

Der CEO und das Urgefühl

Was eine Führungskraft verliert, wenn sie nur auf Zahlen steuert

Es gibt einen Typus CEO, den ich erkenne, sobald er den Besprechungsraum betritt. Er kommt etwas zu spät, Laptop unter dem Arm, Telefon in der Hand, Entschuldigungen für die Verspätung, weil das vorige Meeting überzogen hat. Er scannt den Raum nicht. Er begrüßt flüchtig. Er öffnet seinen Laptop, bevor er sitzt. Und während alle um ihn herum spüren, wer er ist — wie angespannt, wie müde, wie hohl — hat er selbst keine Ahnung, wer sie sind.

Das ist nicht seine Schuld. Er wurde so trainiert. Er ist umgeben von Systemen, die ihm dieses Verhalten eingepflegt haben. Und er wurde von Kommissionen ausgewählt, die selbst genauso sind. Aber es ist sein Problem — und das Problem jeder Organisation, die ihn eingesetzt hat.

Der Gründer versus der Funktionär

Nehmen wir ein Unternehmen, das in den neunziger Jahren von jemandem gegründet wurde, der mit fünfundzwanzigtausend Mark und einem Mitarbeiter anfing. Dieser Mann wusste alles. Er wusste, wer sein bester Kunde war und was dieser eigentlich wollte, bevor der Kunde es selbst aussprach. Er wusste, welcher Lieferant bei der nächsten Lieferung versagen würde, weil er ihn einmal zu früh ankommen sah mit einem zu ordentlich gebügelten Anzug. Er wusste, welcher Mitarbeiter wachsen würde und welcher langsam durchgeschlichen kommen würde — ohne Beurteilungsgespräch, ohne Kompetenzprofil, ohne HR-Consultant.

Er tat das nicht aus der Theorie heraus. Er tat es mit einem Instrument, das er in seinen Jahren des Überlebens entwickelt hatte: dem Urgefühl. Das Vermögen, eine Situation einzuschätzen, bevor die Analyse abgeschlossen ist. Das Vermögen, einen Menschen zu lesen, bevor er seine Visitenkarte hingelegt hat. Die Antenne, die Maßstab ist für alles, was nicht auf dem Papier steht.

Dieses Urgefühl ist nicht mystisch. Es ist die unterste Hirnschicht, die arbeitet — die grundlegendste, schnellste und genaueste Schicht, die wir besitzen, und auch die erste, die verloren geht, sobald eine Organisation groß genug wird, um Prozeduren einzuführen.

Denn wenn jener Gründer sein Unternehmen auf zweihundert, dreihundert Mitarbeiter hat wachsen lassen, beginnt sich etwas zu verschieben. Es kommt ein CFO. Es kommt ein HR-Manager. Es kommen Quartalsberichte. Es kommen Aufsichtsrat und Hauptversammlung. Und wenn dem Gründer das Glück eines guten Nachfolgers fehlt, der auch fühlt, dann kommt eines Tages ein CEO von außen. Ein Profi. Jemand, der schöne Quartalszahlen präsentieren kann, der Stakeholder beruhigen kann, der Corporate Governance versteht. Jemand, der in einer Pressemitteilung gut aussieht.

Was dieser CEO nicht hat, ist das Urgefühl, das die Organisation aufgebaut hat.

Was beim Wachstum verloren geht

Ich verstehe, warum das Urgefühl beim Wachstum verschwindet — es ist keine Schwäche, es ist ein Mechanismus. Wenn du als Unternehmer zehn Leute leitest, kennst du jeden Einzelnen. Bei fünfzig kennst du sie noch einigermaßen. Bei dreihundert kennst du die Manager. Bei dreitausend kennst du die Direktoren. Und in dem Moment hast du faktisch den Kontakt zur Basis verloren. Nicht weil du schlechter geworden bist, sondern weil der Abstand für direkte Wahrnehmung zu groß ist.

Das Problem ist nicht der Abstand an sich. Das Problem ist, was an seine Stelle tritt. Die meisten großen Unternehmen lösen das mit Berichten, Dashboards, KPIs, regelmäßigen Reviews, Engagement Surveys und Managementinformationssystemen, die zusammenfassen, was gerade läuft. Das sind alles Übersetzungen der Wirklichkeit auf Papier. Und jede Übersetzung kostet Information. Jede zusammenfassende Tabelle löscht etwas aus, was nicht in die Tabelle passt. Jeder Bericht ist eine Auswahl durch jemanden, der selbst auch Interessen hat.

Der CEO, der nur auf diese Information steuert, steuert auf eine Rekonstruktion der Wirklichkeit, nicht auf die Wirklichkeit selbst.

Und die Wirklichkeit steuert sich in der Zwischenzeit in den Abgrund.

Die Rolle von Consultants und Governance

Hierbei helfen Consultants und Governance aktiv mit. Das ist das Tückische, denn sie werden als Rettungsmittel hinzugezogen, sind aber zu einem großen Teil Teil des Problems.

Ein Consultant kommt herein und fordert die Zahlen. Er fordert die Berichte. Er führt Gespräche mit den Direktoren — die ihre eigene Position mit ihren Antworten verteidigen. Er produziert dann eine Analyse, die die Wirklichkeit in Begriffen der bestehenden Struktur beschreibt. Er berät auf der Grundlage von dem, was messbar ist. Was nicht messbar ist — die Kultur, die Stimmung auf der Arbeitsfläche, die Frage, ob noch irgendjemand an das glaubt, was das Unternehmen tut — das steht nicht in seinem Bericht, denn er hat es nicht gemessen. Weil er es mit den Methoden, die sein Beruf ihm erlaubt, nicht messen konnte.

Governance funktioniert genauso. Ein Aufsichtsrat fordert Rechenschaft. Rechenschaft heißt immer rückwärts schauen: Was ist passiert, stimmt es mit dem überein, was wir erwartet hatten, wurden die Prozeduren befolgt. Es heißt nie vorwärtsschauen mit dem Instrument, das dafür nötig wäre: spüren, ob die Organisation noch vital ist, ob die Führung noch an das glaubt, was sie tut, ob die Kunden noch zufrieden sind, bevor sie gehen.

Was im Laufe der Jahre geschieht: der CEO lernt, auf das zu steuern, was der Aufsichtsrat sieht. Das sind die Quartalszahlen. Das sind die Managementziele. Das sind die ESG-Berichte. Das sind die Medienauftritte. Das sind die Shareholder-Value-Indikatoren. Sein Urteil — sofern er es überhaupt hatte — tritt in den Hintergrund, denn im Boardroom hat es keinen Wert. Im Boardroom zählt, was man beweisen kann. Und Urgefühl kann man nicht beweisen.

Was ein guter CEO tut

Ich habe gute CEOs erlebt. Nicht viele, aber ein paar. Das Muster ist unverkennbar.

Sie gehen herum. Wirklich. Nicht als PR-Aktion, nicht als "Management by Walking Around" aus einem Management-Buch, sondern weil sie wissen, dass das einzige echte Messinstrument sie selbst sind. Sie sprechen mit Menschen, die normalerweise nicht gefragt werden. Der Monteur, der schon achtzehn Jahre im Unternehmen arbeitet. Die Empfangsdame, die jeden Kunden als Erste sieht. Der Fahrer, der hört, was Manager auf dem Rücksitz besprechen, wenn sie denken, dass niemand zuhört.

Sie spüren, wenn eine Besprechung gespielt ist. Sie spüren, wenn jemand einen positiven Bericht vorliest, während die Arbeitsfläche damit nichts zu tun hat. Sie spüren, wenn ein Kunde angibt, zufrieden zu sein, aber die nächste Ausschreibung bereits bei einem Wettbewerber eingereicht hat. Sie vertrauen diesem Gefühl und handeln danach — auch wenn es dem widerspricht, was das Dashboard sagt.

Und sie urteilen. Sie wagen es zu sagen: dieser Mann ist der Falsche auf diesem Posten, auch wenn er seine Ziele erfüllt. Sie wagen es zu sagen: dieses Produkt hat keine Zukunft, auch wenn es jetzt noch gut verkauft. Sie wagen es zu sagen: dieser Kunde ist für uns nicht mehr interessant, auch wenn es ein großes Konto ist. Sie benutzen ihre Antenne als erstes Filter und die Zahlen als Bestätigung. Nicht umgekehrt.

Das ist der Unterschied. Nicht die Intelligenz, nicht die Ausbildung, nicht der Lebenslauf. Die Bereitschaft, selbst das Instrument zu sein.

Der börsennotierte CEO

Börsennotierte Unternehmen sind der schlimmste Fall. Nicht weil die Menschen dort schlechter wären, sondern weil die Struktur das Urgefühl am systematischsten vernichtet.

Der CEO eines börsennotierten Unternehmens steht vor einem grundlegend unmöglichen Auftrag: Er muss kurzfristig (Quartal) Rechenschaft ablegen über Ergebnisse in einer Wirklichkeit, die sich langfristig (Jahre) bewegt. Er muss Shareholder Value schaffen für Menschen, die seine Aktie für kurzfristigen Gewinn gekauft haben, während er eine Organisation führt, die nur langfristig gesund sein kann.

Das führt zu einem spezifischen Selektionsdruck. Der CEO, der am längsten durchhält, ist nicht der beste Anführer, sondern der beste Kommunikator von Quartalszahlen. Der CEO, der in etwas investiert, das in fünf Jahren Rendite bringt, sieht morgen seinen Kurs fallen. Der CEO, der Kostensenkungen durchführt, die die Organisation kurzfristig besser aussehen lassen, sie aber langfristig auspressen, sieht nächste Woche seinen Kurs steigen. Die Belohnung lenkt genau in die falsche Richtung.

Und der Aufsichtsrat — auch der ist börsennotiert in Prozeduren, Haftbarkeit, Compliance eingebettet — wählt genau diesen CEO aus. Der Aufsichtsrat, der sein Urgefühl benutzen möchte, weiß, dass sein Urteil vor Gericht nicht zu verteidigen ist. Also verteidigt er Prozeduren. Und so schließt sich der Kreis.

Ein börsennotierter CEO, der sein Urgefühl einsetzen möchte, muss das außerhalb des Systems tun. Das System selbst verbietet es.

Der Preis der Blindheit

Was kostet das alles? Nicht abstrakt — konkret, in dem, was ich in der Praxis sehe.

Ein Unternehmen verliert in einem Jahr seine fünf besten Leute. Der CEO hat es nicht kommen sehen. Es steht nicht im Bericht — die Zufriedenheitswerte waren prima. Aber wer auf der Arbeitsfläche umherging, hatte längst gespürt, dass diese Menschen fertig waren. Sie waren schon in Gedanken weg. Sie sprachen nicht mehr in Besprechungen. Sie machten keine Pläne mehr fürs nächste Jahr. Jeder Mitarbeiter, der neben ihnen saß, hat es gespürt. Der CEO nicht — der las die Werte.

Ein Unternehmen verliert einen Kunden, der seit acht Jahren dabei war. Der CEO wusste es erst, als die Kündigung ankam. Wer den Kunden besuchte, hatte schon zwei Jahre gespürt, dass irgendetwas nicht stimmte. Dass da ein anderer Klang in den Gesprächen war. Dass der Ansprechpartner weniger enthusiastisch war als früher. Dass langsam Abstand genommen wurde. Aber das stand nicht im CRM-System, also war es offiziell nicht da.

Ein Unternehmen bringt ein Produkt auf den Markt, das floppt. Es wurde Marktforschung betrieben, Fokusgruppen, quantitative Erhebungen. Auf dem Papier sah es gut aus. Aber wer mit Kunden spricht — wirklich spricht, nicht über einen Fragebogen — hatte längst gespürt, dass dieses Produkt eine Lösung für ein Problem war, das Kunden selbst bereits gelöst hatten. Dass die Nachfrage nicht mehr da war. Dass die Idee anderthalb Jahre zu spät war. Aber das Gefühl stand nirgends im Businessplan.

Das Urgefühl hatte all das früher gesehen. Nicht immer, nicht unfehlbar — aber systematisch früher als das System. Die Frage ist nicht, ob ein CEO mit seinem Gefühl immer Recht hat. Die Frage ist, ob er überhaupt noch fühlt. Denn wer nicht mehr fühlt, kann es nicht mehr als Input benutzen, auch nicht um zu korrigieren.

Was der CEO, der das liest, tun sollte

Geh nächste Woche auf die Arbeitsfläche. Ohne Agenda. Nicht um eine Botschaft zu überbringen. Nur um zu schauen. Sprich mit Menschen, die normalerweise

nicht in deinem Kalender stehen. Stell die Frage: Was läuft hier eigentlich schief? Und höre auf das, was nicht gesagt wird — die Pause, der Blick zur Seite, die allzu schnelle Zustimmung.

Begleite einen Verkäufer für einen Tag. Nicht um zu kontrollieren, sondern um zu fühlen, wie Kunden wirklich reagieren. Nicht in einem Bericht, sondern im Gespräch selbst. Was sie mit ihren Armen machen, wenn ein Preis genannt wird. Welche Frage sie stellen und welche nicht. Wo das Gespräch warm wird und wo es abkühlt.

Und wage zuzuerkennen, dass du selbst das Messinstrument bist — und dass du dieses Instrument pflegen musst. Ein CEO, der sein Urgefühl verloren hat, ist zum Manager geworden. Ein Manager steuert Papier. Ein Anführer steuert Menschen. Und für Menschen braucht man ein Instrument, das Menschen lesen kann.

Die Frage ist nicht, ob du dieses Instrument je hattest. Die Frage ist, ob du bereit bist, es zurückzuholen — und ob dein System dir das erlaubt.

Dies ist Ausgabe 4, Artikel 2. Er baut auf Ausgabe 3 über das Urgefühl, die drei Hirnschichten und Artikel 1 von Ausgabe 4 über das Gesetz der Papier-Industrie auf. Die Serie wird auf openvizier.org fortgesetzt.