

## »To keep the momentum going«: Zeitverträge für das Führungspersonal in Unternehmen, Verbänden und NGOs?

### *Henning von Vieregge*

Die Adresse ist kein Zufall, sondern Merkmal besonderer Reputation: 44 Belgrave Square, London. Wer »Belgrave Square London« googelt, erfährt Näheres: Dass der Duke of Westminster, der reichste Brite, Eigentümer dieses Areals ist. Welche Prominenten dort im 19. Jahrhundert wohnten. Wie dann die Botschaften, eingeschlossen die Deutsche Botschaft, kamen, später durch Förderung des damaligen Herzogs Wohltätigkeitsorganisationen und einige Verbände, darunter in 44 das Institute of Practitioners in Advertising IPA, der britische Werbe-Agenturenverband, sich hier ansiedeln konnten. Werbung, sollte man erläutern, hat in England einen höheren Stellenwert als in den meisten anderen Ländern, Deutschland inklusive.

2001 wurde Hamish Pringle Hauptgeschäftsführer (director-general) dieses renommierten Verbandes. Goldene Plaketten an einer keineswegs versteckten Wand im typisch viktorianischen Haus zeigen die Namen und Dienstzeiten aller bisherigen Direktoren von IPA, auch im Netz ist das nachzulesen (<http://www.ipa.co.uk/page/ipa-director-generals>); auch dies ein Signal der Bedeutung der Position, aber ebenso der im Verband dazu gepflegten Kultur der Erinnerung. Aber: 2011 verließ Pringle den IPA. Er war ein ungemein erfolgreicher Kollege. Warum ging er im zehnten Jahr? Ich bat ihn vor kurzem um Auskunft und erhielt eine schriftliche Darlegung, auf die ich mich im Folgenden beziehe. Hat der »Fall Pringle« exemplarischen Charakter auch für die deutsche Verbands- und NGO-Landschaft?

Pringle berichtet, auf seinen Wunsch hin hatten Verband und er einen Fünf-Jahres-Vertrag mit einer Verlängerungsmöglichkeit von weiteren fünf Jahren für den Fall wechselseitiger Zufriedenheit geschlossen. Dafür habe es für ihn vier Gründe gegeben. Erstens: Auch die Vorgänger hätten mit einer Ausnahme im Durchschnitt zwölf Jahre als Hauptgeschäftsführer gearbeitet. Die drei anderen gewichtigeren Gründe möchte ich im Wortlaut zitieren:

- »Secondly I referred to other quasi-institutional roles, such as headmasters of schools, where from observation the tenure shouldn't last more than a decade before new blood is required to keep the momentum going.
- Thirdly I considered the accelerating pace of technological innovation in Adland and felt that a slight shortening of the tenure to 10 years was about right, and would strike the right balance between continuity and change.

- A fourth and unspoken reason was the dread of over-staying my welcome, and I was determined to depart at a time when people were asking »why are you leaving?« as opposed to »when are you leaving«.

Nehmen wir die Argumente unter die Lupe, so stoßen wir auf eine bemerkenswerte Übereinstimmung mit der Ansicht von Führungsmanagern in Unternehmen. Auch hier gibt es die These: »Zehn Jahre sind genug«. Pringles Argument, es brauche nach dieser Zeit neues Blut, um das Momentum zu halten, wird breit geteilt. Ich zitiere stellvertretend zwei Beispiele:

»Wenn jemand sieben, acht oder zehn Jahre eine Aufgabe wahrgenommen hat, hat er dann nicht das, was er an Erkenntnissen gewonnen und an Veränderungserfordernissen mit seinem Team zusammen gesehen hat, umgesetzt? Die Wahrscheinlichkeit, dass diese Person noch mal etwas ganz Neues versucht, ist eher geringer als bei jemandem, der frisch reinkommt. Ich bin daher ein großer Anhänger davon, dass man jüngeren Leuten frühzeitig Top-Führungschancen gibt.« (Johann C. Lindenberg, Deutschlandchef Unilever 1998-2005, zitiert in Henning von Vieregge, Der Ruhestand kommt später, Frankfurt 2012, S. 134)

Ähnlich argumentiert der 2007 nach zehn Jahren als Vorstandsvorsitzende bei Jägermeister ausgeschiedene Hasso Kaempfe, heute gesuchter Berater (ebd.): »Beim Arbeiten für ein Produkt sticht das Argument der Abnutzung. Es wird repetitiv. Der Drive, etwas zu verändern, nimmt im Laufe der Zeit ab, so dass ich als Aufsichtsratsvorsitzender eines so ausgerichteten Unternehmens spätestens nach zehn Jahren den Kopf auswechseln würde.«

Auch das Argument des britischen Verbandsgeschäftsführers, der rasche technologische Wandel – Pringle bezieht sich auf »Adland«, also die Kommunikationswirtschaft – erfordere den Wechsel zu Menschen, die damit jeweils besser zurechtkommen, ist in den Gesprächen mit ausgeschiedenen Führungsmanagern oft zu hören. Und zwar, wenn in der Rückschau die Ausgeschiedenen sagen, das, was sich nun in ihrem Unternehmen ereignete, sei »nicht mehr ihre Welt«. Die Frage ist: Gilt dies nur in Unternehmen? Gilt es nicht auch für Führungspositionen in Staat und Zivilgesellschaft? Zeitbegrenzungen wie einmalige oder keine Wiederwahlmöglichkeit kennen wir aus politischen Spitzenpositionen, etwa bei den Präsidenten in den USA und Mexiko. Ihnen passiert das nicht, was hierzulande für manchen nicht nur in der Politik gilt: Der zu späte Abgang. Sie verpassen, was Hamish Pringle nicht verpassen wollte:

»I'm leaving when I can find my own way out, rather than being shown the door.«

In meinen Interviews mit Managern hieß die meist genutzte Formulierung, man wolle »nicht eines Tages vom Hof gejagt werden.«

Der IPA-Geschäftsführer ist dann so verfahren, wie beim Einstieg angekündigt: Verlängerung nach fünf Jahren um weitere fünf, frühzeitige Nachfolgesuche. Auch in Großbritannien, so lernen wir, hat es freilich mit einer vorzeitigen Ankündigung des Abgangs seine Tücken.

»We planned accordingly, but despite this careful process the communication that I was stepping down was widely misinterpreted – it was so unusual in Adland for someone to give a year’s notice and stick to it that most people thought I’d been fired and had already left the IPA!«

Es ist einfach hier wie dort – und nicht nur in »Adland« – völlig unüblich, einen geordneten Übergang rechtzeitig anzukündigen. Das kann nicht sein, wieso passiert das, da muss was passiert sein! Es wird wohl noch dauern, bis eine derartige Karriereplanung akzeptiert und geschätzt wird. Der Abschied von Hamish Pringle von IPA geriet gleichwohl glanzvoll; Verabschiedungen sind meist so. Auf der IPA-Seite heißt es dazu:

»At IPA Director General Hamish Pringle’s farewell party, held this week at London’s Royal Horticultural Hall, Stephen Woodford, Chairman and CEO of DDB London, paid tribute to the man he describes as a mix of entrepreneur, head boy and showman«. Und wer es nicht glaubt, kann es nachlesen und hören: <http://ipa.co.uk/news/woodford-leads-praise-at-pringle-farewell-party>

Und wie geht es Pringle heute? Bereut er seinen Schritt? Bedeutungsverlust, sagt er, habe es gegeben. Aber das müsse man hinnehmen. Andererseits verwechsle man Person und Position; dies, möchte ich kommentieren, ist eine Verwechslung, der sich kaum jemand wirklich entziehen kann.

»In so doing I should never forget that the institution has primacy and that the position of Director General is the authority, not the person who occupies it.«

Es gibt noch einen fünften Grund für den Ausstieg. Und auch er ist exemplarisch. Pringle ist ein weiteres lebendes Beweisstück für die These, dass die »Encore Career« von der Ausnahme zur Regel wird. Die Zweite Karriere unterscheidet sich von der ersten durch größere Bereitschaft, auch unbezahlte ehrenamtliche Aufgaben zu übernehmen und die Lust an frei eingeteilter Arbeit mit insgesamt höheren Anteilen an freier Zeit. Es ist eine Art persönlicher Zeitausgleich nach den Jahren der Überlast. Der Schritt in die Zweite Karriere gelingt um so besser, je früher er gestartet wird. Hamish Pringle ist heute strategischer Berater einer Kommunikationsagentur und hat Zeit für dies und das. Und das beschreibt er so:

»And of course, leaving the IPA at the tender age of 60 leaves me plenty of time to do new things and I'm enjoying my portfolio life working three days a week for two thirds of the year. I'm busy as Strategic Advisor to integrated creative communications agency 23red with its Do. Feel. Think. philosophy <http://www.23red.com/2012/10/what-could-you-do-in-the-next-84-seconds-to-make-you-feel-and-think-differently/>, working as an ASA Council member, and doing the occasional Pringle and Pringle LLP project. Meanwhile I've got the time to develop my art activities: <http://www.saatchionline.com/hamishpringle>. «

Dass bei so kühlem, strategischem Herangehen der Übergang dennoch nicht leicht fällt, wird abschließend verraten.

»Do I miss it? Yes. Should I have stayed longer? Definitely not. Will I ever get re-involved? Never say never...«

Bleiben Leute wie Hamish Pringle die Ausnahme? Oder ist er ein weiterer Trendsetter? Ich denke, auch bei Verbänden, Kammern und zivilgesellschaftlichen Organisationen werden zeitlich begrenzte Verträge (5 plus 5) mit einem Ausscheiden nach spätestens zehn Jahren aus der letzten Führungsposition von der Ausnahme zur Regel werden. Aus den beschriebenen Gründen.

## Hinweis

---

Der Beitrag ist eine überarbeitete Fassung eines Artikels für den VerbändeReport Nr. 02/2013 (im Erscheinen).

## Autor

---

**Dr. Henning von Vieregge**, ehemaliger Hauptgeschäftsführer Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA, ist heute Lehrbeauftragter an der Universität Mainz und an der Hochschule Mosbach Campus Heilbronn, Publizist und Coach, ehrenamtlich tätig für die Aktion Gemeinsinn und die Stiftung Mitarbeit.

### Kontakt:

E-Mail: [henningvonvieregge@gmail.com](mailto:henningvonvieregge@gmail.com)

[www.vonvieregge.de](http://www.vonvieregge.de)

## Redaktion

---

Stiftung MITARBEIT

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers

Ellerstr. 67

53119 Bonn

E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)