Er muss genügend Zeit einplanen und sich dann auch nehmen, um die neue Person sorgfältig auszuwählen und auf ihre Aufgabe vorzubereiten. Weiterhin wird er sie in der Wahrnehmung ihrer Funktion unterstützen und ihr so zum Erfolg verhelfen. Gilt diese im klassischen Führungsprozess selbstverständliche Auffassung auch, wenn es um die Besetzung von Toppositionen geht?

Über die Hälfte der von uns befragten Entscheider in Aufsichtsgremien hat betont, dass Nachfolgeregelungen oder Besetzungen neu geschaffener Stellen an der Unternehmensspitze grundsätzlich anders zu gestalten sind als solche auf nachgeordneten Berichtsebenen (siehe Trauth/Nadig 2007a). Sie meinen, um eine Spitzenfunktion erfolgreich zu besetzen, müsse man nur die richtige Person einstellen: „Bring die richtige Person auf die Topposition und alles andere läuft von selbst.“ Denn „gute Führungskräfte treffen die richtigen Entscheidungen“. So sehen sie die Kernaufgabe darin, „eine zuverlässige Auswahlentscheidung zu treffen und die Unterschrift zu organisieren“. Der **Vertragsabschluss** gilt ihnen **als eigentliches Ziel** und Schlusspunkt im Besetzungsverfahren. Ein pointierter Kommentar eines Aufsichtsrats: „Ob Sie ein Grundstück für eine neue Produktionsstätte suchen oder eine Führungskraft für eine Topposition – der Beschaffungsprozess folgt der gleichen Logik. Mit Vertragsabschluss ist die Aufgabe erledigt.“

Diese Entscheider halten die Einarbeitung der Führungsperson und deren erfolgreiche Positionsübernahme für eine Formalie, einen zwar notwendigen, aber doch im Wesentlichen problemlosen Punkt auf der Agenda. Sie gehen davon aus, dass die neue Führungskraft keine Unterstützung des Aufsichtsgremiums benötigt, sondern ihre Aufgabe schon bald nach Amtsantritt, nach etwa hundert Tagen, auf sich allein gestellt in den Griff bekommt.

Doch oft läuft es anders: Schon allzu viele der „abschluss- oder unterschriftsorientierten“ Entscheider erlebten einen Fehlschlag ihrer Besetzung, sei es, weil die Kündigung rasch erfolgte, durch das Unternehmen oder durch die Spitzenkraft selbst, sei es, weil die bestellte Führungsperson

son sich zwar auf der Funktion hält, aber weit hinter den erwarteten Ergebnissen zurückbleibt. Einige wurden sogar in ihrer Funktion ganz oder in Teilen entmachtet. Für das häufige Missslingen von Topbesetzungen können gewiss vielfältige Gründe angeführt werden. Selten geben externe Faktoren den Ausschlag. Dagegen kann die Art, wie sich die Verantwortlichen vor und nach Vertragsunterschrift verhalten, den Erfolg oder Misserfolg der Besetzung maßgeblich beeinflussen. Das Scheitern wird meist dadurch wesentlich mitverursacht, dass die Verantwortlichen glauben, sich nicht um die Etablierung der Spitzenkraft kümmern zu müssen. Sie verlassen sich darauf, dass die zentralen Personen (die neue Führungskraft selbst, ggf. deren Vorgänger und künftige Kollegen sowie weitere Schlüsselpersonen) optimal zusammenspielen und die im Sinn der Firma richtigen Schritte unternehmen. Diese Erwartung geht indes nur sehr selten in Erfüllung.

Deshalb halten zunehmend mehr Entscheider die Vertragsunterschrift lediglich für ein Teilziel im Besetzungsverfahren und allenfalls für die „halbe Miete“. Sie meinen sogar, dass, nachdem die Tinte getrocknet ist, der zweite und zudem oft weitaus anstrengendere Teil des Besetzungsverfahrens beginnt: die Etablierung der nun bestellten Spitzenkraft. Sie sehen das **Ziel** im Besetzungsprozess erst dann erreicht, wenn **die eingestellte Führungskraft** ihre Funktion tatsächlich übernommen hat, nämlich „ihre Aufgabe tatsächlich meistert“, also **das „Unternehmensergebnis maßgeblich positiv gestaltet“**. Ein pointierter Kommentar eines Aufsichtsrats: „Die Etablierung einer Spitzenkraft ist ein komplexer Anpassungsprozess zwischen dieser Führungskraft, ihren Kollegen und direkten Mitarbeitern, den Schlüsselpersonen in Aufsichtsrat und Beirat und der Kultur des Unternehmens.“

Die „umsetzungs- oder etablierungsorientierten Entscheider“ bevorzugen also eine deutlich breitere Perspektive als ihre „unterschriftsorientierten“ Kollegen. Sie konzentrieren sich voll und ganz darauf, die Besetzung von Beginn an so regeln, dass die Lösung in der Praxis funktioniert, also die bestellte Führungskraft die Leistungskraft und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessert. Deshalb versuchen sie alle vier Phasen auf dem Weg zu diesem Ziel inhaltlich und prozessual sehr gut zu gestalten, sowohl die Besetzungsplanung und das Einstellungsverfahren als auch die Vorbereitung der Führungskraft auf den Stellenantritt und deren Begleitung bei der Funktionsübernahme (siehe Abb. 1).

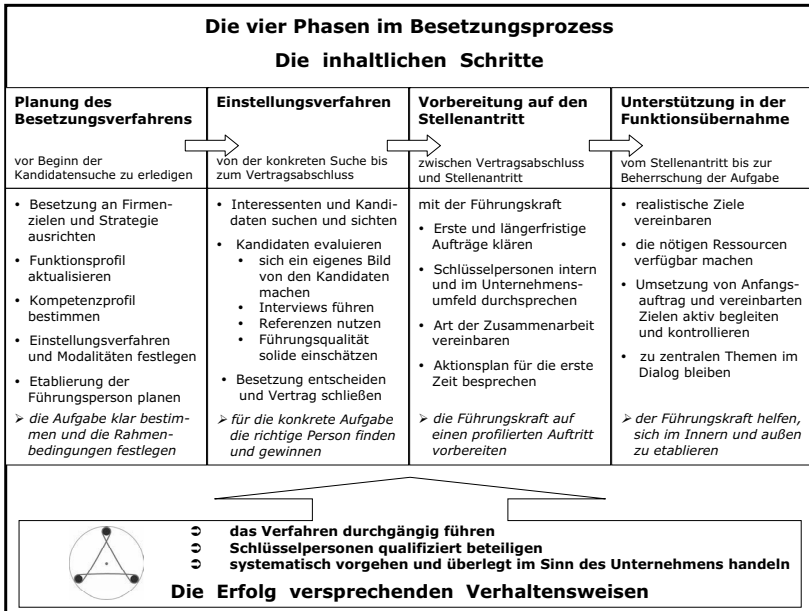


Abb. 1: Die vier Phasen im Besetzungsprozess

Im mehrjährigen Rückblick betrachtet erscheinen die „Etablierungsorientierten“ als effektive und effiziente Entscheider. Ihre Besetzungen haben sich als richtig gut erwiesen – zwar nicht auf jeder, aber doch auf nahezu jeder Topposition. Was macht den Unterschied aus? Die Grundannahmen zu Ziel und Kernaufgabe bestimmen das Vorgehen im Besetzungsverfahren. Die „Etablierungsorientierten“ richten ihre Aufmerksamkeit auf ganz andere Themen und unterscheiden sich in den inhaltlichen Schritten wie in ihrem Verhalten grundlegend von ihren „unterschriftsorientierten“ Kollegen. Sie unterstreichen durch ihr völlig anderes Vorgehen, dass Aufsichtsräte vieles tun können, um dem Risiko des Scheiterns von Beginn an systematisch und wirkungsvoll zu begegnen und der Führungskraft und damit dem Unternehmen zu dauerhaftem Erfolg zu verhelfen.

In diesem Beitrag beschreiben wir das vollstrukturierte Vorgehen, typische Fehler und besonders erfolgskritische Verhaltensweisen in der Gestaltung der Etablierung. Wir unterscheiden in unserer Darstellung

jeweils, „was“ zu tun ist, welche Aufgaben zu erledigen sind und „wie“ erfolgreiche Entscheider vorgehen und ihre Rolle interpretieren. Dabei benennen wir markante Unterschiede zwischen Erfolg versprechenden und riskanten Besetzungsverfahren. Die Kernpunkte illustrieren wir an einer Reihe von Beispielen aus unserer Studie (Trauth 2006).

Ein Hinweis zu Namensnennungen von Personen und Unternehmen: Um **Vertraulichkeit** zu wahren, haben wir alle Beispiele unserer Studie anonymisiert, manchmal auch die Branche verfremdet. Denn viele unserer Erkenntnisse haben wir nicht aus öffentlich zugänglichen Informationen, sondern in und aus Gesprächen mit Internen gewonnen.

2 Etablierung der Führungsperson – integraler Teil und ultimatives Ziel des Besetzungsverfahrens

Aufsichtsräte und Eigentümer, die Toppositionen auch in der Rückschau mehrerer Jahre betrachtet erfolgreich besetzt haben, verstehen die Vertragsunterschrift nicht als eigentliches Ziel und Schlusspunkt des Besetzungsprozesses, sondern als Beginn einer langfristigen Zusammenarbeit. Ihr Ziel ist es, die Leistungskraft des Unternehmens zu stärken. Deshalb sehen sie die Kernaufgabe im Besetzungsprozess darin, „für die gut überlegte Aufgabe die richtige Person zu finden, zu gewinnen und schließlich zu etablieren“. Dabei meint „etablieren“: die Führungskraft darin unterstützen, überlegt im Sinn des Unternehmens zu handeln und dessen Ergebnis positiv zu beeinflussen. So betrachten umsichtige Entscheider die Etablierung als integralen Bestandteil und ihr Gelingen als ultimatives Ziel des Besetzungsprozesses. Sie halten die Etablierung der Führungsperson für zumindest ebenso erfolgskritisch wie deren geschickte Auswahl und Gewinnung. Deshalb schaffen sie die nötigen Voraussetzungen für den Besetzungserfolg in jeder der vier Phasen, und zwar auf der inhaltlichen wie auf der zwischenmenschlichen Ebene. Dieser letzte Aspekt wird häufig übersehen, mit dann gewöhnlich fatalen Folgen.

Denn wenn beide Seiten eine längerfristige Zusammenarbeit vereinbaren, um gemeinsam bestimmte Ziele zu verfolgen, kommt es entscheidend darauf an, dass das Aufsichtsgremium, die neue Spitzenkraft und die Schlüsselpersonen inhaltlich wie persönlich richtig gut miteinander kooperieren können und wollen. Ob eine Führungsperson maßgeblich dazu beitragen kann, die vom Unternehmen angestrebten Ziele tatsäch-

lich zu erreichen, hängt wesentlich von ihrer Passung zum Unternehmen ab:

- (1) Ist sie **inhaltlich anschlussfähig**? Weist sie die nötigen Kompetenzen auf, um in der konkreten Funktion das Geschäft (Strategie und Prozesse) und die Menschen erfolgreich zu führen? Hin und wieder werden nämlich Manager auf Toppositionen berufen, die zwar über eine Fülle von Fähigkeiten verfügen, aber gerade die auf ihrer Funktion erfolgsentscheidenden Kompetenzen vermissen lassen. Ein Manager, dem die nötigen Kompetenzen fehlen, kann dem Unternehmen kaum helfen.
- (2) Ist sie **zwischenmenschlich anschlussfähig**? Kann sie ihre Kompetenzen im Unternehmen fruchtbar einsetzen, also als Führungskraft wirksam werden? Oft werden Manager eingestellt, die genau die nötigen Kompetenzen haben und doch scheitern, weil sie gerade in diesem Unternehmen ihre PS nicht auf die Straße bringen, mit Aufsichtsräten, Kollegen oder ihrem Mitarbeiterstab keine fruchtbaren Arbeitsbeziehungen entwickeln können.

Die Fähigkeit und Bereitschaft sowohl der neuen Führungskraft als auch der Schlüsselpersonen, funktionierende Arbeitsbeziehungen zu gestalten, beeinflussen die Führungsleistung der neuen Person an der Spitze enorm und entscheiden letztlich maßgeblich über Erfolg oder Scheitern der Besetzung. Die bestellte Führungskraft muss zwar nicht unbedingt mit allen, aber doch mit den weitaus meisten Schlüsselpersonen und dem Aufsichtsgremium langfristig richtig gut zusammenarbeiten. Deshalb geht es in jeder Phase des Besetzungsverfahrens zum einen um die Bestimmung und Vereinbarung der inhaltlichen Themen und Ziele, zum andern darum, wechselseitig produktive Arbeitsbeziehungen vorzubereiten, aufzubauen und zu entwickeln.

Das Proben der wechselseitigen Anschlussfähigkeit beginnt im **Einstellungsverfahren**. Umsichtige Entscheider lernen interessante Kandidaten möglichst früh in verschiedenen Konstellationen gründlich kennen – in vertiefenden Interviews und gemeinsamen Arbeitssequenzen zu realen Themen. Sie erörtern die konkrete Aufgabenstellung, besprechen die erwarteten Leistungen, auch mögliche kritische Szenarien. Sie sorgen dafür, dass sich die Kandidaten der engeren Wahl gut auf die Gespräche vorbereiten können und die Anforderungen genau verstehen. Schließlich klären sie mit den Kandidaten, inwieweit diese die Erwartungen erfüllen können.

In diesen Gesprächen können die Entscheider sowie die beteiligten Schlüsselpersonen, die künftig mit der Führungskraft zusammenarbeiten, zuverlässig einschätzen, inwieweit sie selbst mit möglichen Kandidaten im Unternehmensalltag die avisierten Ziele gemeinsam erreichen und wie gut die Kandidaten wirksam werden können. Umgekehrt können natürlich auch die Kandidaten das Unternehmen, die künftigen Kernaufgaben und die wichtigsten Personen solide beurteilen.

Statt die Etablierung als Selbstläufer zu betrachten, gehen erfolgreiche Entscheider wie bei sonstigen Besetzungen auch davon aus, dass

- (1) die neu bestellte Führungskraft gerade in der Anfangsphase in hohem Maße von ihren Mitarbeitern, den Schlüsselpersonen sowie ihren Kollegen abhängig und entscheidend auf deren Unterstützung angewiesen ist, diese Unterstützung indes nicht als selbstverständlich voraussetzen darf,
- (2) die Qualität der Vorbereitung mit darüber entscheidet, wie die Spitzenkraft auftritt und aufgenommen wird, welche Prioritäten sie bei ihrem Start setzt und welche Anfangsmaßnahmen (z.B. geschäftlich, organisatorisch, personell) sie verfolgt.

Deshalb betrachten umsichtige Aufsichtsräte die **Etablierung** der neuen Spitzenkraft **als gemeinsame Aufgabe** und **gestalten** sie folglich auch gemeinsam mit der Spitzenkraft und den Schlüsselpersonen.

Dies beginnt gewöhnlich schon **vor Stellenantritt** damit, dass Entscheider und Schlüsselpersonen die Spitzenkraft mit den zentralen Themen aus den relevanten Perspektiven vertraut machen, formelle wie informelle Seiten beleuchten und die wesentlichen inhaltlichen und personellen Aspekte eingehend erörtern. So helfen sie der Spitzenkraft, sich auf dem neuen Spielfeld zurechtzufinden, sich auf ihre Aufgabe im Unternehmen einzustellen und gezielt auf die Übernahme der neuen Funktion vorzubereiten, so dass ihr ein von Beginn an profilierter Auftritt gelingt.

Nach Stellenantritt unterstützen die Schlüsselpersonen und das Aufsichtsgremium die Spitzenkraft in der Übernahme ihrer Funktion, indem sie ihre Zusammenarbeit auf der sachlichen und zwischenmenschlichen Ebene entlang der Themen des Alltagsgeschäfts vertiefen. Sie unterstützen die Spitzenkraft in den üblichen formalen Verfahren, z.B. der Budgetplanung, fundierte Analysen zu erstellen, gemeinsam geteilte Diagnosen zu entwickeln und akzeptierte Maßnahmen zu treffen. In diesem Prozess gelingt es den Beteiligten gewöhnlich, ihre gegenseitigen Erwartungen

zu klären und zu konkretisieren sowie in Themen, Grundsätzen, erwarteten Ergebnissen, Zuständigkeiten und Rollen einig zu werden. Dadurch entwickeln sie zum einen den Rahmen für ihre künftigen Entscheidungen, zum andern fördern und vertiefen sie funktionierende Arbeitsbeziehungen.

In den Phasen nach Vertragsabschluss stützen sich umsichtige Entscheider wie schon zuvor im Einstellungsverfahren wesentlich auf die in der **Besetzungsplanung** erarbeiteten Unterlagen:

In **Schritt 1** der Verfahrensplanung (Trauth/Nadig 2007b) haben sie sich gründlich mit Zweck und Firmenzielen, auch mit möglichen kritischen Szenarien, befasst und ihre kurz- und langfristigen Erwartungen an das Unternehmen geklärt. Daraufhin haben sie die Ziele und Strategie bestätigt oder aktualisiert und die aktuellen und künftigen Kernaufgaben der Geschäftsleitung bestimmt. In diesen Sequenzen haben sie auch Schlüsselpersonen beteiligt und dafür gesorgt, dass in der strategischen Unternehmensführung volles Einvernehmen besteht, sowohl im Aufsichtsgremium als auch zwischen Vorstand und Aufsichtsrat oder Geschäftsführung und Inhabern.

In **Schritt 2** der Verfahrensplanung (Trauth/Nadig 2007c) haben umsichtige Entscheider geklärt, welche Funktionen auf Ebene der Geschäftsleitung nötig (beizubehalten, zu streichen oder neu einzurichten und zu besetzen) sind, um die wesentlichen strategischen und operativen Aufgaben zu erfüllen. Danach haben sie die Geschäftsverteilung im Topmanagement festgelegt, die Profile der Funktionen gestaltet und deren Zusammenspiel geregelt. Deshalb können sie angeben, welche Ergebnisse die neue Führungskraft in bestimmten Zeitintervallen erreichen und wie sie handeln sollte, um den Erwartungen des Aufsichtsgremiums zu entsprechen. Zudem haben sie die zur Realisierung nötige Unterstützung festgelegt und dafür gesorgt, dass Funktionsprofil und Ziele der neuen Spitzenkraft im Unternehmen akzeptiert sind, statt nur auf dem Papier zu existieren.

Auf dieser Basis haben umsichtige Entscheider in **Schritt 3** der Verfahrensplanung (Trauth/Nadig 2007d) beschrieben, was die gesuchte Führungsperson können, wissen und wollen muss und wie gut Kandidaten der Wahl diese unerlässlichen erfolgsentscheidenden Kernanforderungen erfüllen müssen, um das Unternehmensergebnis dauerhaft positiv gestalten zu können. Dadurch haben sie ein funktionspezifisches Kom-

petenzprofil und einen Beurteilungsbogen für Suche und Evaluation der Kandidaten gewonnen.

In **Schritt 4** der Verfahrensplanung (Trauth/Nadig 2007e) haben umsichtige Entscheider ein Einstellungsverfahren gewählt, in dem der Dialog im Mittelpunkt steht, sodass beide Seiten überlegt fragen und antworten, aufmerksam beobachten, persönliche Eindrücke pointiert erörtern und entsprechende Schlüsse ziehen können. Denn ein dialogisch strukturiertes Verfahren ermöglicht es, schon vor Vertragsunterschrift die Führungsqualität der Kandidaten solide zu beurteilen und vernünftige Anhaltspunkte für den vermutlichen Erfolg der zur Wahl stehenden Kandidaten zu finden und auch die Möglichkeit ihres Scheiterns zu prüfen.

In **Schritt 5** der Verfahrensplanung befassen sie sich mit den relevanten Themen und möglichen Problemen bei der Etablierung. Dabei denken sie über tatsächlich funktionierende, realistische Vereinbarungen nach und sie bereiten sich darauf vor, nach Vertragsunterschrift die Etablierung mit der bestellten Führungsperson und den Schlüsselpersonen direkt anzugehen und gemeinsam zu verfolgen. Sie erarbeiten zwar keinen fertigen detaillierten Plan, aber immer eine Liste mit den Aufgaben, die nach Vertragsunterschrift zu bearbeiten sind, um die dann ausgewählte Führungskraft in der Übernahme ihrer Funktion zu unterstützen. Manchmal erstellen sie Pläne für verschiedene Eventualitäten, denn tatsächlich bringt jede Besetzung einer Spitzenfunktion Bewegung in die oberen Führungsränge.

Positionierungsprozesse gegenüber der neuen Führungsperson und untereinander laufen immer ab, mal mehr kooperativ, bisweilen auch konfrontativ. Diese Prozesse werden selten direkt persönlich, sondern nahezu immer über Sach- und Verfahrensfragen ausgetragen. Weil sie verdeckt, unterschwellig und oft unmerklich ablaufen, sind sie schwerer zu berücksichtigen, aber sie dürfen nicht ignoriert werden. Umsichtige Entscheider begegnen diesen Prozessen mit entsprechenden Maßnahmen, um ihre möglichen destruktiven Wirkungen zu begrenzen.

Für die erfolgreiche Etablierung gibt es kein Patentrezept, das man formelhaft auf alle Situationen anwenden kann. Doch wenn Entscheider die Konstellation (aktuelle und künftige Kernaufgaben, mögliche kritische Szenarien, personelle Aufstellung des Oberen Führungskreises) in ihrem Unternehmen gründlich analysieren und einschätzen, erkennen sie gewöhnlich ziemlich genau, was zu tun ist, um neue Führungspersonen zu unterstützen, statt sie ins kalte Wasser zu werfen und zuzusehen, ob

und wie sie schwimmen oder sie gar in offene Messer laufen zu lassen. Generell lassen sich die inhaltlichen Schritte benennen (siehe Kap. 4 und Abb. 1), die erfolgskritischen Verhaltensweisen angeben (siehe Kap. 5) und pro Phase die leitende Grundannahme, das Teilziel sowie hilfreiche Praktiken beschreiben (siehe Abb. 2).

Umsetzung	Einstellungsverfahren	vor Stellenantritt	nach Stellenantritt
Grundannahme	Die Fähigkeit und Bereitschaft der neuen Führungskraft und der Schlüsselpersonen, effektive Arbeitsbeziehungen aufzubauen <ul style="list-style-type: none"> beeinflussen die Führungsleistung der Spitzenkraft enorm, entscheiden maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg der Besetzung. 	Die Qualität der Vorbereitung entscheidet mit darüber, <ul style="list-style-type: none"> wie die Spitzenkraft auftritt und aufgenommen wird, welche Prioritäten sie bei ihrem Start setzt, welche Anfangsmaßnahmen sie verfolgt (geschäftlich, organisatorisch, personell). 	Die neu bestellte Führungskraft ist gerade in der Anfangsphase in hohem Maß abhängig <ul style="list-style-type: none"> von ihren Mitarbeitern, von den Schlüsselpersonen von (ggf.) Kollegen und entscheidend auf deren Unterstützung angewiesen.
Ziel der Phase	Für die konkret bestimmte Aufgabe die richtige Person finden und verpflichten.	Die Spitzenkraft auf einen von Beginn an profilierten Auftritt vorbereiten.	Der Spitzenkraft helfen, sich im Innern und außen zu etablieren, und gemeinsame Ziele erreichen.
Hilfreiche Praktiken	Prüfen, ob mögliche Kandidaten anschlussfähig sind <ul style="list-style-type: none"> inhaltlich: inwieweit sie die für die konkrete Funktion nötigen Kompetenzen haben, zwischenmenschlich: wie gut sie mit Schlüsselpersonen effektive Arbeitsbeziehungen gestalten können, nach Anhaltspunkten für Erfolg und Scheitern suchen. 	Aufsichtsrat und Führungskraft <ul style="list-style-type: none"> konkretisieren und klären gegenseitige Erwartungen, einigen sich in Themen, Grundsätzen, Ergebnis- und Verhaltenszielen, entwickeln so den Rahmen für künftige Entscheidungen, bauen dabei funktionierende Arbeitsbeziehung auf. 	Die nötige Zeit und Energie aufwenden, um <ul style="list-style-type: none"> die Spitzenkraft umsichtig, tatkräftig und sichtbar zu unterstützen, zu den zentralen Themen im Dialog zu bleiben, die Arbeitsbeziehung zu entwickeln und zu vertiefen.

Abb. 2: Umsetzungsphase – Grundannahmen und Praktiken in erfolgreichen Besetzungsprozessen

Im **Minimalprogramm** sind folgende Aufgaben zu erledigen: Die Führungsperson muss ein gründliches Verständnis des Unternehmens gewinnen, Schlüsselpersonen kennenlernen und einschätzen und mit diesen sowie mit dem Aufsichtsgremium einen Modus der Zusammenarbeit finden. Zudem muss sie ihren Aktionsplan für die erste Zeit erstellen und anfängliche wie längerfristige Ziele bestimmen. Sie wird eingehende Analysen und Diagnosen erarbeiten, um realistische Lösungsansätze zu entwickeln und ihre Maßnahmen auf möglichst fundierte Daten stützen. Dazu braucht sie funktionierende Arbeitsbeziehungen mit dem Aufsichtsgremium und (nahezu) allen Schlüsselpersonen, die es deshalb rasch aufzubauen und dann zu vertiefen gilt.

Umsichtige Entscheider betrachten dies als gemeinsame Aufgabe. Sie orientieren ihre Spitzenkraft grundlegend über das Unternehmen, dessen formelle und informelle Seite, sprechen mit ihr Schlüsselpersonen durch und stellen gut vorbereitete Kontakte zu diesen her. Sie vereinbaren erste und längerfristige Aufträge, machen die nötigen Personen und Ressourcen verfügbar und begleiten und kontrollieren die Umsetzung der Ziele. Schließlich verständigen sie sich mit der Spitzenkraft frühzeitig auf einen Modus der Zusammenarbeit und bleiben mit ihr zu den zentralen Themen dauerhaft im Dialog. Sie tun dies indes nicht allein, sondern sorgen dafür, dass Schlüsselpersonen die neue Führungsperson in der Vorbereitung wie in der Übernahme der Funktion inhaltlich und durch ihr Verhalten unterstützen. Sie fördern den Aufbau und die Entwicklung produktiver Arbeitsbeziehungen zwischen beiden Seiten, kontrollieren die Qualität der Zusammenarbeit sehr genau und greifen ggf. ein. Erfolgreiche Aufsichtsräte verfolgen den Prozessverlauf jederzeit systematisch auf der inhaltlichen wie auf der zwischenmenschlichen Ebene und behalten die Etablierung der Führungsperson als tatsächliches Ziel der Besetzung konsequent im Blick. Die dafür nötige Zeit reservieren sie in ihrer normalen Agenda.

Leider sind auch **andere Praktiken** verbreitet. Viele Entscheider meinen, sich nicht um die Etablierung der neu bestellten Führungsperson kümmern zu müssen. Warum? Die meisten gehen schlicht davon aus, dass sich Spitzenkräfte selbst etablieren. Andere verlassen sich zudem darauf, dass Schlüsselpersonen die neue Führungsperson in der Übernahme ihrer Funktion unterstützen oder zumindest nicht behindern. So bieten sie ihrer Spitzenkraft keinerlei Hilfe bei der Funktionsübernahme an und verfolgen das Geschehen nach Vertragsabschluss allenfalls aus der Ferne. Dadurch fördern sie führungslose Situationen und öffnen dys-

funktionalen Einflüssen Tür und Tor: Dritte können die Etablierung steuern und letztlich über den Erfolg der neuen Spitzenkraft entscheiden. Sie tun dies in den glücklichen allerdings selteneren Fällen im Sinn des Unternehmens. In den ungünstigen und häufigeren Fällen setzen sie ihre eigenen Interessen ungestört durch. Je nach Konstellation und Kräfteverhältnissen im Oberen Führungskreis können unsachgemäße, für das Unternehmen recht teure Regelungen entstehen.

3 Nachfolgeregelungen ohne Unterstützung der Führungsperson durch das Aufsichtsorgan

3.1 Das Vorgehen der TerraFin GmbH

Die TerraFin agiert in einem reifen Markt mit geringem Wachstum, ist durch Eintrittsbarrieren gut geschützt und erwirtschaftet ohne besondere Investitionen regelmäßig Gewinne, die der kommunale Eigentümer zur Subvention öffentlicher Aufgaben nutzt. Als das Aufsichtsgremium aus grundsätzlichen Erwägungen in allen seinen Einrichtungen das Vier-Augen-Prinzip einführte, sollte der bisherige alleinige Geschäftsführer die Technik übernehmen und die TerraFin künftig gemeinsam mit einem kaufmännischen Kollegen leiten. Eine Personalberatung fand in Norbert Keller schnell einen allem Anschein nach hervorragenden Kandidaten, der auch das Aufsichtsgremium überzeugte und schließlich bestellt wurde.

Keller erkannte rasch, dass das Aufsichtsgremium vorrangig an den jährlichen Gewinnen interessiert und über die Rentabilität erfreut war, sich aber mit der TerraFin und deren grundlegendem Kurs nicht befasste. Der bisherige Alleingeschäftsführer nutzte diese Freiheit weidlich aus, kontrollierte das Unternehmen nach Belieben und setzte einen Teil des frei verfügbaren Cash Flow ein, um sich und ausgewählten Personen zahlreiche Annehmlichkeiten zu finanzieren. Keller wollte diesem Zustand relativer Ineffizienz gezielt entgegenwirken, die tatsächlich unnötigen Ausgaben streichen und so dem kommunalen Eigentümer deutlich höhere Gewinne ausschütten. Als Keller seine Vorstellungen im Aufsichtsgremium erläuterte, erhielt er zwar grünes Licht für die Umsetzung, aber keine Unterstützung. Nach aufreibenden Auseinandersetzungen mit seinem Geschäftsführerkollegen und dem Oberen Führungskreis kehrte er der TerraFin den Rücken – nur fünf Monate nach Amtsantritt. Später

erfuhr Keller, dass das Topmanagement sein komfortables Ambiente bedroht sah und durch vorbeugende geschickte Agitation bei einzelnen Personen des Aufsichtsgremiums Zweifel an Vorgehen und Eignung Kellers wecken konnte.

So geschieht es oft: Das Aufsichtsorgan erwartet, dass sich die Führungsperson allein aus eigener Kraft etabliert. Doch dann verlässt die neue Spitzenkraft schon nach kurzer Zeit das Unternehmen, weil sie ohne Hilfe von Aufsichtsorgan und Schlüsselpersonen nicht im Sinn des Unternehmens wirken kann. Allerdings „arrangieren“ sich neue Topmanager oft auch mit den Schlüsselpersonen auf Kosten des Unternehmens.

3.2 Das Vorgehen der TENTUM AG

Der Aufsichtsrat der TENTUM, einem mittelständischen Unternehmen im Anlagenbau, regelte ein Jahr vor dem Ruhestand des kaufmännischen Geschäftsführers dessen Nachfolge. Er verpflichtete mit Jaberg einen zwar branchenfremden, aber fachlich und persönlich überzeugenden neuen Geschäftsführer und verabredete sowohl mit diesem als auch mit Hoffmeister, dem aktuellen Funktionsinhaber, eine halbjährliche überlappende Tätigkeit. In dieser Zeit sollte Hoffmeister seinen Nachfolger einführen und alle Aufgaben übergeben.

Doch Hoffmeister war nicht gewillt, jemand anderen auf die Wahrnehmung „seiner“ Aufgaben vorzubereiten. Er hatte die finanzielle Steuerung aufgebaut und zusammen mit dem Rechnungswesen und dem Controlling 16 Jahre geführt und geprägt. Nun konzentrierte er sich darauf, seine beiden laufenden Projekte abzuschließen und seinen Abschied zu gestalten. Zugleich begann er, Jaberg „ruhig zu stellen“, ihn mit Schreibtischaktivitäten auszulasten, indem er Analysen, Empfehlungen, die Prüfung von Zahlenwerken und Ähnliches verlangte. So bestimmte er, was Jaberg tun und mit wem dieser sich treffen bzw. nicht treffen konnte.

Als Hoffmeister in Ruhestand ging, war Jaberg „einfach da“. Er bezog Hoffmeisters Büro und übernahm dessen Sekretariat, war aber weder bei den wichtigen Banken und den Wirtschaftsprüfern eingeführt noch hatte er mit jedem seiner direkt berichtenden Mitarbeiter eingehende Gespräche geführt. So wussten alle im Unternehmen: „Jaberg spielt in der zweiten Liga.“ Hoffmeister dagegen wurde von bisherigen Kollegen wie von Mitarbeitern weiterhin häufig um Rat gefragt und nahm wesentlichen Einfluss auf Entscheidungen der TENTUM. Ein gutes Jahr später trennte

sich der Aufsichtsrat von Jaberg und bat Hoffmeister, seine ehemalige Funktion kommissarisch nochmals zu übernehmen.

So geschieht es oft: Das Aufsichtsorgan erwartet, dass der Vorgänger, häufig auch der künftige Kollege, die neue Spitzenkraft in ihrer Vorbereitung auf den Stellenantritt und in der Übernahme der Funktion unterstützt. Doch dann wird die Spitzenkraft vorzeitig entlassen, weil sie gerade nicht im Sinn des Unternehmens eingearbeitet und positioniert wurde und deshalb die erwarteten Beiträge und Ergebnisse nicht liefern kann.

3.3 Das Vorgehen der CENTEROS GmbH

Josef Tenhagen hatte die Nachfolge bei der CENTEROS, einem auf Forschung und Entwicklung technischer Geräte spezialisierten Unternehmen, zu regeln. Als er auslotete, ob einer der beiden Bereichsleiter als Geschäftsführer in Frage käme, erkannte er schnell, dass zwar jeder der beiden die Funktion gerne übernehmen, aber keiner den anderen als Geschäftsführer akzeptieren würde. So beauftragte er sie, einen gemeinsamen Vorschlag für die Ausschreibung zu unterbreiten. Die Bereichsleiter lieferten den erbetenen Anzeigentext, zudem eine Mappe mit orientierenden Daten zum Unternehmen sowie eine Liste möglicher Kandidaten.

Tenhagen fühlte sich durch das Exposé sehr gut auf die Suche vorbereitet und konnte rasch einen Kandidaten unter Vertrag nehmen, der sogar auf der Wunschliste der beiden Bereichsleiter stand. Er erwartete, dass diese den neuen Geschäftsführer gut einarbeiten und in der Wahrnehmung seiner Aufgaben unterstützen würden – so wie sie ihn in der Vorbereitung der Kandidatensuche unterstützt hatten. Ein Jahr später stellte Tenhagen resigniert fest, dass der Neue „eigentlich nichts bringt“. Er durchschaute zu spät, dass die Bereichsleiter von Anfang an einen Geschäftsführer wollten, der ihre Kreise nicht störte und deshalb ein für schwache Kandidaten attraktives Profil lieferten. Die Bereichsleiter hatten mit dem Neuen tatsächlich leichtes Spiel, auch weil sie ihn selektiv informierten, auf nebensächliche Themen ansetzten und vom Geschäft fernhielten. Ihre Strategie ging auf.

So geschieht es oft: Das Aufsichtsorgan erwartet, dass z.B. Stabs- oder Linienmanager die neue Führungskraft im Sinn des Unternehmens etablieren. Doch dann wird die neue Spitzenkraft gerade von diesen an der Übernahme ihrer Funktion gezielt gehindert und kaltgestellt. Hin und wieder halten die Linienmanager die neue Spitzenkraft dann auf ihrer Posi-

tion, nicht obwohl, sondern weil sie die vom Aufsichtsorgan erwartete Wirkung nicht entfaltet.

3.4 Parallelen im Vorgehen

Die Aufsichtsgremien unserer Beispielfirmen waren bei Vertragsabschluss davon überzeugt, die richtige Person gefunden zu haben und erlebten doch, wenn auch auf jeweils verschiedene Weise, das frühzeitige Scheitern ihrer Besetzung.

In einer späteren Auswertung räumten die Verantwortlichen der drei Beispielfirmen drei typische Grundfehler ein: Sie haben sich erstens im gesamten Besetzungsverfahren so verhalten, als käme es tatsächlich nur darauf an, die Vertragsunterschrift zu organisieren. Zweitens haben sie ihre Spitzenkraft einfach eingesetzt, ohne ihr Hilfe bei der Funktionsübernahme zu gewähren. Schließlich haben sie sich, nachdem die Tinte getrocknet war, voll und ganz auf andere verlassen: Die Eigentümer der TerraFin setzten darauf, dass sich die Führungsperson selbst etabliert. Die Verantwortlichen bei der TENTUM erwarteten, dass der Vorgänger seinen Nachfolger richtig einführt und unterstützt.

Der Aufsichtsrat der CENTEROS ging wie selbstverständlich davon aus, dass die Bereichsleiter ihren neuen Geschäftsführer in dessen Einarbeitung und Etablierung konstruktiv unterstützen.

Damit haben unsere Aufsichtsgremien den Fehlstart ihrer Führungspersonen selbst provoziert. In derart führungslosen Situationen kommt es nur selten vor, dass sich alle Aufrichtigen zusammenschließen und gemeinsam im Sinn des Unternehmens handeln. Meist nutzen insbesondere Kollegen der neuen Spitzenkraft und andere Schlüsselpersonen solche Gelegenheiten, um mehr im eigenen Interesse zu handeln. Schlüsselpersonen haben, sofern sie geschickt taktieren, grundsätzlich die Macht, über Erfolg und Scheitern des Neuen zu bestimmen. Oft schöpfen sie ihre Möglichkeiten voll aus. Die neue Führungskraft, auf sich allein gestellt, muss sich dann mit ggf. vorhandenen Kollegen sowie weiteren Schlüsselpersonen irgendwie arrangieren oder gehen. Ob sie ihre Funktion im Sinn und Interesse der Firma übernimmt oder integriert bzw. entmachtet wird und wie viel Zeit man für Trennung oder Arrangements benötigt, hängt sowohl von sachlichen Fragen als auch von den Charakteren der Beteiligten ab.

4 Die Schritte im Verfahren: Die Etablierung als gemeinsame Aufgabe gestalten

Wie geschieht nun die erfolgreiche Etablierung? Was ist nach Vertragsabschluss zu tun? Wir können diese Fragen, wie jeder auch, der die Erfolgsfaktoren eines Prozesses analysiert und in der Praxis überprüft hat, natürlich sehr eingehend und präzise beantworten. Gleichwohl konzentrieren wir uns hier auf einige wohl immer notwendige Maßnahmen, auf das Minimalprogramm. Zu den unumstrittenen Kernaufgaben der Führung gehört es, realistische Ziele zu vereinbaren (4.1), die nötige Unterstützung an Ressourcen und Personen verfügbar zu machen (4.2) und die Umsetzung aktiv zu begleiten und zu kontrollieren (4.3).

4.1 Realistische Ziele vereinbaren

In Erfolg versprechenden Besetzungsverfahren haben die Verantwortlichen eine klare Vorstellung davon, „**wie**“ die neue Führungskraft handeln und „**was**“ sie zu bestimmten Zeitpunkten erreichen sollte, um den Erwartungen des Aufsichtsgremiums zu entsprechen. Auf dieser Grundlage vereinbaren sie mit der neuen Spitzenkraft zunächst (1) einen Aktionsplan für die erste Zeit und (2) einen Anfangsauftrag, später dann (3) einen längerfristigen Auftrag. Sie vergewissern sich, dass sich beide Seiten hinsichtlich der Ergebnis- und Verhaltensziele präzise und vollständig verstehen. Denn bleibt eine wichtige Bedingung unverstanden, kann dies fatale Folgen haben. Betrachten wir an Beispielen aus unserer Studie, worauf es konkret ankommt und was in jedem Fall zu vermeiden ist.

1) Umsichtige Entscheider besprechen mit der Spitzenkraft den **Aktionsplan für die erste Zeit**

Manche Spitzenkräfte werden vorbereitet empfangen, wissen, mit wem sie in welcher Reihenfolge sprechen müssen, haben Termine vereinbaren lassen und verfügen über einen abgestimmten Arbeitsplan für die erste Zeit. Andere scheinen überraschend anzukommen, müssen sich zunächst um ihr Büro kümmern und haben Mühe, die ersten Tage mit den richtigen Aktionen zu füllen, weil sie weder vom Aufsichtsgremium noch von Kollegen oder Mitarbeitern qualifiziert unterstützt werden.

Umsichtige Entscheider besprechen mit der neuen Führungskraft die ersten Arbeitstage und ebenso Form und Inhalte der Amtseinführung. Denn sowohl die „Amtseinführung“ als auch die ersten Maßnahmen der

neuen Führungsperson haben hohe symbolische Bedeutung. Schließlich beobachten „alle“, wie sich das Aufsichtsgremium zu der neuen Führungsperson stellt, mit ihr und über sie spricht, auch ob und ggf. welche Erwartungen das Gremium an sie formuliert – und leiten dann daraus ab, wie die neue Spitzenkraft im Innern und nach außen positioniert ist. Mathieu Dufour, Aufsichtsrat der INTARIS, eines weltweit agierenden mittelständischen Unternehmens, versammelte den Vorstand sowie die erste und zweite Berichtsebene, um Rudolf Grüssner als neuen Finanzvorstand an dessen erstem Arbeitstag vorzustellen. Dufour erläuterte diesem Kreis zunächst, warum man sich für Grüssner entschied. Dann stellte er Grüssners erste Aufgaben vor und machte damit zugleich dessen Befugnis und Rolle sowie die erwarteten Handlungen und Ergebnisse deutlich. So unterstrich Dufour schon durch Art und Inhalt der Präsentation, dass Grüssner mit voller Unterstützung des Aufsichtsgremiums agieren konnte.

Doch nicht immer rahmt das Aufsichtsgremium die Amtseinführung mit qualifizierten Aussagen. Oft erfolgt die Vorstellung der Spitzenkraft sogar ohne ein Mitglied des Aufsichtsgremiums. Folgende **typische Fehler** sind uns häufig begegnet:

- (1) Einige Entscheider hielten die Präsentation ihrer neuen Führungskraft für reine Formsache, die dann jeweils schnell zu Fototerminen und **Small-Talk-Runden** verkam. Sie verzichteten auf eine Positionierung der Führungsperson durch das Aufsichtsgremium und förderten so Spekulationen.
- (2) Andere **Entscheider beauftragten einen Kollegen der neuen Führungskraft**, diese einzuführen. So präsentierte das eine Mal ein Vorstandsvorsitzender seinen Kollegen, das andere Mal ein Geschäftsführer den neuen Vorsitzenden der Geschäftsleitung. In beiden Firmen interpretierten Schlüsselpersonen das Fehlen des Aufsichtsrats als Hinweis darauf, dass die neue Führungsperson auf sich allein gestellt ist.
- (3) Manche neue Spitzenkraft wurde **von ihrem Vorgänger eingeführt** und eingearbeitet und war dann nach dessen Ausscheiden einfach „da“. Illustres Beispiel dafür ist die TENTUM. Hoffmeister hatte Jabergs Aktionsradius genau abgesteckt und seinen Nachfolger deutlich positioniert, allerdings gerade nicht im Sinn des Unternehmens.

- (4) Hin und wieder **reklamierten neue Führungskräfte** das Recht, **ihre Einführung ohne Unterstützung durch das Aufsichtsgremium zu gestalten**. So bestand ein von außen gekommener technischer Geschäftsführer darauf, sich mit einer Zwischenbilanz nach hundert Tagen selbst zu präsentieren und damit „einzuführen“. Obwohl der Aufsichtsrat diesen Wunsch respektierte, fiel die Einführung ins Wasser. Es mangelte sowohl an Ergebnissen als auch an interessierten Zuhörern.

Offensichtlich können Spitzenkräfte, die wie Grüssner bei der INTARIS eingeführt werden, weitaus besser starten als die ungeschickt eingeführten Führungspersonen in den anderen Firmen. Die Leitenden der INTARIS maßen Grüssners Aktionen der ersten Wochen ganz anderes Gewicht bei als die Leitenden den Handlungen der neuen Führungskräfte in den anderen Beispielen. Im Übrigen hat schon manches Aufsichtsgremium, das die neue Führungsperson nicht richtig positionierte und ohne abgestimmte Agenda beginnen ließ, böse Überraschungen erlebt.

2) Umsichtige Entscheider vereinbaren mit der Spitzenkraft einen **Anfangsauftrag**

Die meisten der von uns befragten Spitzenkräfte schätzen einen klar definierten Anfangsauftrag als enorme Hilfe. Denn er erhellt, welche Aufgaben vorrangig anzugehen sind, warum gerade diese Themen mit Priorität zu bearbeiten sind und woran die Spitzenkraft zunächst gemessen wird. Auch deshalb achten umsichtige Entscheider sehr darauf, die fürs Erste erwarteten Handlungen und Ergebnisse klar zu formulieren und manche anfangs vielleicht nur allgemeine Vorstellung hinreichend zu spezifizieren.

- (1) Die DELTAN-Eigentümer formulierten für ihren neuen Alleingeschäftsführer zwei kurzfristige Aufträge. Er sollte (a) eine Gesamtperspektive für die nötige Restrukturierung entwickeln und diese in die Wege leiten und parallel (b) Spielregeln zwischen DELTAN als Markenartikelunternehmen und Handelspartnern mit Eigenprodukten durchdenken und zu eigenen Gunsten anwenden. Sie gaben auch an, „wie“ er handeln sollte:
- (zu a) die jeweiligen Kern-, Support- und Führungsprozesse zerlegen und neu aufbauen, dabei konform zur bisherigen Kultur die Menschen für die nötige Transformation gewinnen, ihnen die Dringlichkeit des Wandels vermitteln, ihre Sorgen und Ängste ernst nehmen, sie bei der Gestaltung des Wandels mitwirken lassen und ihnen helfen, die

für das Neue nötigen Kompetenzen aufzubauen;

(zu b) in der internen Diskussion und dann im Dialog mit dem Handel Möglichkeiten ausloten und Wege entwickeln, um den Umsatz zu erhöhen, ohne über Preisaktionen gehen zu müssen; zudem die eigenen Markenprodukte neben den „Hausmarken“ des Handels in dessen Sortiment halten.

- (2) Die ORBIS-Eigentümer bestimmten als Anfangsauftrag drei Kernaufgaben für ihren neuen Geschäftsführer: Er sollte die Kontrolle der Baumaßnahmen ins Ressort übernehmen und mit Planung und Realisierung vernetzen, zweitens die Prozesse innerhalb des Ressorts und ressortübergreifend grundlegend neu gestalten und schließlich den nächsten Fachmarkt als Pilotprojekt des „Neuen Denkens“ entwickeln. Damit verbanden sie die Erwartung, dass er diese Neuerungen schnell in die Wege leitet, z.B. dadurch, dass er eine Projektgruppe mit den innovativen Köpfen zur Gestaltung des Wandels zusammenstellt und den Einfluss von Blockierern im eigenen Ressort entschlossen zurückdrängt.
- (3) Hin und wieder können Entscheider keine konkreten Ziele formulieren, etwa wenn ein Markt im Umbruch ist oder weil angesichts einer undurchschaubaren internen Konstellation neue Handlungsansätze gesucht werden, wie bei der SCHINDELING-Gruppe. Zu ihr gehörten Hotels, Restaurants und Weingüter, die in verzwickten Beziehungen zueinander standen. Dann kommt es darauf an, dass die Verantwortlichen Eckpunkte für die Zielentwicklung, die Lösungsrichtung und die ersten Schritte abstecken. Hier formulierten die Eigentümer als erste Kernaufgabe für die neue Geschäftsführerin: Die Geschäftsmodelle der einzelnen Einheiten verstehen und mit geeigneten Kennzahlen bewerten; eine detaillierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der einzelnen Betriebe erstellen; Empfehlungen für die Eigentümer erarbeiten mit den Optionen, Betriebe umzugestalten, abzubauen oder zu schließen bzw. neue Komponenten zu erwerben und zu integrieren.

Auch umsichtige Entscheider können den Anfangsauftrag nicht immer mit der gleichen Tiefenschärfe beschreiben. So konnte das Aufsichtsorgan der SCHINDELING-Gruppe bei Weitem nicht so konkret formulieren wie die Eigentümer von DELTAN und ORBIS. Aber sie bleiben nicht vage, sondern vereinbaren einen klaren Anfangsauftrag. Diese Praxis ist indes keineswegs selbstverständlich. Häufig bleibt das „Was“, das „Wie“ oder das „bis Wann“ unbestimmt, hin und wieder sogar zwei oder alle drei Kriterien. Tatsächlich wissen neue Führungskräfte oft nicht, jedenfalls

nicht hinreichend genau, was das Aufsichtsgremium erwartet und wie es ihre Arbeit bewertet. Zu **typischen Fehlern** einige Beispiele aus unserer Studie:

- (1) Otto Roesch, neuer kaufmännischer Geschäftsführer eines Industrieunternehmens, erhielt vom Aufsichtsorgan **keinen Anfangsauftrag**. Die zu bearbeitenden Themen schienen den Aufsichtsräten offensichtlich. Um schnelle Erfolge vorzuweisen, formulierte Roesch seinen Anfangsauftrag selbst und tat, was er am besten konnte: Als in Umstrukturierung erfahrener Controller reorganisierte er in kurzer Zeit das Finanzcontrolling von Grund auf neu. Doch schon zwei Monate später musste er auf Druck seines technischen Kollegen und des Aufsichtsgremiums die Reorganisation zurücknehmen und den alten Zustand wiederherstellen. Denn das Controlling gehörte immer schon zu den am besten funktionierenden Abteilungen der Firma. Mit den drängenden Problemen, der Vertragsgestaltung mit Kunden und Lieferanten sowie der Liquiditätssteuerung, an denen sein Vorgänger gescheitert war, hatte sich Roesch im ersten Quartal seiner Amtszeit nicht befasst.
- (2) Manfred Hell, Alleingeschäftsführer eines Dienstleistungsunternehmens, scheiterte an einem **unklaren Anfangsauftrag**. Er sollte sich vorrangig darum kümmern, die „Kundenorientierung zu erhöhen“. So investierte er in die Qualifizierung der Mitarbeiter, um sowohl deren Beratungsqualität als auch Kooperation untereinander zu verbessern, stärkte den Servicegeist im Unternehmen, und „kam Kunden weitestgehend entgegen, auch wenn dafür manchmal bewährte Prozesse und Zeitabläufe zu ändern“ waren. Das Aufsichtsgremium indes erwartete anderes, nämlich die Anzahl der Produkte zu reduzieren und die Leistungen für die Kunden weiter zu standardisieren. Es verstand unter „Kundenorientierung“ etwas völlig anderes als Hell, nämlich „Zahlungsbereitschaften maximal auszunutzen“.
- (3) Dieter Nolding, Vorstand für Marketing und Vertrieb, scheiterte an einem **lückenhaften Anfangsauftrag**. Er sollte den Umsatz systematisch erhöhen, konnte mit aggressiven Preisstrategien Marktanteil und Umsatz rasch deutlich verbessern und wurde dennoch nach nur sechs Monaten entlassen. Das Aufsichtsgremium hatte zwar das Ziel – Umsatzsteigerung – genannt, allerdings nicht mitgeteilt, wie er dies erreichen sollte, nämlich „ohne die Marge zu senken“. Nolding erkannte zu spät, dass er höhere Umsätze durch verbesserte Erlösqualität, nicht durch Kauf von Marktanteilen erreichen musste.

- (4) Robert Weiller, neuer medizinischer Geschäftsführer in einem Krankenhaus, stolperte über einen **missverstandenen Anfangsauftrag**. Er sollte vorrangig „die seit Jahren überproportional gestiegenen Kosten senken, mit den bettenführenden Einheiten beginnen und sich der Radiologie zuletzt annehmen“. Weiller konnte über eine Leistungsstrukturanalyse mit den Chefarzten jeder einzelnen Klinik schnell beträchtliche Einsparpotenziale ausfindig machen. Nur beim Chefarzt der Radiologie stieß er mit seinem Anliegen von Beginn an auf Ablehnung, obwohl gerade die Radiologie den weitaus größten Anteil zu seinen Zielen beitragen konnte. Weiller rieb sich in einem Machtkampf erfolglos auf, woraufhin auch die anderen Kliniken ihre Einsparzusagen nach und nach zurückzogen. Zehn Monate nach seinem Amtsantritt verließ Weiller das Krankenhaus, gescheitert an einem Chefarzt, mit dem sich auch das Aufsichtsgremium nicht anlegen wollte. In einem späteren Rückblick räumte er ein, „das Unausgesprochene“ in seinem Anfangsauftrag überhört zu haben: „Senken Sie die Kosten, aber nehmen Sie die Radiologie zur Not als letzte Klinik auf Ihre Agenda – oder Sie können die Radiologie ausnehmen, wenn die anderen genug einsparen.“

Entscheider, die ihre Spitzenkraft im Unklaren darüber lassen, was sie von ihr erwarten oder selbst gar keine klaren Erwartungen angeben können, riskieren das Scheitern der neuen Führungsperson.

3) Umsichtige Entscheider vereinbaren mit der Spitzenkraft **langfristige Ziele**

Ebenso wie für die erste Periode kommt es auch für die langfristige Zusammenarbeit darauf an, sich auf klare Arbeitsaufträge zu verständigen, also die gegenseitigen Erwartungen zu konkretisieren und in realistischen, gehaltvollen Ergebnis- und Verhaltenszielen zu präzisieren. Die DELTAN-Eigentümer haben mit ihrem neuen Geschäftsführer als Ziele definiert: die Profitabilität dauerhaft auf auskömmlichem Niveau stabilisieren, die Markt- und Wettbewerbspositionen in den strategischen Geschäftsfeldern sichern und ausbauen, das Unternehmen organisch entwickeln und die „Marke“ schützen. Daraufhin haben sie als Ansatzpunkte bestimmt: den internen Strategieprozess deutlich verbessern, Konkurrenzüberlegenheit in allen Prozessen und Verfahren anstreben, Geschäfte auch in neuen, wachsenden, Märkten entwickeln und eine grundsätzliche Strategie im Umgang mit dem Handel entwickeln, von der beide Seiten dauerhaft profitieren.

Umsichtige Entscheider in den Aufsichtsgremien halten es für selbstverständlich, sich auch und gerade vor einer Nachfolgeregelung eingehend mit dem Zweck, den Zielen und der Strategie ihrer Firma zu befassen und sorgfältig über die entsprechenden Aufgaben der Geschäftsleitung nachzudenken, um schließlich realistische Ziele vereinbaren zu können. Doch tatsächlich unterlaufen häufig die gleichen **typischen Fehler**:

- (1) Viele Entscheider tun so, als wären die Aufgaben der nächsten fünf Jahre die gleichen wie die der letzten fünf Jahre. Sie formulieren dann lediglich eine **Fortschreibung der bisherigen Ziele**, können aber auf diese Weise keine realistischen, strategisch bedeutsamen und gehaltvollen Ziele angeben.
- (2) Andere halten die Aufgabenstellung von vornherein für klar und eine Erörterung für entbehrlich, kommen faktisch über **opportunistische Ziele** aber nicht hinaus und erwarten dann, dass der Neue Kosten senkt, Prozesse verbessert und Erlöse steigert. Diese Maßnahmen sind nahezu immer sinnvoll, genügen allein indes natürlich nicht, um dauerhaft profitabel zu bleiben oder zu werden.
- (3) Einige begnügen sich mit allenfalls **pauschalen**, nur strategisch klingenden **Zielen** und fordern von der neuen Führungsperson dann z.B. „angesichts rückläufigen Kerngeschäfts neue Geschäftsfelder zu erschließen“ oder „Wettbewerbsvorteile durch weniger Kosten oder besseren Service zu realisieren“.
- (4) Oft beziehen sich Aufsichtsräte und die neue Spitzenkraft bei ihrer Zielvereinbarung nicht auf den grundlegenden Kurs des Unternehmens. Stattdessen **orientieren sie sich an einzelnen offensichtlich ungelösten Aufgaben**. Damit folgen beide Seiten zwar einer gewissen Logik, denn sie kümmern sich immerhin um die manifesten Probleme, statt die Augen davor zu verschließen. Aber sie laufen Gefahr, relativ unwichtigen Teilproblemen zuviel Bedeutung beizumessen, gerade wenn Missstände besonders augenfällig sind, und die tatsächlich wichtigen Probleme überhaupt nicht zu entdecken oder falsch zu gewichten.
- (5) Manche Aufsichtsräte erwarten, dass die zu bestellende **Spitzenkraft** die Aufgabenstellung selbst klärt und zuvor auch **die Firmenziele wie die Strategie selbst bestimmt**. Hubertus Kießling etwa hat als neuer Geschäftsführer der SeCurA, einer lange Zeit sehr erfolgreichen Sachversicherung, die von seinem Vorgänger eingeleitete und weit fortgeschrittene Transformation der Firma gestoppt, die verstärkte

Nutzung des Internets als Vertriebsweg verhindert und damit einen radikalen Strategiewechsel durchgesetzt – gegen die Mehrheit des OFK und des Vertriebs und ohne dass die Familiensprecher dies merkten. Als diese sich anlässlich eines massiven Gewinneinbruchs mit dem Unternehmen befassen mussten, kamen sie zu dem ernüchternden Ergebnis, dass Kießlings strategische Annahmen, insbesondere seine Entscheidungen, das etablierte Vertreternetz deutlich auszubauen und das Internet als Vertriebsweg zu vernachlässigen, grundfalsch sind und seine Vorgehensweisen die SeCurA in eine bedrohliche Schiefelage führten.

Umsichtige Entscheider wirken an der Führung ihres Unternehmens mit, indem sie Einfluss nehmen auf die Entwicklung von Zielen und Strategie und diese mit Vorstand oder Geschäftsführung gemeinsam festlegen, statt es der Geschäftsleitung zu überlassen oder sie sogar ausdrücklich zu beauftragen, den grundlegenden Kurs der Firma zu bestimmen und sich deren Pläne dann allenfalls zur Kenntnisnahme vorlegen zu lassen. Aufsichtsorgane, die mit Geschäftsleitung oder Vorstand keine realistischen, nämlich gehaltvollen und strategisch bedeutsamen Ziele vereinbaren, können weder das Unternehmen effektiv kontrollieren noch die Geschäftsleitung funktional organisieren und nehmen zumindest, wie bei TerraFin, erhebliche indirekte Schäden in Kauf. Oft fallen zudem auch, wie bei der SeCurA, die direkten materiellen Schäden ins Gewicht. Hin und wieder werden Unternehmen dadurch auch ruiniert (Zur grundsätzlichen Problematik siehe Trauth/Nadig 2007b).

4.2 Die nötigen Ressourcen verfügbar machen

Umsichtige Entscheider haben sich eingehend mit Zweck, Zielen und Strategie befasst und Rahmenbedingungen dafür geschaffen, dass die neue Spitzenkraft ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen kann. Sie halten es für selbstverständlich, auch die für die Zielerreichung nötige Unterstützung verfügbar zu machen. Dabei kann es sich um neue Stellen, Personen, finanzielle Mittel, Zeit oder sonstige Ressourcen handeln. Betrachten wir einige Beispiele:

- (1) Die DELTAN-Eigentümer haben ihren neuen Geschäftsführer neben anderen Kernaufgaben auch beauftragt, den Strategieprozess deutlich zu verbessern. Deshalb haben sie die „Unternehmensentwicklung“ neu eingerichtet, die als Fachstelle die Strategieentwicklung dauerhaft anlegt, durch Experten strukturiert und in der periodischen

Überarbeitung der Strategieplanung dafür sorgen soll, dass diese in den Bereichen qualitativ besser und durch frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeitenden tiefer verankert wird. Um die Exzellenz in Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozessen zielsicher anzustreben, haben sie Mittel für die grundlegende Restrukturierung bereitgestellt, deren Erfolg als A-Priorität für alle Mitarbeitenden bestimmt und sich bereit erklärt, in Dialogveranstaltungen zur Begründung der Restrukturierung mitzuwirken.

- (2) Die Aufsichtsräte der SCHINDELING-Gruppe haben ihre neue Geschäftsführerin beauftragt, die Geschäftsmodelle der einzelnen Bereiche mit Kennzahlen zu bewerten und finanzielle Mittel bereitgestellt, um die dafür nötige externe Unterstützung einzukaufen.
- (3) Dorothea Bonte wurde als neue Geschäftsführerin der STYRIAX beauftragt, die Firma wieder auf die Erfolgsspur zu bringen. Ihr und Dennis Andrews, dem Aufsichtsratsvorsitzenden, war klar, dass die STYRIAX dazu grundlegend reorganisiert werden muss, neue Führungs- und Kontrollsysteme zu etablieren sind und eine neue Strategie entwickelt und umgesetzt werden muss. Andrews wollte schnell neue Systeme, Standards und bessere Zahlen und räumte Bonte uneingeschränkte Weisungsbefugnis ein. Sie konnte jederzeit Mitarbeitende und Manager entlassen. Bonte dagegen wollte die Reorganisation mit den Mitarbeitenden gemeinsam erarbeiten, sie für die Veränderung gewinnen und Verbesserungsvorschläge verlangen. Dazu brauchte sie vor allem Zeit. Deshalb vereinbarte sie mit Andrews freie Hand und volle Rückendeckung für die ersten sechs Monate, um die Mitarbeitenden und Führungskräfte für den Wandel zu gewinnen, die nötigen Analysen durchzuführen und die geschäftlichen, organisatorischen und personellen Maßnahmen auf möglichst fundierte Daten zu stützen.

Anders als in diesen Beispielen unterlassen es Entscheider in riskanten Besetzungsprozessen, ihren neuen Spitzenkräften die erforderlichen Ressourcen und Personen bereitzustellen. Oft unterlaufen ihnen schon dadurch **gravierende Fehler**, dass sie einfache Mittel-Zweck-Relationen nicht bedenken. So haben wir z.B. mit Blick auf das Personal folgende Probleme immer wieder beobachtet:

- (1) Die Spitzenkraft kann die nötigen Führungskräfte und Fachspezialisten nicht aus anderen Projekten abziehen oder neu einstellen, um

bestimmte strategisch notwendigen Maßnahmen durchzuführen oder in bestimmten Zeitintervallen abzuschließen.

- (2) Die Spitzenkraft bekommt nicht die erforderlichen Mittel, um die nötige Qualifizierung und Weiterbildung der Mitarbeitenden und Führungskräfte zu finanzieren.
- (3) Die Spitzenkraft muss einflussreiche Personen, die ihren Auftrag blockieren, behalten und oft sogar gewähren lassen.

4.3 Die Umsetzung aktiv begleiten

Je besser die Zusammenarbeit zwischen der neuen Führungskraft und Schlüsselpersonen gelingt, desto besser sind die erreichbaren Ergebnisse. Umgekehrt können schon Diagnosen zu eng angelegt, unvollständig oder grundfalsch sein und deshalb auch die darauf aufbauenden Lösungsansätze und Maßnahmen verfehlt sein, weil die neue Führungskraft die Schlüsselpersonen nicht angemessen beteiligt oder Schlüsselpersonen die neue Führungskraft auflaufen lassen. Klare Aufgabenverteilung und wohlüberlegtes Zusammenspiel kennzeichnen eine effektive Geschäftsleitung. Deshalb begleiten und kontrollieren erfolgreiche Entscheider die Umsetzung der Ziele aktiv aus der Nähe. Sie machen sich ihr eigenes Bild und prüfen vor allem, inwieweit die neue Führungsperson die vereinbarten Ziele verfolgt und dabei von Schlüsselpersonen unterstützt oder behindert wird.

Gewiss begegneten uns vielfältige Gründe, warum das Zusammenspiel nicht gut genug funktioniert. Unseren Ergebnissen nach sind die weitaus meisten Probleme darauf zurückzuführen, dass Funktionen auf der Topebene, meist Rollen und Zuständigkeiten einzelner Leitungsmitglieder, nicht akzeptiert werden. Dabei kann die Infragestellung der Geschäftsverteilung und -ordnung sowie der damit verbundenen Rollen sowohl vom bisherigen Topmanagement als auch von der neuen Führungsperson ausgehen. Denn bei der Besetzung neu geschaffener Funktionen, insbesondere beim Übergang von einer alleinigen zu einer Zweiergeschäftsführung, ergeben sich völlig neue Konstellationen an der Spitze: Verantwortung und Macht sind zu teilen und Zuständigkeiten abzugeben. Damit geht oft die Sorge um das eigene Renommee einher. Schließlich steht man nicht mehr ständig und allein sichtbar in der ersten Reihe. Hinzu kommt die Ungewissheit, wie sich die Beziehung des Neuen zu Aufsichtsgremium, Gesellschaftern und anderen Schlüsselpersonen

sonen entwickelt. Bei Nachfolgeregelungen geht es um die gleichen Fragen.

Konflikte scheinen unvermeidbar, gerade, wenn zwei starke Persönlichkeiten aufeinandertreffen. Sie sind, weil sie unterschwellig ablaufen, meist nur schwer zu erkennen, dürfen indes nicht ignoriert werden. Umsichtige Entscheider verfolgen deshalb genau, wie sich die Zusammenarbeit einspielt und greifen ggf. entschlossen ein. Denn bestimmte Bedingungen können selbst erfahrenen Aufsichtsräten Probleme bereiten. Betrachten wir zuerst einige Beispiele für gelungene Lösungen beim Übergang von Einzel- zu Zweierführungen, bevor wir uns gescheiterten Versuchen zuwenden.

- (1) Die Eigentümer der NeoCon, einem mittelständischen Unternehmen, planten durch Akquisitionen und Beteiligungen deutlich zu wachsen. Deshalb richteten sie für das Management dieser Prozesse und deren Vorbereitung eine neue kaufmännische Geschäftsführungsfunktion ein. Nun wollte der bisherige alleinige und künftige technische Geschäftsführer die neue Managerin nur als kaufmännische Direktorin, nicht indes als Kollegin akzeptieren. Er sah in ihr lediglich einen „Rechenknecht“. Die Eigentümer rechneten damit, dass er seiner neuen Kollegin kaum freiwillig helfen würde. Er könnte sogar zahlreiche Möglichkeiten nutzen, sie auflaufen zu lassen und zugleich den Anschein wahren, daran in keiner Weise beteiligt gewesen zu sein. Weil sie ihren bisherigen Geschäftsführer aber auch nicht verlieren wollten, entschlossen sie sich zu einem Junktim: Sie verdeutlichten beiden Geschäftsführern, dass sie von ihnen uneingeschränkte Kooperation verlangten und keine Abstriche hinnehmen würden. Entweder beide seien als Tandem erfolgreich oder sie müssten beide gehen. Einige Jahre später, sind sie ein exzellentes Tandem. Und auch ihre Familien sind eng befreundet.
- (2) Die Eigentümer der ORBIS wussten, dass ihr neu bestellter Immobiliengeschäftsführer eine zumindest prekäre personelle Konstellation vorfinden würde. Denn zwei seiner Kollegen hätten die Funktionen dieses Ressorts lieber unter sich aufgeteilt und die Bereichsleiter im Ressort legten sehr viel Wert auf Autonomie. Alle hätten einen eher schwachen Geschäftsführer bevorzugt. Auch erinnerten sich die Eigentümer daran, dass ein knapp zwei Jahre zuvor bestellter erfahrener Baumanager nach nur neun Monaten das Handtuch warf und die Firma verließ, weil er zwischen den Geschäftsführern und seinen Bereichsleitern aufgerieben wurde. Deshalb beschränkten sich die bei-

den Eigentümer nicht darauf, mit den Geschäftsführern und den Bereichsleitern klare Ziele zu vereinbaren. Vielmehr blieben sie eng am Geschehen. Sie legten zahlreiche Treffen fest, an denen sie selbst teilnahmen: vierteljährliche zweitägige Klausuren mit der Geschäftsleitung und allen direkt Berichtenden zum Status der Strategieumsetzung der ORBIS und zur Qualität der Zusammenarbeit der Ressorts; monatliche Konferenzen mit dem gleichen Kreis zu grundsätzlichen Fragen; wöchentliche Geschäftsleitertreffen. Sie machten dadurch ihre Rückendeckung für den Neuen und dessen Auftrag deutlich sichtbar.

- (3) Das Aufsichtsorgan der CENETTI GmbH hatte wie das der NeoCon von einer Einzel- auf eine Zweierführung umgestellt und den bisherigen Alleingeschäftsführer zum Vorsitzenden der Geschäftsleitung bestimmt. Nach erfolgreichem Start des Tandems fühlte sich der neue Geschäftsführer von seinem Kollegen immer mehr in die Rolle eines Mitarbeiters gedrängt. Die zentralen Themen wurden zwar weiterhin gemeinsam erörtert, aber fast immer im Sinn des bisherigen Alleingeschäftsführers entschieden. Schließlich konnte dieser mit seinem Stichtentscheid ein mögliches Patt jeweils überwinden. Der neue Geschäftsführer kritisierte zu Recht: Wenn in einer zweiköpfigen Geschäftsleitung bei Meinungsverschiedenheiten eine Person das letzte Wort hat, muss sie sich mit ihrem Kollegen nicht unbedingt einigen. Sie kann die bevorzugte Entscheidung letztlich erzwingen. Umsichtige Entscheider regeln solch problematische Bedingungen. Die Aufsichtsräte der CENETTI empfahlen ihren beiden Geschäftsführern, sich jeweils zu einigen. Sie verlangten aber auch, dass bei nicht einvernehmlich getroffenen Entscheidungen die für beide Positionen maßgeblichen Gründe in den ihnen vorzulegenden Protokollen eingehend zu erläutern sind und betonten, dass sie sich in solchen Fällen eine Revision vorbehalten. Sie setzten damit die Entscheidungsregel nicht außer Kraft, aber sie legten die Hürde für ihre missbräuchliche Anwendung sehr hoch. Das Zusammenspiel zwischen beiden Geschäftsführern hat sich schnell verbessert und funktioniert seit Jahren ausgezeichnet.

Umsichtige Entscheider intervenieren rasch, wenn ihre Festlegungen zur Führungsstrategie (z.B. Übergang von Einzelleitung zu einem Duo), zur Geschäftsverteilung und Geschäftsordnung nicht akzeptiert werden und wirken darauf hin, dass die Beteiligten mit der Zeit effektiv und effizient kooperieren. Dazu bedarf es entgegen landläufiger Meinung jedenfalls

keiner Freundschaft. Manche entwickeln wie bei NeoCon freundschaftliche, bis ins Private reichende Beziehungen. Andere bilden, ohne befreundet zu sein, ein leistungsstarkes Tandem wie bei CENETTI. Es kommt entscheidend darauf an, gemeinsame Ziele verfolgen, einander mit Respekt zu begegnen, Vertrauen zu entwickeln und sich loyal zu verhalten. Dann arbeiten auch starke Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Temperamenten und oft grundverschiedenen Arbeits- und Führungsstilen zum Wohl des Unternehmens zusammen.

Dagegen kann die Besetzung schnell zum Flop werden, wenn das Aufsichtsgremium die latenten Prozesse ignoriert, Konflikte schlecht ausgeglichen werden und die Vorstände sich nicht auf eine gemeinsame Arbeitsbasis verständigen. Leider allzu oft wollen Führungskräfte Einschränkungen ihres Macht- und Einflussbereichs nicht hinnehmen. Dann arbeiten sie oft distanziert, ohne ernsthaft miteinander zu sprechen. Häufig graben sie sogar das Kriegsbeil aus. Einige **typische Fehler**:

- (1) In einem größeren Unternehmen lehnt der langjährige Alleinvorstand seinen vor zwei Jahren bestellten Kollegen menschlich und fachlich ab, sodass **beide Vorstände nebeneinanderher arbeiten**, mit kuriosen Erscheinungsformen: So erstellen beide ihre eigenen Vorlagen für den Aufsichtsrat und kommentieren die des anderen nicht. Jeder lauert auf Fehler des Kollegen und legt diese dann dem Aufsichtsgremium dar. Beide wenden viel an Zeit und Energie auf, um dem Aufsichtsgremium zu zeigen, dass der andere seine Aufgabe einfach nicht gut erfüllt und also abgelöst werden müsste. Das Aufsichtsgremium schaut diesem Treiben schon zwei Jahre zu, greift bei den über Sachfragen aufgetragenen Konflikten gelegentlich ein und entscheidet dann mal zugunsten des einen, mal zugunsten des anderen Vorstands. Zudem muss der Vorsitzende des Aufsichtsrats eigenen Aussagen nach „jedem Vorstand etwa einmal im Quartal den Kopf waschen“.
- (2) In manchen Unternehmen betreiben Geschäftsführer eines Führungsduos auch **Agitation**: Sie gehen entschlossen gegen ihren Kollegen vor, um ihn systematisch zu demontieren und zur Aufgabe zu zwingen. Wir haben zwei Varianten beobachtet: Einige versuchen ihren Kollegen zu verjagen. Andere legen es darauf an, ihn zu entmachten und als Alibi in der Funktion zu halten. Dabei kann die Initiative sowohl vom bisherigen alleinigen Leiter als auch vom neu bestellten Mitleiter ausgehen. Als Norbert Keller, der neue kaufmännische Geschäftsführer der TerraFin (siehe 3.1) die Einladung zum „Mitma-

chen“ ausschlug und auch die Aufforderung übergang, die „Kreise nicht zu stören“, begann die Agitation des Topmanagements sofort.

- (3) In einem Krankenhaus wurde die Funktion des medizinischen Geschäftsführers neu geschaffen. Der bisherige alleinige Leiter sollte künftig als Vorsitzender der Geschäftsleitung wirken und neben den kaufmännischen und administrativen Funktionen die Unternehmensentwicklung sowie das Marketing behalten, während dem neuen Geschäftsführer die Verantwortung für die medizinischen Kernprozesse und das medizinische Personal übertragen wurden. Schon kurz nach Amtsantritt nahm der neue medizinische Geschäftsführer den **Kampf um die Funktion als Vorsitzender der Geschäftsführung** auf. Er fühlte sich angesichts seiner im Vergleich zu seinem Kollegen deutlich größeren Verantwortung als die wahre Nr. 1, verhielt sich entsprechend und bezeichnete seinen Kollegen zunächst in kleinen Runden, dann in immer größeren Kreisen pointiert als „Leiter der zuarbeitenden Verwaltungsstellen“. Nach einiger Zeit ernannte das Aufsichtsgremium den medizinischen Geschäftsführer tatsächlich zum Vorsitzenden der Geschäftsleitung. Daraufhin verließ der allseits geschätzte kaufmännische Geschäftsführer das Krankenhaus. Das Aufsichtsorgan reagierte bestürzt, wollte ihn mit deutlichen Zugeständnissen zum Bleiben überreden, scheiterte indes mit seinen Bemühungen.

Die Etablierung der neuen Führungsperson ist eine oft weitaus anstrengendere Aufgabe als deren Auswahl und Verpflichtung. Auch deshalb müssen die Aufsichtsräte dabei eine zentrale Rolle spielen – wie im Einstellungsverfahren.

Entscheider, die die Umsetzung der Ziele und die Etablierung der Spitzenkraft nicht aktiv aus der Nähe kontrollieren, nehmen unnötige Risiken in Kauf und werden von diesem Fehler mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit früher oder später eingeholt.

5 Die erfolgskritischen Verhaltensweisen

Unseren Ergebnissen nach beeinflussen drei Verhaltensweisen, wenn sie in allen Schritten konsequent praktiziert werden, den Erfolg im Besetzungsverfahren in hohem Maß:

1. Erfolgreiche Entscheider führen das Verfahren durchgängig, statt die Verantwortung für wesentliche Aufgaben oder gar das ganze Verfahren zu delegieren.
2. Sie beteiligen die in den einzelnen Schritten maßgeblichen Schlüsselpersonen frühzeitig und qualifiziert, statt einen Alleingang zu unternehmen oder präsidial zu handeln.
3. Sie gehen konsequent systematisch vor, statt einzelne Schritte zu kürzen, manchmal sogar ganz zu streichen und von ihren funktionalen Rollen abzuweichen, um schließlich zu improvisieren.

Betrachten wir an einigen Beispielen unserer Studie, wie Aufsichtsräte, Inhaber und Eigentümer die Erfolg versprechenden Verhaltensweisen anwandten.

5.1 Das Verfahren führen

Die neue Führungsperson muss sich natürlich selbst etablieren und hat erheblichen Anteil daran, dass dies richtig gut gelingt. Aber sie braucht dazu auch die Unterstützung des Aufsichtsgremiums wie der Schlüsselpersonen. Nur selten etablieren sich Spitzenkräfte im Alleingang. Umsichtige Entscheider schaffen deshalb die nötigen Erfolgsbedingungen für die Etablierung, indem sie auf der **inhaltlichen Seite** (siehe Kap. 4) für realistische Ziele sorgen, die erforderlichen Ressourcen und Personen bereitstellen und die Umsetzung kontrollieren. Zugleich tragen sie sehr dazu bei, auch die **zwischenmenschliche Seite** zu entwickeln. Sie fordern und fördern eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen der Spitzenkraft und Schlüsselpersonen (siehe unten 5.2) und bauen selbst eine fruchtbare Arbeitsbeziehung mit der neuen Spitzenkraft auf. Das unterstützende Verhalten der Schlüsselpersonen und die Kontrolle des Verhaltens sind ihnen mindestens ebenso wichtig wie die Kontrolle der Ergebnisse. Ihre eigene Beziehung zur Spitzenkraft gestalten sie insbesondere dadurch, dass sie (1) die Spitzenkraft grundlegend über das Unternehmen orientieren, mit ihr (2) die Modalitäten der Zusammenarbeit vereinbaren und (3) zu den zentralen Themen im Dialog bleiben. Im Folgenden betrachten wir diese Praktiken genauer:

1) Umsichtige Entscheider **orientieren die Spitzenkraft grundlegend über das Unternehmen**

Wir haben erfolgreiche Aufsichtsräte befragt, wie sie einer Spitzenkraft helfen, sich auf ihre neue Aufgabe einzustellen. Dabei erhielten wir z.B. folgende Antworten:

- ... ihm helfen, die Interna des Unternehmens zu verstehen,
- ... ihm entscheidende Unterlagen verfügbar machen,
- ... ihn auf mögliche Fallstricke aufmerksam machen,
- ... ihm helfen, die mentalen Modelle zu verstehen,
- ... ihm Hinweise geben, welche Beziehungen er knüpfen muss, um über die Ereignisse im Unternehmen schnell genug informiert zu sein.

Manche Entscheider orientieren nur grundsätzlich. Sie beschränken sich auf einige kurze, oft allgemeine Hinweise und sehen zu, ob und wie die neue Führungskraft diese Hinweise aufnimmt, in ihrer Arbeit berücksichtigt und sich im Lauf der Zeit ihr eigenes Bild erarbeitet. Andere tun dies sehr eingehend und gezielt. So haben die Eigentümer der DELTAN ihrem neuen Geschäftsführer in einer Reihe von Konferenzen die Geschichte des Unternehmens erzählt, Wert- und Zielvorstellungen, Normen und Regeln der Firma erläutert und ihn mit Strategien, Programmen und Leitsätzen vertraut gemacht. In einer umsichtigen Betrachtung ihrer Firma haben sie bisherige Entwicklungen auf der Geschäftsseite, der Finanz- und Personalseite besprochen, die aktuellen Themen mit Kunden und Lieferanten erörtert und in diesem Kontext ihre Erwartungen an den neuen Geschäftsführer interpretiert und konkretisiert.

Die DELTAN-Eigentümer unterstreichen, dass die neue Führungskraft und das Unternehmen gründlich aufeinander vorzubereiten sind. Sie sprechen von einer „Systematik der Einarbeitung“. Jochen SUTTER, einem Miteigentümer der DELTAN, zufolge müssen die Verantwortlichen der Spitzenkraft (a) „umfassende Informationen geben“, (b) sie „gründlich orientieren“ und (c) eine „produktive Arbeitsbeziehung entwickeln“, damit die Führungskraft von Anfang an systematisch und strategisch vorgehen kann. So kommt es immer auf einen Dreischritt an, nämlich erstens interne und externe Daten verfügbar zu machen, z.B. zum operativen Geschäft und zur unternehmerischen Situation sowie Strategie- und Funktionspläne, Leistungsbilanzen, Finanz- und Industrierberichte. Diese Daten sind zweitens zu interpretieren und in Bezug zu setzen zu Einfluss- und Machtströmungen im Unternehmen wie im Umfeld. Drittens erläutern erfolgreiche Entscheider auch ihre eigene Sicht der Zusammenhänge und eigene Gewichtungen, um sich über den Umgang mit den Themen und die wechselseitige Zusammenarbeit zu verständigen.

Aufsichtsräte erschweren ihren neuen Führungspersonen einen erfolgreichen Start, wenn sie auch nur eines dieser drei Felder unbearbeitet lassen:

- (1) Spitzenkräfte, die ohne qualifizierte Vorbereitung, ohne hinreichende Kenntnis von Geschäfts- und Konkurrenzsituation des Unternehmens, oft auch ohne Zielvorgaben starten, werden schnell als Leichtgewicht wahrgenommen. Schließlich haben sie zunächst eine Funktion ohne konkrete „Aufgabe“. Dann können sie von Schlüsselpersonen leicht in Frage gestellt werden und dazu tendieren, „es allen recht machen zu wollen“ oder „sich durchzulavieren“.
- (2) Spitzenkräfte, die ohne Orientierung über die Interna des Unternehmens sowie über die Rolle und Bedeutung von Schlüsselpersonen beginnen, brauchen deutlich länger als vorbereitet startende Führungspersonen, um eine ihrer Kernaufgaben zu erfüllen, nämlich das Unternehmen und die Schlüsselpersonen kennenzulernen und zutreffend einzuschätzen. Die Aufforderung des Aufsichtsrats „Machen Sie sich selbst ein Bild, ich will Sie nicht beeinflussen“ enthält oft auch den Hinweis, dass er die neue Führungsperson vor möglichen Risiken, Fallen und Minenfeldern nicht warnen kann oder will.
- (3) Spitzenkräfte, die starten, ohne mit dem Aufsichtsgremium eine Arbeitsbeziehung geschaffen zu haben, stehen oft schnell allein und auf verlorenem Posten. Wir haben immerhin einige wenige Beispiele erlebt, in denen eine von außen kommende Führungsperson ein Unternehmen ohne Mitwirkung des Aufsichtsgremiums vor dem Ruin bewahrt und wieder auf die Erfolgsspur geführt hat. Allerdings haben sich die Spitzenkräfte in diesen Beispielen angesichts der Schwäche ihrer Aufsichtsgremien um das Unternehmen herum neue Strukturen aufgebaut, auf die sie sich stützen konnten.

2) Umsichtige Entscheider vereinbaren die Art der eigenen Zusammenarbeit mit der Führungskraft

Aufsichtsgremien können den Kurs des Unternehmens am besten über Personalentscheidungen und im Alltag dann über die Geschäftsleitung beeinflussen. Deshalb wenden erfolgreiche Aufsichtsräte von Beginn an die nötige Zeit und Energie auf, um diese so wichtige Beziehung zur Spitzenkraft produktiv zu gestalten. Dabei sind Fragen wie die folgenden zu klären:

- Welche Form der Kommunikation (z.B. schriftliche Berichte, persönliche Gespräche) und welchen Gesprächsrhythmus (regelmäßige Termine, Sondersitzungen, Ad-hoc-Besprechungen) vereinbaren beide?
- Welche und wie detaillierte Informationen wünscht das Aufsichtsorgan?
- Welche Entscheidungen sind vorab zu besprechen (z.B. zum Personal, zur Struktur, zum Umgang mit dem Umfeld, mit externen Schlüsselpersonen, Lieferanten, Kunden)?

Oft treffen unterschiedliche Führungs- und Arbeitsstile aufeinander, in denen es meist um das für beide Seiten angemessene Verhältnis von Delegation und Kontrolle geht. Sie können in der praktischen Arbeit zu Konflikten führen und sind entlang der Kernaufgaben im Alltagsgeschäft zu bearbeiten und zu lösen.

Manche Geschäftsleitungen respektieren nicht, dass der Aufsichtsrat an der Unternehmensführung mitzuwirken hat. Sie erwarten, dass er sich mit nachlaufender Kontrolle begnügt, suchen seinen Einfluss zu schwächen, nutzen ihr Informationsmonopol und schöpfen die rechtlichen Möglichkeiten voll aus, um das Aufsichtsorgan „leer laufen“ zu lassen. Dieses Vorgehen untergräbt eine fruchtbare Zusammenarbeit und kann allenfalls bei schwachen Aufsichtsräten längere Zeit gelingen. Umgekehrt respektieren manche Aufsichtsräte nicht, dass die Geschäftsleitung die Geschäfte eigenverantwortlich zu führen hat. Sie mischen sich häufig in operative Managementaufgaben ein und wollen Entscheidungen in einzelnen Ressorts mitbestimmen. Dieses Verhalten fördert gewöhnlich das Misstrauen der Geschäftsleitung gegenüber dem Aufsichtsorgan und wird gegenüber fachlich und menschlich starken Managern über kurz oder lang scheitern.

Auch wenn beide Seiten ihre Rollen- und Arbeitsteilung im Großen und Ganzen richtig gestalten, kann es zu Kontroversen darüber kommen, wie detailliert Aufsichtsräte zu informieren und bei welchen Entscheidungen sie zu beteiligen sind. Denn kompetente Aufsichtsräte befassen sich mit General-Management-Themen, stellen dazu viele, auch unangenehme Fragen und beeinflussen natürlich den grundlegenden Kurs des Unternehmens. Dann kommt es für beide Seiten darauf an, trotz gegensätzlicher Stile miteinander zu arbeiten, die jeweiligen Bedürfnisse angemessen zu berücksichtigen und Konflikte nicht persönlich werden zu lassen.

Als die DELTAN-Eigentümer Michael Wieland als Geschäftsführer bestellten, wussten beide Seiten, dass sich ihre Führungsstile deutlich unterscheiden und sie sich darauf konzentrieren müssen, sehr schnell eine produktive Arbeitsbeziehung zu entwickeln. Die beiden Eigentümer interpretieren ihre Aufsichtsaufgabe unternehmerisch. Sie wirken als Gesprächspartner und Berater der Geschäftsleitung bei grundlegenden Entscheidungen mit und erörtern im monatlichen „Unternehmensgespräch“ mit dem Oberen Führungskreis strategische und organisatorische Themen, ebenso Fragen der Umsetzung und der Unternehmenskultur. Wieland war es bislang gewohnt, mit Aufsichtsorganen die großen Linien abzustimmen und im Rahmen der üblichen Budget- und Ergebnisklausuren eingehend zu berichten. Er wusste, dass er bei DELTAN seinen Arbeitsstil anpassen musste, denn er konnte die monatlichen Konferenzen natürlich nicht abschaffen. Doch statt sich zwangsläufig mit ihnen anzufreunden, suchte er sofort nach Wegen, sie positiv für seine Zwecke zu nutzen: als Test für neue Ideen und Sounding Board für geplante Maßnahmen. Zudem vereinbarte er mit den Eigentümern, an Ergebnissen gemessen zu werden, nicht an seinen Methoden. Beide Seiten entwickelten eine partnerschaftliche Argumentationskultur und ein außergewöhnlich gutes Vertrauensklima. Dies ermöglichte es, bis dahin bei DELTAN für unantastbar gehaltene Grundpositionen zu verändern.

Stilkonflikte können schnell eskalieren und müssen deshalb frühzeitig beigelegt werden. Unseren Ergebnissen nach reicht es gewöhnlich, wenn sich eine der beiden Seiten an den Stil der anderen anpasst und zugleich beide Seiten sich fachlich und menschlich respektieren. Dann arbeiten sie trotz unterschiedlicher, hin und wieder auch gegensätzlicher Stile dauerhaft produktiv zusammen. Kann sich aber keine der beiden Seiten auf die andere einstellen oder untergräbt z.B. Misstrauen die gegenseitige Achtung, ist es nur eine Frage der Zeit, bis die Zusammenarbeit von zumindest einer Seite als unbefriedigend erlebt und daraufhin beendet wird. Ein erfahrener und in Besetzungen sehr erfolgreicher Investor schrieb uns: „Ich sehe meine Aufgabe darin, neue und etablierte Geschäftsleitungen strategisch zu begleiten, in grundsätzlichen Fragen zu beraten und zeitnah zu kontrollieren. Aber ich erlaube ihnen, ihren eigenen Weg zu gehen und dabei auch Fehler zu machen.“

3) Umsichtige Entscheider **bleiben** mit ihrer Spitzenkraft **zu den zentralen Themen im Dialog**

Kontakthäufigkeit und -intensität können von Zeit zu Zeit durchaus variieren. Es kommt darauf an, diszipliniert die Kommunikation aufrechtzuerhalten und regelmäßig die Gesamtlage des Unternehmens zu besprechen. Indem beide Seiten über Strategien, Märkte und Prozesse sprechen, auch politische Einflüsse und kritische Entscheidungslagen offen und ehrlich erörtern, entwickeln sie ein gemeinsames Verständnis der unternehmerischen Situation, der Chancen und Risiken und eine solide Basis für neue Erwartungen, Ziele und Strategien.

Die DELTAN-Eigentümer formulierten zu Wielands Start als grundsätzlichen Auftrag unter anderem: „Das Unternehmen ohne Zukäufe entwickeln, die ‚Marke‘ gegenüber sogenannten Handelsmarken profilieren und eine grundsätzliche Strategie im Umgang mit dem Handel erstellen.“ Doch hin und wieder passen Ziele, die einzeln formuliert vollkommen klar und selbstverständlich erscheinen, nicht zusammen, sobald sie in ihren wechselseitigen Bezügen bedacht werden. Wieland konnte sowohl die Eigentümer als auch den Oberen Führungskreis schon innerhalb seines ersten Jahres dafür gewinnen, Beteiligungen an gut ausgesuchten jungen Firmen zu kaufen, um das Eingehen auf veränderte Konsumgewohnheiten vorzubereiten und in mehreren Ländern Vertriebspartnerschaften mit strategischen Partnern einzugehen. Drei Jahre später nahm DELTAN sogar die Produktion von Handelsmarken auf – als Baustein in seiner Strategie dem Handel gegenüber und als Schutz der eigenen Marken. In den bislang gut sieben Jahren seiner Tätigkeit bei DELTAN trug Wieland entscheidend dazu bei, die Firmenstrategie grundlegend zu ändern. Dazu brauchte er weit mehr Gespräche mit den Eigentümern als die monatlich vorgesehenen. Seit dem ersten Jahr treffen sie sich zusätzlich einen Abend pro Woche zum Jour fixe.

Die meisten umsichtigen Entscheider begnügen sich gewiss mit deutlich weniger Treffen, achten aber sehr darauf, jeweils rundum, zu den unternehmerischen wie zu den politischen Strömungen intern und im Unternehmensumfeld, auf dem Laufenden zu sein. Bei allen von uns untersuchten gescheiterten Besetzungen haben Aufsichtsorgan und Spitzenkraft ihre Arbeitsbeziehung unbefriedigend entwickelt oder vernachlässigt. Dieser Mangel zeigte sich meist darin, dass sie allenfalls punktuell eingehende Gespräche führten und so kein gemeinsames Bild über das Unternehmen und dessen Entwicklung erreichten. Drei gravierende Fehler der Spitzenkräfte wurden uns von Aufsichtsgremien immer

wieder genannt: (1) Sie versäumte es, wichtige Änderungen mit dem Gremium zu erörtern und sich dessen Unterstützung zu sichern; das Aufsichtsgremium (2) fühlte sich über wichtige Themen nicht oder zu spät informiert und (3) wurde von Maßnahmen überrascht, die es nicht gebilligt hätte. Natürlich sind diese Fehler nicht einseitig den neuen Spitzenkräften anzulasten. Denn für funktionierende Arbeitsbeziehungen sind beide Seiten gleichermaßen verantwortlich.

Arbeitsbeziehungen zwischen Aufsichtsorgan und Spitzenkraft entwickeln sich auf jeden Fall, so oder so. Je mehr sich beide Seiten der Bedeutung produktiver Arbeitsbeziehungen bewusst sind, desto größer ist die Chance für Maßnahmen, die zu richtig guten Beziehungen und damit letztlich zu erfolgreichen Besetzungen führen.

5.2 Schlüsselpersonen beteiligen

Unternehmerische Tätigkeit ist Teamarbeit. Produkte sind nur selten Ergebnisse von Einzelleistungen. Sie resultieren in aller Regel aus individuellem Einsatz und Zusammenarbeit. Da die Arbeit eines Unternehmens nicht von einem oder mehreren Einzelnen bewältigt wird, sondern von Teams, entscheidet die Qualität der Arbeitsbeziehungen zwischen Spitzenkraft und Schlüsselpersonen vor allem über das Gelingen des Führungswechsels. Umsichtige Entscheider sehen deshalb eine Kernaufgabe darin, eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen beiden zu fordern und zu fördern. Sie tun dies auch dadurch, dass sie (1) mit der Führungskraft Schlüsselpersonen intern und im Umfeld des Unternehmens besprechen und frühzeitig gut geplante Kontakte anbahnen, (2) den Schlüsselpersonen helfen, die Wahl der neuen Führungskraft zu akzeptieren, (3) Meinungsverschiedenheiten in grundlegenden Fragen beilegen.

1) Umsichtige Entscheider **besprechen mit der Führungskraft Schlüsselpersonen und bahnen Kontakte an.**

Eine Kernaufgabe neuer Spitzenkräfte besteht darin, das Unternehmen und die Schlüsselpersonen kennenzulernen und zutreffend zu beurteilen. Dazu helfen auf der einen Seite die Unterlagen zu den harten Daten. Spitzenkräfte sind es gewohnt, solche Ergebnisse zu lesen und entsprechend zu bewerten. Die andere, informelle Seite ist viel schwieriger zu „lesen“ und zu verstehen: Wie kommen die Ergebnisse in diesem Unternehmen zustande? Welche Themen werden durch politische Prozesse beeinflusst? Von wem?

Indem Entscheider mit der neuen Spitzenkraft die Schlüsselpersonen durchsprechen, ihr erläutern, wie sie wichtige Entscheidungen bislang wesentlich mitbestimmt haben und inwieweit sie der Spitzenkraft vermutlich helfen, werden informelle Netzwerke und die politische Dynamik des Unternehmens deutlich. Die Spitzenkraft kann dann einschätzen, welche Personen unbedingt zu gewinnen sind, wer gezielt gegen sie arbeiten könnte und welche Gruppen direkt oder indirekt kooperieren, z.B. um im Sinn des Unternehmens zu handeln, eigene Interessen durchzusetzen oder Privilegien zu erhalten. Im zweiten Schritt werden Entscheider und Spitzenkraft mögliche Varianten zum Umgang mit Schlüsselpersonen besprechen und planen, wie die Spitzenkraft Unterstützung finden und organisieren kann. Gewöhnlich erörtern sie auch, wie Gegenspielern zu begegnen ist. Denn man muss von Anfang an mit Machtspielen rechnen und ihnen wirksam entgegentreten. Schließlich stellen umsichtige Entscheider Kontakte zu einzelnen Schlüsselpersonen her und führen die Spitzenkraft bei den Personen ein, mit denen sie künftig hauptsächlich zu tun haben wird. Dadurch ermöglichen sie es der Spitzenkraft und den Schlüsselpersonen, frühzeitig effektive und effiziente Arbeitsbeziehungen aufzubauen.

2) Umsichtige Entscheider helfen Schlüsselpersonen, die Wahl der Führungsperson zu akzeptieren

Neue Führungskräfte werden nicht immer offen aufgenommen. Selbst bei einfachen Nachfolgeregelungen kann es zu Vorbehalten kommen, die nichts mit der Person zu tun haben müssen, z.B. weil sie anderen, etwa internen Bewerbern vorgezogen wurde oder die Besetzung mit neuen Kompetenzverteilungen im Topmanagement verbunden ist. Dies kann bei Schlüsselpersonen die Neigung stärken, die neue Spitzenkraft zu behindern oder zumindest nicht zu unterstützen. Hin und wieder verlassen auch Schlüsselpersonen, insbesondere wenn sie sich selbst Chancen auf die Topposition ausgerechnet haben, das Unternehmen. In den ungünstigeren Beispielen wechseln sie dann zu Wettbewerbern und ziehen weitere Führungskräfte und Fachspezialisten, oft auch Kunden nach.

Umsichtige Entscheider begegnen diesem Risiko direkt, indem sie Schlüsselpersonen, allen voran den ggf. vorhandenen internen Bewerbern, in Einzelgesprächen erläutern, warum man sich für diesen externen Kandidaten entschieden hat. Dieses Vorgehen garantiert natürlich keineswegs, dass enttäuschte Schlüsselpersonen bleiben statt abzuwan-

dern oder die Spitzenkraft unterstützen statt zu blockieren. Es kann aber, wie wir an mehreren Beispielen erlebt haben, durchaus die Unzufriedenheit übergangener Führungskräfte verringern und der neuen Spitzenkraft die Einarbeitung und die Übernahme ihrer Funktion erheblich erleichtern.

3) Umsichtige Entscheider **legen Meinungsverschiedenheiten in grundlegenden Fragen bei**

Positionierungen werden meist über Sach- und Verfahrensfragen ausgetragen, fast nie direkt persönlich. Gleichwohl müssen gravierende Sachdifferenzen nicht notwendig Ausdruck persönlicher Rivalitäten sein. Sie können in völlig unterschiedlichen oder gegensätzlichen Vorstellungen z.B. zu strategischen und organisatorischen Fragen, zum Umgang mit Kunden oder Lieferanten, zu Entscheidungen über die Besetzung von Schlüsselfunktionen begründet sein. Kontroversen zu diesen Themen sind schnell zu entscheiden. Betrachten wir an einigen Beispielen, wie Aufsichtsorgane und neu bestellte Spitzenkräfte in erfolgreichen Besetzungen gehandelt haben:

- (1) Die Firma XENORAM hatte vor Längerem ein Unternehmen gekauft, doch die mit der Übernahme verbundenen Ziele bislang deutlich verfehlt. Schließlich ersetzte das Aufsichtsgremium den Vorsitzenden der Geschäftsleitung durch einen externen Manager. Dieser kam mit seinen drei Kollegen in der Geschäftsleitung zu dem Ergebnis, dass die Übernahme zwar der strategischen Logik folgte, aber die Umsetzung sehr schleppend verlief und weiterer Investitionen bedurfte. Der neue Manager wollte das erworbene Unternehmen schnell verkaufen, weil die nötigen Investitionen selbst dann nicht mehr eingespielt werden könnten, wenn die Umsetzung ab sofort optimal laufen würde. Zwei der Geschäftsführer wollten den Ausstieg nicht mittragen, so dass das Aufsichtsorgan gefordert war. Es entschied sich in dieser Entweder-oder-Situation für den Kurs des neuen Managers und entließ die beiden opponierenden Geschäftsführer.
- (2) Der Obere Führungskreis der Firma FILOMIN war sich darin einig, dass er für das Erreichen seiner Ziele auf stetiges Wachstum angewiesen ist und dieses sowohl organisch als auch durch Zukäufe anstreben will. Allerdings plädierte die eine kleinere Gruppe dafür, sich bei externem Wachstum eher in produktnahen Märkten zu engagieren, während die andere, größere Gruppe in neue Tätigkeits- oder Geschäftsbereiche vorstoßen wollte. Die neue Spitzenkraft gehörte während der dreiwöchigen harten Diskussionen zur größeren Grup-

pe, entschied sich aber dann für die vorsichtiger Variante, in den kommenden drei Jahren nur unternehmensnahe Akquisitionen durchzuführen. Sie erreichte, dass die Manager der größeren Gruppe diese Entscheidung loyal mittragen und auch bei den Übernahmen an vorderster Front seit Jahren konstruktiv mitwirken.

- (3) Die drei Vorstände der Firma MELORENT konnten sich nicht auf einen gemeinsamen Vorschlag für die künftige Leitung des Personalbereichs einigen. Während zwei der Vorstände die Besetzung der Funktion mit einem intern sehr renommierten Linienmanager befürworteten, wollte der dritte für das Personal zuständige Vorstand die Funktion einem Personalfachmann aus seinem Ressort übertragen. Laut Geschäftsordnung hatten die drei Vorstände die Besetzung der Direktorenstellen einvernehmlich zu regeln. So fällten sie nach langen Gesprächen eine Mehrheitsentscheidung zugunsten des Linienmanagers. Der unterlegene Vorstand akzeptierte das Votum, begann indes einige Wochen nach Amtsantritt des Linienmanagers gegen diesen zu arbeiten, um ihn als suboptimale Besetzung erscheinen zu lassen. Das Aufsichtsgremium entließ daraufhin diesen Vorstand, weil es durch dessen Verhalten Autorität und Wirksamkeit der Geschäftsleitung bedroht sah.

Meinungsverschiedenheiten zu grundlegenden Fragen sind rasch, jedenfalls innerhalb der ersten Monate, in der ein oder anderen Weise beizulegen. Die Spitzenkraft sollte alles daran setzen, grundsätzliche Entscheidungen im Konsens zu treffen und Mehrheitsentscheide nur in Ausnahmen fällen. Dann indes gelten drei Regeln, für deren Einhaltung das Aufsichtsgremium zu sorgen hat:

- (1) Die unterlegenen Personen haben die Mehrheitsentscheidung loyal mitzutragen, wie bei der FILOMIN.
- (2) Wer eine grundlegende Entscheidung nicht mittragen kann, wird aus der Geschäftsleitung ausscheiden müssen, wie bei der XENORAM.
- (3) Wer eine Mehrheitsentscheidung nur dem Anschein nach akzeptiert und deren Umsetzung dann statt konstruktiv zu fördern, aktiv oder passiv behindert, wird das Unternehmen ebenfalls verlassen müssen, wie bei der MELORENT.

5.3 Systematisch vorgehen

Umsichtige Entscheider gestalten die Etablierung der neuen Führungsperson als Prozess wie andere Prozesse auch. Dazu gehört es, die Schritte zur Etablierung richtig zu ordnen, zu planen und umzusetzen sowie die verschiedenen Phasen des Prozesses genau zu kennen, um die Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren. Sie bearbeiten die erfolgskritischen Themen konsequent in allen vier Phasen – statt nur manche Probleme zu beachten und andere zu ignorieren. So bedenken sie z.B. schon in der Verfahrensplanung, wer versuchen wird, die neue Führungsperson zu blockieren und wie dem zu begegnen ist, auch wesentliche Kooperation erforderlich ist und welche Personen bei welchen Schritten einbezogen werden müssen. Im Einstellungsverfahren lassen sie dann Schlüsselpersonen die möglichen Kandidaten vertieft einschätzen und nach Vertragsunterschrift bahnen sie selbst gut geplante Kontakte zwischen Schlüsselpersonen und neuer Spitzenkraft an. Schließlich dulden sie es nicht, dass Schlüsselpersonen die Spitzenkraft nicht unterstützen oder gar behindern.

Erfolgreiche Aufsichtsräte entwerfen immer einen Plan mit den Aufgaben, die in jeder Phase zu bearbeiten sind – statt das Verfahren aus dem Stegreif zu gestalten oder nur zu skizzieren. Die Fähigkeit, flexibel zu agieren und zu improvisieren, wird oft als Tugend angepriesen. Sie verkommt aber zum Laster, wenn die „Anpassungen“ durch Abstriche an Sorgfalt und Disziplin erkaufte werden, z.B. wenn Entscheider wegen hohen Zeitdrucks in der Verfahrensplanung die Analyse der für die Zielerreichung fördernden und hindernden Kräfte übergehen, später die Spitzenkraft nicht bei allen, sondern nur bei manchen Schlüsselpersonen einführen oder dies Dritten übertragen und Blockierer doch gewähren zu lassen.

Alles in allem gehen sie im gesamten Verfahren konsequent systematisch vor. Dadurch überspringen sie zahlreiche Fallstricke und legen zudem die Hürde für Fehlentscheide sehr hoch. Das kostet auf den ersten Blick sehr viel Zeit. Aber eine erfolgreiche Besetzung ist kein Zufallsprodukt, sondern Ergebnis eines rundum professionellen und umsichtigen Vorgehens.

6 Fazit

Mit dem bevorzugten Grundverständnis des Besetzungsverfahrens werden entscheidende Weichen für den Erfolg der Besetzung gestellt. Manche halten das Verfahren mit der Vertragsunterschrift für abgeschlossen, während andere die Besetzung erst für erfolgreich beendet halten, wenn die Führungskraft das Ergebnis des Unternehmens maßgeblich positiv bestimmt.

Die „**unterschriftsorientierten**“ **Entscheider** ignorieren, dass sie für die Etablierung der Führungskraft organisatorisch zuständig und verantwortlich sind und unterstützen sie deshalb weder in der Vorbereitung auf den Stellenantritt noch in der Übernahme der Funktion. Stattdessen überlassen sie anderen die Verantwortung für die erfolgreiche Etablierung der Spitzenkraft. Sie erwarten dann z.B. wie bei der TerraFin, dass sich die Führungsperson allein aus eigener Kraft etabliert oder sie übertragen wie bei der TENTUM AG dem Vorgänger, oft auch dem künftigen Kollegen, die entsprechenden Aufgaben. Hin und wieder erwarten sie wie bei der CENTEROS, dass z.B. Stabs- oder Linienmanager die neue Führungskraft im Sinn des Unternehmens etablieren. Indem Entscheider sich aus dem Geschehen nach Vertragsunterschrift heraushalten, lassen sie führungslose Situationen entstehen. Dadurch tragen sie als die entscheidenden Personen im Verfahren oft selbst wesentlich zum Scheitern der bestellten Führungsperson bei.

Die Etablierung einer Spitzenkraft ist ebenso erfolgskritisch wie deren geschickte Auswahl und Verpflichtung. Auch dauert sie länger als weithin vermutet. Neulich erzählte ein Unternehmensleiter: „Die Frage, ob ich aus der Branche komme, beantworte ich seit Neuestem mit Ja. Denn jetzt habe ich das Gefühl, meine Aufgabe zu beherrschen.“ Zweieinhalb Jahre zuvor hatte er die Aufgabe als Branchenfremder übernommen. Selbst die Besten brauchen oft mehr als ein Jahr, „um die neue Aufgabe in ihrer Komplexität einigermaßen zu verstehen“ – wie ein über fünfzigjähriger erfahrener Manager sagte, der branchenintern auf der Vorstandsebene wechselte. Das „Meistern der Aufgabe“ dauert unseren Ergebnissen nach eher hundert Wochen als hundert Tage. Gelegentlich brauchen Führungskräfte auch mehr, nur selten deutlich weniger Zeit. Im Verlauf der Etablierung kann enorm viel schief gehen. Tatsächlich scheitern bislang erfolgreiche und im Einstellungsverfahren als gut beurteilte Führungskräfte oft. Allerdings können Aufsichtsräte vieles tun, um die Risi-

ken des Scheiterns zu minimieren und der Spitzenkraft die Übernahme ihrer Funktion zu erleichtern.

Die „**etablierungsorientierten**“ **Entscheider** betrachten die Etablierung der Führungskraft als wesentlichen Teil und ultimatives Ziel des Besetzungsverfahrens. Sie wissen sich selbst in der Verantwortung für die neue Spitzenkraft, für das funktionale Zusammenspiel innerhalb der Geschäftsleitung und letztlich für das Gelingen der Besetzung. Deshalb verstehen sie die Etablierung der neuen Führungsperson als Aufgabe, die sie selbst gemeinsam mit Schlüsselpersonen und der bestellten Spitzenkraft systematisch vorzubereiten, zu planen und umzusetzen haben.

Sie **führen das Verfahren** durchgängig:

- (1) Schon in der Verfahrensplanung befassen sie sich intensiv mit Grundlage und Ziel, Rahmenbedingungen und auch möglichen Problemen bei der späteren Zusammenarbeit – **statt** nur auf das Einstellungsverfahren zu setzen und die Risiken der Etablierung zu unterschätzen.
- (2) Dabei stellen sie im Aufsichtsgremium und im Kreis der Schlüsselpersonen zu den zentralen Punkten (strategische Unternehmensführung, Ziele und Kernaufgaben der Geschäftsleitung) Einigkeit her und stimmen auch die Interessen und Aufträge der späteren Wertschöpfungspartner (Schlüsselpersonen und neue Führungskraft) aufeinander ab. So schaffen sie eine Arbeitsbasis für den Neuen – **statt** Konflikte bestehen zu lassen und zu erwarten, dass die dann bestellte Führungskraft die Probleme, die man selbst nicht beseitigt hat, „irgendwie“ löst.
- (3) Sie gestalten den Rahmen für die Auswahl und spätere Etablierung selbst und bestimmen auch das diesbezügliche Vorgehen, die zu beteiligenden Personen und deren Rollen – **statt** Dritten die Verantwortung dafür zu übertragen und sich von deren Empfehlungen und Handlungen abhängig zu machen.
- (4) Im Einstellungsverfahren sehen sie sich mehrere mögliche Kandidaten an, prüfen und erörtern deren inhaltliche und zwischenmenschliche Anschlussfähigkeit mit Schlüsselpersonen, bevor sie die Person aussuchen, die das Unternehmensergebnis maßgeblich positiv beeinflussen kann – **statt** nur die Vertragsunterschrift zu organisieren und einen von Suchexperten oder anderen empfohlenen Kandidaten zu bestellen, ohne ihn gründlich kennengelernt zu haben und ohne

beurteilen zu können, ob er inhaltlich und persönlich zum Unternehmen passt.

- (5) In der Zeit nach Vertragsunterschrift unterstützen sie die neue Führungskraft in der Übernahme ihrer Funktion tatkräftig und umsichtig – **statt** sich herauszuhalten und dann das Beste zu hoffen: dass nämlich die Führungskraft sich rasch selbst etabliert, von Schlüsselpersonen genügend unterstützt oder zumindest nicht behindert wird und dieser Prozess nach etwa hundert Tagen beendet ist.

Umsichtige Entscheider **beteiligen** insbesondere die **Schlüsselpersonen durchgängig qualifiziert**, die bei der Kandidateneinschätzung mitwirken und nach Vertragsunterschrift eng mit der Führungsperson zusammenarbeiten müssen. Denn sie wissen, dass sie selbst und die neue Führungskraft ohne Hilfe der Schlüsselpersonen nicht auskommen können, aber deren Hilfe nicht als selbstverständlich voraussetzen dürfen. So nehmen sie die Schlüsselpersonen früh in die Mitverantwortung für den Besetzungserfolg, stärken dadurch das Bewusstsein wechselseitiger Abhängigkeit und die Bereitschaft zu konstruktiver Zusammenarbeit und sichern letztlich die Qualität sowohl der Planung als auch der Umsetzung.

In **Phase 1** erörtern sie mit Schlüsselpersonen, die das Geschäft täglich betreiben und entwickeln, Ziele, Strategie und Kernaufgaben und erreichen dadurch gewöhnlich ein realistisches, im Ganzen stimmiges Bild. Daraufhin können sie die Geschäftsverteilung sowie insbesondere das Profil der zu besetzenden Funktion und die erfolgsentscheidenden Kompetenzen genau bestimmen – **statt** die nötigen Entscheidungsgrundlagen im Alleingang zu erstellen und zu aktualisieren oder gar auf veraltete Unterlagen zurückzugreifen.

In **Phase 2** beauftragen sie Schlüsselpersonen, die Kandidaten ebenfalls vertieft einzuschätzen, zum einen, um deren Passung zu beurteilen, zum andern, um Kompetenz und Person der Kandidaten aus den relevanten funktionalen Perspektiven zu beurteilen – **statt** die Evaluation der Kandidaten Suchexperten zu übertragen, die dann gewöhnlich die Kommunikation mit Schlüsselpersonen bis zur Unterschrift systematisch blockieren. Dann bleiben die Anschlussfähigkeit des Kandidaten und Risiken seines Scheiterns vor Vertragsabschluss ungeprüft – oft zum Nachteil sowohl des Unternehmens als auch des Kandidaten und der Entscheider.

In den **Phase 3 und 4** sorgen sie dafür, dass Schlüsselpersonen die Führungskraft sorgfältig und gezielt unterstützen und beide Seiten funktionierende Arbeitsbeziehungen aufbauen – **statt** zu erwarten, dass Schlüsselpersonen die Führungskraft in ihrer Funktionsübernahme adäquat unterstützen oder sich die Führungskraft weitgehend auf sich allein gestellt etabliert, d.h. sich mit den Schlüsselpersonen „irgendwie“ arrangiert.

Umsichtige Entscheider **gehen konsequent systematisch vor**, planen die im Minimum nötigen Schritte sorgfältig und setzen sie ohne Abstriche um:

- (1) So legen sie in **Phase 1** großen Wert darauf, den grundlegenden Kurs der Firma, die daraus folgenden Kernaufgaben und Anforderungen an Funktion und künftigen Inhaber gründlich zu beschreiben und zu bestimmen, in welchem Verfahren und durch wen die Kandidaten bewertet werden sollen.
- (2) In **Phase 2** achten sie sehr darauf, dass die Führungsqualität der Kandidaten, also deren Persönlichkeit, funktionsspezifische Kompetenzen und vermutliche Wirksamkeit aus den relevanten funktionalen Perspektiven sorgfältig beurteilt wird – im gleichen Verfahren nach gleicher Methodik.
- (3) In den **Phasen 3 und 4** gestalten sie dann die Vorbereitung der Führungsperson und deren Funktionsübernahme auf der inhaltlichen und auf der zwischenmenschlichen Ebene.

Dies mag alles selbstverständlich klingen, doch geht in der Praxis die nötige Disziplin oft schnell verloren. So passiert es z.B. immer wieder, dass in der Phase 1 Ziele und Kernaufgaben der Leitung nicht klar formuliert, Geschäftsverteilung und -ordnung sowie die Anforderungen an die gesuchte Führungsperson nicht gründlich durchdacht und bestimmt sind.

Auch nach Vertragsabschluss wird z.B. oft die grundlegende Orientierung der bestellten Führungskraft verkürzt und nicht genügend Zeit darauf verwendet, die gegenseitigen Erwartungen zu klären und gehaltvolle realistische Ziele zu vereinbaren.

Doch die Ergebnisse der Phase 1 – Zielklarheit, Funktions- und Kompetenzprofil, Beurteilungsbogen – sind unverzichtbare Instrumente für die Auswahl der richtigen Person und deren Etablierung, z.B. für die Formulierung des Anfangsauftrags und der längerfristigen Ziele. Sie bilden die Grundlage, auf der die weiteren Entscheidungen aufgebaut werden und dienen zur Disziplinierung der Entscheidungsfindung und -umsetzung.

Deshalb darf ihre Erarbeitung keinesfalls als schlichte Formsache abgehandelt werden. Und die im Minimalprogramm zusammengefassten Schritte nach Vertragsabschluss schaffen Basis für den Erfolg der neuen Führungskraft. Sie dürfen nicht gekürzt, schon gar nicht gestrichen werden. Es geht immerhin um die nötigen Voraussetzungen dafür, dass die neue Führungskraft gemeinsam mit ihren Mitarbeitern und den Schlüsselpersonen des Unternehmens Hervorragendes leisten kann.

Entscheider, denen in mehrjährigem Rückblick betrachtet offenbar exzellente Besetzungen gelungen sind, führen ihre Ergebnisse weder allein auf die Auswahl und Verpflichtung der richtigen Spitzenkraft noch auf deren Fortüne zurück. Sie begreifen die Besetzung auch nicht als Abenteurer, bei dem man sich darauf verlässt, dass die Beteiligten es schon richten werden. Vielmehr sehen sie ihren Erfolg darin begründet, dass sie die Etablierung als gemeinsame Aufgabe von Aufsichtsrat, Schlüsselpersonen und der neuen Führungskraft geplant und umgesetzt haben. Wir haben erfolgreiche Aufsichtsräte, Eigentümer und Investoren gebeten, den folgenden Satz zu vervollständigen und haben dabei unter anderem nachstehende Antworten bekommen:

„Die Etablierung als Prozess wie jeden anderen Geschäftsprozess zu planen und umzusetzen ...

- ... hat uns zu effektiveren und effizienteren Besetzern gemacht.“
- ... hat uns in der Auswahl potenzieller Kandidaten diszipliniert.“
- ... hat uns geholfen, auf Kandidaten zu verzichten, die auf den ersten Blick attraktiv erschienen, auf längere Sicht aber vermutlich enttäuscht hätten.“
- ... hat uns richtig gute Besetzungen beschert.“

Literatur

Zu Fragen der Auswahl und Etablierung von Spitzenführungskräften (stellvertretend für viele)

- Brake, Jörg/Zimmer, Dieter (2002): Praxis der Personalauswahl, 3. Auflage, Würzburg
- Jetter, Wolfgang (2003): Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden, 2. Auflage, Stuttgart
- Trauth, Franz (2006): Führungswechsel erfolgreich gestalten. Teil II: Toppositionen richtig gut besetzen. Die Perspektive des Aufsichtsorgans.
- Wübbelmann, Klaus (2001): Management-Audit. Unternehmenskontext, Teams und Managerleistung systematisch analysieren, Wiesbaden

Zu einzelnen Artikeln unserer Studie „Führungswechsel erfolgreich gestalten“

- Trauth, Franz/Nadig, Toni (2007a): Besetzung von Spitzenfunktionen: Konstruktive Rollen und Beiträge der HR-/PE-Funktion und anderer Schlüsselpersonen. In: Schmid/Laske/Orthey (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln (Loseblatt 1994 ff.), 113. Erg.-Lfg., Juni 2007, Beitrag 7.33, S. 1–38
- Trauth, Franz/Nadig, Toni (2007b): Besetzung von Spitzenfunktionen: Besetzung an Firmenzielen und Strategie ausrichten. In: Schmid/Laske/Orthey (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln (Loseblatt 1994 ff.), 114. Erg.-Lfg., August 2007, Beitrag 7.34, S. 1–35
- Trauth, Franz/Nadig, Toni (2007c): Besetzung von Spitzenfunktionen: Funktionsprofil aktualisieren. In: Schmid/Laske/Orthey (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln (Loseblatt 1994 ff.), 115. Erg.-Lfg., September 2007, Beitrag 7.35, S. 1–35
- Trauth, Franz/Nadig, Toni (2007d): Besetzung von Spitzenfunktionen: Kompetenzprofil bestimmen. In: Schmid/Laske/Orthey (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln (Loseblatt 1994 ff.), 116. Erg.-Lfg., Oktober 2007, Beitrag 7.36, S. 1–38
- Trauth, Franz/Nadig, Toni (2007e): Besetzung von Spitzenfunktionen: Einstellungsverfahren und Modalitäten bestimmen. In: Schmid/Laske/Orthey (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln (Loseblatt 1994 ff.), 117. Erg.-Lfg., Dezember 2007, Beitrag 7.37, S. 1–33

