



ABGANG. Weltweit betrachtet werden seit der Krise immer mehr CEOs abgelöst (s. Grafik).

... und raus bist Du!

Hoher Druck auf Manager: 2012 mussten weltweit 15 Prozent der Vorstandschefs gehen, weil ihre Verträge nicht verlängert oder gar vorzeitig beendet wurden.

Von Michael Schmid

Ganz oben ist die Luft am dünnsten: Bei den gemessen am Börsenwert 2.500 weltgrößten Unternehmen musste im Vorjahr fast jeder siebente CEO seinen Chefessel räumen. Damit liegt die Ablösequote der Top-Manager auf dem zweithöchsten Stand, seitdem die internationale Strategieberatung Booz & Company in ihrer „Chief Executive“-Studie den Wechselreigen in den Führungsetagen unter die Lupe nimmt. Dabei wäre die Zahl der CEO-Ablösen sogar noch deutlich höher ausgefallen, hätten nicht die auf niedrigem Niveau dümpelnden Mergers & Acquisitions-Aktivitäten zu einem Tiefststand bei den fusionsbedingten Manager-Abgängen geführt.

Dass die Ablösequote im deutschsprachigen Raum mit knapp zwölf Prozent niedriger als der weltweite Durchschnitt liegt, sieht Klaus Hölbling, Geschäftsführer und Partner im Wiener Büro von Booz & Company, keineswegs als Indiz dafür an, dass Manager in dieser Region weniger unter Druck stünden.

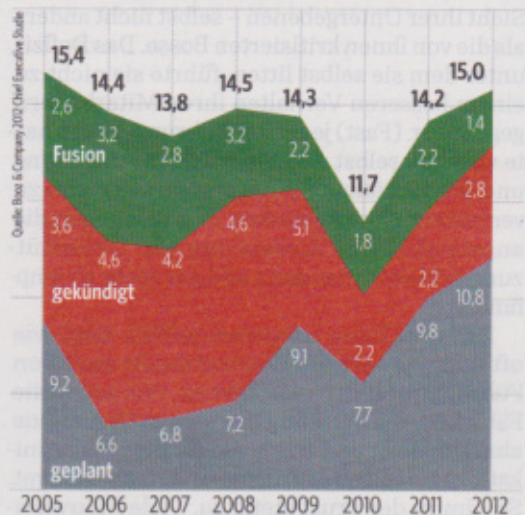
Eher im Gegenteil: „Gerade in der Instabilität der Eurokrise wollten viele Unternehmen wohl nicht mit einem Wechsel zusätzliche Unsicherheit schaffen.“ Global betrachtet stechen China mit besonders stabilen Verhältnissen in den Chefetagen und die Länder Brasilien, Russland



„Karrieren im Management werden volatiler. Verweildauer der CEOs an der Spitze sinkt.“

Klaus Hölbling
Booz & Company

CEO-Ablösen und ihre Gründe (in %)



sowie Indien mit einer exorbitant hohen Wechselquote von fast 25 Prozent hervor. Ähnlich unsicher leben Manager bestimmter Branchen aber auch im deutschsprachigen Raum: Bei den Energieversorgern mussten im Vorjahr sogar fast 30 Prozent der CEOs ihre Posten räumen – die Energiewende lässt grüßen. In der IT-Branche tauschten immerhin 22 Prozent der Unternehmen ihren Vorstandsvorsitzenden aus.

Verkürzte Karrieren verunsichern Chefs. Trotz der insgesamt eher niedrigen Wechselquote der CEOs im deutschsprachigen Raum bleibt Managern auch hier immer weniger Zeit, um ihre Vorstellungen und Visionen umzusetzen: Die Verweildauer an der Unternehmensspitze reduzierte sich im Schnitt auf gerade einmal sechs Jahre. Und für die Pension sind die abgelösten Führungskräfte mit durchschnittlich 58,5 Jahren jedenfalls noch deutlich zu jung.

„Managementkarrieren werden insgesamt volatiler“, konstatiert Hölbling. Der Umstand, dass Vorstände von den Aufsichtsräten immer schneller ausgetauscht werden, ist aus Sicht von Top-Executive-Coach Claudia Daeubner eine der Hauptquellen für steigende Verunsicherung und Ängste in den Chefetagen.

„Manager leiden unter Verlustängsten, also Angst um ihre Position, ihr Ansehen, ihren finanziellen Status und der Versagensangst, den steigenden Anforderungen nicht mehr entsprechen zu können“, so die Expertein (siehe Interview rechts).

Diese Ängste führen laut Daeubner in der Folge zu Entscheidungslähmung oder zu irrationalen Aktionismus, was den Unternehmen schadet und so den Teufelskreis aus Ablöse- und Existenzangst in Gang hält.

„Druck und Angst verschlechtern die Entscheidungsqualität“

Top-Management-Coach Claudia Daeubner über die zunehmenden Ängste der Manager in den Führungsetagen.

FORMAT: Frau Daeubner, Sie konstatieren eine gedrückte Stimmungslage in Führungsetagen.

Was sind die Ursachen?

Daeubner: Es gibt vielfach Krisendenken und Unsicherheit. Manager leiden vor allem unter Verlustängsten, also Angst um ihre Position, ihr Ansehen, ihren finanziellen Status, und der Versagensangst, den steigenden Anforderungen nicht mehr entsprechen zu können. Das hat Folgen: Im Gehirn formieren sich die 60.000 einzelnen Gedanken pro Tag zu Gedankenblöcken. Wird einer dieser Blöcke von Sorgen und Zukunftsängsten beherrscht, beeinflusst er rasch andere Blöcke und die unzähligen inneren Dialoge kreisen beispielsweise nur noch um die Folgen eines Image- oder Jobverlustes.

Wie wirkt sich das auf die Manager und auf ihr Verhalten im Geschäftsleben aus?

Durch die überzogenen und sich selbst verstärkenden Zukunftssorgen wird die Parallelwelt im Kopf als Realität angesehen. Das Gehirn schafft im Schlaf nicht den nötigen Ausgleich. Die Folge sind Einschlaf- und Durchschlafstörungen. Diese mentale Selbstsabotage führt je nach Gedankenmuster, die unsere Verhaltensmuster prägen, im Business zum Tunneldenken und verschlechtern so die Entscheidungsqualität. Statt zu rationalen Entscheidungen kommt es entweder zur „Nichtaktion“ oder zum übermotivierten unangemessenen Aktionismus.

Was macht Entscheiden unter Angst so schwer?

In Krisensituationen bekommt jede Entscheidung zusätzliches Gewicht. Und auf C-Level (Anm.: Vorstandsebene) stehen ständig Entscheidungen an, ohne dass man als Manager

Zur Person. Claudia Daeubner ist weltweit als Top-Executive Coach tätig und Gründerin von Success & Career Consulting International (SCCI). Davor war sie fast zehn Jahre als Headhunter unter anderem für ein globales Executive Search Unternehmen tätig. Die Autorin mehrerer Bücher begann ihre Karriere bei der deutschen AEG in Südafrika.

weiß, ob eine kurzfristige exzellente Entscheidung auch langfristig positiv sein wird. Aus den USA kommt die Entwicklung, dass C-Level-Manager von Aufsichtsräten immer schneller ausgetauscht werden. Das führt dazu, dass die Last der Entscheidungsverantwortung zunehmend in Komitees verlagert wird, damit der einzelne Manager weniger angreifbar ist.

Was kann man als Manager tun, wenn man bemerkt, in der Angst- und Sorgenfalle zu sitzen?

Wir nehmen vieles wahr, jedoch leider unser Denken nicht. Am wichtigsten ist, die negativen Denkmuster zu enttarnen und ihnen bewusst eine Stopptafel aufzustellen. Bei destruktiven Gedanken hilft es, Aufmerksamkeit auf den Atem zu lenken. Das stoppt innere Gedankenschleifen, denn wir können nicht Atemzüge zählen und gleichzeitig etwas anderes denken. Neben diesem gezielten Mind-Management hilft jegliche Art von Sport, besonders Konzentrationssportarten wie Golf oder Fechten. Auch ganz profane Tätigkeiten wie Schneeschaukeln oder Holzhacken kippen die selbstgestellte Sorgenfalle und machen differenziertes Realitätsdenken sowie kreatives Alternativendenken wieder möglich. |

