

„In Konzernen herrscht der Kontrollwahn“

Claudia Daeubner ist eine der renommiertesten Executive Coaches für Manager aus dem In- und Ausland. TOP-GEWINN sprach mit ihr über die Kultur der Nichtentscheider, Null-Fehler-Kultur und warum viele freigesetzte Ex-Manager aus den mittleren Unternehmensebenen als Berater scheitern.

VON ERICH BRENNER

TOP-GEWINN: In den meisten Konzernen ist in den letzten Jahren quer über die Hierarchieebenen eine „Kultur der Nichtentscheider“ entstanden. Hat sie zugenommen? Oder hat sich das Blatt in den Konzernen wieder zum Besseren gewendet?

DAEUBNER: In den Konzernen herrscht der Kontrollwahn. Ausgeprägtes Controlling führt automatisch zu Übervorsicht, führt zu Risikoscheuheit und straight in die Absicherungs- und Rechtfertigungskultur.

TOP-GEWINN: Warum dominiert in vielen Unternehmen mittlerweile so etwas wie eine Null-Fehler-Kultur, während es doch viele der guten Firmen gleich welcher Betriebsgröße vormachen, dass man Mut zu neuen Ideen, Produkten und Prozessen braucht?

DAEUBNER: Topmanager haben sehr viel zu verlieren. In den Wachstumsphasen gab es für Vorstände und Geschäftsführer zahllose Möglichkeiten. Das Blatt hat sich seit 2008 aber massiv gewendet. Niemand hat heute so viel zu verlieren wie Topmanager.

International Executive Coach, Claudia Daeubner: „Mut, Kreativität, Risiko werden klein geschrieben, Prozesse und Committees, in denen der Einzelne für Entscheidungen nicht verantwortlich ist, nehmen überhand.“

TOP-GEWINN: Von der Fallhöhe her.

DAEUBNER: Manager an der Spitze sind heute weit mehr bedacht, im eigenen Konzern zu verweilen, zu überleben, verlängert zu werden. Sie haben zu oft miterlebt, wie Topkarrieren abrupt endeten. Das Heer der aktiven Manager, die viel zu früh nur noch in Aufsichtsräten und ehrenamtlichen Funktionen tätig sind, nimmt täglich zu. Die intensiv aufgeblasene Kontrollorganisation nahm ihren Lauf.

„Früher traf man auf Business Events überwiegend Manager, heute trifft man auf Horden von Beratern und Coaches.“

CLAUDIA DAEUBNER

TOP-GEWINN: Wozu führt das?

DAEUBNER: Das führt automatisch in den Reihen darunter in eine auf Absicherung bedachte Null-Fehler-Kultur. Standen vor 2008 (Beginn der weltweiten Finanzkrise durch den Zusammenbruch der US-Investmentbank Lehman Brothers am 15. September 2008, Anm. d. Red.) viele CEOs mit einem Sales- und Marketing-Background an der Spitze von Konzernen, sind es heute zum Großteil Finanzmanager. Ein CEO mit Finance-Background prägt eine andere Firmenkultur. Kontrolle und Misstrauen führen automatisch zu Absicherung. Mut, Kreativität, Risiko werden klein geschrieben, Prozesse und Committees, in denen der Einzelne für Entscheidungen nicht verantwortlich ist, nehmen überhand.

TOP-GEWINN: Welche Auswirkungen hat das alles auf die von Ihnen gecoachten Manager? Und wie können Manager diese Kulturen durchbrechen?

DAEUBNER: Durchbrechen kann man ohne Schaden so eine Kultur nur als CEO. Sonst gilt, wer zu dynamisch, zu innovativ, zu flexibel, zu unangepasst, zu unberechenbar vorgeht, bleibt à la longue in diesen Konzernen auf der Strecke. Der einsame Veränderungskampf führt nur ins Karrieredesaster. Im Konzern ist man nur so lange sicher, solange man für die Vorgesetzten nützlich ist.

TOP-GEWINN: Was heißt das für „Unbequeme“?

DAEUBNER: Die Unbequemen benötigen entweder einen exzellenten Draht in die Ebene

Foto: SCS/Stephan Boko



über den Vorgesetzten, das kann natürlich auch der Aufsichtsrat sein. In diesem Fall ist oft nicht nur das eigene „Überleben“ gesichert, sondern es bietet sich häufig die Chance, den Platz des eigenen Vorgesetzten einzunehmen. Eine Grundvoraussetzung ist, dass der Manager zu seinem Vorgesetzten passt. Durch einen Wechsel an der Unternehmensspitze ist das plötzlich manchmal nicht mehr gegeben. Für diesen Fall benötigt man dringend einen Plan B innerhalb oder außerhalb des Unternehmens.

TOP-GEWINN: Und wenn man den nicht hat?

DAEUBNER: Bieten sich diese Möglichkeiten nicht, ist es notwendig, dass der Manager lernt, auf der Klaviatur des Topmanagements zu spielen. Es trägt oft reiche Früchte, wenn man sich für den Verbleib im eigenen Unternehmen entscheidet. Es stellt sich zu oft nach einem Wechsel heraus, dass das Gras woanders nur aus der Ferne grüner wirkte.

TOP-GEWINN: Welche Themen sind im achten Jahr der Finanzkrise wichtig für die Unternehmen und die Manager? Was brennt unter den Nägeln?

DAEUBNER: Diese Frage hat mehr mit Ihrer ersten Frage zu tun, als es auf den ersten Blick aussieht. Topperformance, Topergebnisse „are the name of the game“. Für Topmanager gilt es, die richtigen Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt zu treffen. Wo investieren, wo fusionieren, wo deinvestieren, wo weiter downsizen, wo rekrutieren, sind die brennendsten Fragen. Wir leben global politisch und wirtschaftlich in sehr unsicheren Zeiten. Eine Fehlentscheidung während Schönwetterperioden und Boomzeiten ist ein geringes Problem. Das Topmanagement kann mit klugen Entscheidungen in anderen Regionen Verluste in einem Land, in einer Region leicht abfangen. In wirtschaftlich angespannten Zeiten kann einem Manager bereits der Verlust eines Very Big Deals den Kopf kosten, geschweige denn langfristige Verluste in einem von ihm gewählten Investment.

TOP-GEWINN: Wie sieht der Arbeitsmarkt für Manager derzeit aus? Zögern die Unternehmen auch hier? Und wohin gehen die Heerscharen von Middle-Managern? Kommen diese überhaupt im Schnitt adäquat in anderen Firmen unter?

DAEUBNER: Der Arbeitsmarkt für über 47-Jährige ist ausgedünnt. Bis dahin haben sie es oft nicht bis an die ersehnte Spitze geschafft und sind sehr unzufrieden. Oft mussten sie

hilflos zusehen, dass ihnen aufgrund einer Unternehmensentscheidung eine Frau vorgesetzt wurde. Das ist für viele Manager zumindest am Anfang unerträglich. Hier gilt es, sich zu arrangieren. Das Unternehmen zu verlassen macht wenig Sinn, denn mit gleicher Situation kann man etwas zeitverzögert auch in anderen Konzernen rechnen. Managerinnen haben besonders in diesem Land, wenn sie einer politischen Couleure zugerechnet werden können, große Erfolgchancen, sonst existiert nach wie vor die berühmte Glass Ceiling („Gläserne Decke“) in Konzernen. In Klein- und Mittelbetrieben findet man sehr viele erfolgreiche Frauen in den Führungsebenen. Meist aufgrund von verwandtschaftlichen Verhältnissen zum Gründer.

TOP-GEWINN: Warum wird es für Manager ab 50 Jahren in allen Funktionen kritisch?

DAEUBNER: Die Packages sind über die Jahre enorm angewachsen, diese Manager sind schlichtweg sehr teuer. Oft sind sie auch unbequem, teilen ungeschminkt ihre Meinung mit, stellen viel, wenn nicht alles in Frage, wissen schlichtweg alles besser und kultivieren ihre Rolle als Advocatus Diaboli.

TOP-GEWINN: Das bedeutet, Manager der mittleren Ebenen bringen zu wenig PS auf die Straße, sie scheitern bei der Umsetzung?

DAEUBNER: Teure unbequeme Besserwisserei macht sich für die Karriere nicht mehr bezahlt. Heerscharen von Middle-Managern und so manche Topmanager sitzen dann oft

„Teure unbequeme Besserwisserei macht sich für die Karriere nicht mehr bezahlt. Heerscharen von Middle-Managern und so manche Topmanager sitzen dann oft völlig unerwartet auf der Straße.“

CLAUDIA DAEUBNER

völlig unerwartet auf der Straße. Nun ist guter Rat teuer, es wird rasch erkannt, dass das Fußfassen in einem anderen Unternehmen ein Ding der Unmöglichkeit ist. Viele beschließen, die Beraterkarriere einzuschlagen. Früher traf man auf Business Events überwiegend Manager, heute trifft man auf Horden von Beratern und Coaches. Nur wenige schaffen es, sich in dieser Profession

erfolgreich zu etablieren. Grund dafür ist vor allem, dass Consultative Selling nicht beherrscht wird.

TOP-GEWINN: Was bedeutet Consultative Selling?

DAEUBNER: Consultative Selling, also der beratende Verkauf, ist eine subtile Art des Ver-

„Ausgeprägtes Controlling führt automatisch zu Übervorsicht, führt zu Risikoscheuheit und straight in die Absicherungs- und Rechtfertigungskultur.“

CLAUDIA DAEUBNER

kaufens und unterscheidet sich grundlegend vom Produktverkauf. Das Produkt ist man selbst.

TOP-GEWINN: Das bedeutet?

DAEUBNER: Der potenzielle Klient steht einem, wenn man Glück hat, neutral gegenüber. Meist ist er jedoch ablehnend bis misstrauisch. Nach dem Motto: „Was man nicht kennt, kauft man nicht.“ Es gilt, Vertrauen zu schaffen – keine leichte Aufgabe. Man muss das Gegenüber rasch einschätzen, rasch erfassen können, was die wichtigsten Do's und Dont's im Umgang mit dieser Persönlichkeit sind.

TOP-GEWINN: Was sind dabei die größten Fehler?

DAEUBNER: Ein weitverbreiteter Fehler der frischgebackenen Consulter ist, dass sie sich um Kopf und Kragen reden. Selling ist jedoch nicht Telling, sondern Listening und Einhaken, wenn es opportun ist. Eine Kunst, die wenige beherrschen. Bei anhaltenden Misserfolgen steigern die selbsternannten Berater und Coaches ihre Anstrengungen, indem sie das Gegenüber noch mehr „niederreden“. Oberstes Gebot ist, auf den „Third Party Effect“ zu achten. Was spricht man über meine Fähigkeiten im Markt? Wie schafft man es, als kompetent gehandelt zu werden, wenn man nicht anwesend ist.

Umso kleiner das Beratungsunternehmen, umso wichtiger sind die Consultative-Selling-Fähigkeiten. McKinsey, Boston Consulting, Roland Berger stehen bereits für Qualität und internationale Langzeiterfahrung, egal wie junior der Berater ist. Er hat einen Big Name im Rücken, und das bürgt für seine Qualität. Für No Names gilt es, eine Vertrauensbasis in die eigene Kompetenz zu schaffen.