

DER ÖKONOMISCHE GASTKOMMENTAR

Leadership in Krisenzeiten: Den Werten treu bleiben

Das Überleben eines Unternehmens in der heutigen Krise hängt von der Führungsfähigkeit seines Topmanagements ab. Es muss die Mitarbeiter zu Teamspielern machen, die selber initiativ werden. Doch was wir derzeit sehen, wirkt wie eine Zeitreise zurück zu einem längst überwunden geglaubten Führungsstil.

Viele CEOs und Manager kehren zu Verhaltensweisen zurück, die sowohl ihnen selbst schaden als auch der Fähigkeit des Unternehmens, seinen Weg aus der Krise zu finden. Warum? In den Jahren vor der Krise haben viele Organisationen das angewandt, was man „Transformational Leadership“ nennt: ein Modell, das den Mitarbeitern einen attraktiven Plan für die Zukunft bietet, mit einer Aussage über die Vision für das Unternehmen, einer Strategie und Zielen. Der Schlüssel besteht darin, das Team zu motivieren.

Das Projekt soll realistisch sein, gleichzeitig aber auch sehr ehrgeizig mit Zielen wie dem, den Umsatz in fünf Jahren zu verdoppeln oder das beste Unternehmen in der eigenen Branche und Größenklasse zu werden. Doch dieses Vorgehen ist in den vergangenen Monaten oft aufgegeben worden. Viele Unternehmen mussten dringende Feuerwehreinsätze fahren, um ihr Überleben zu sichern. Konfusion und Unsicherheit kehren ein. Manager pflegen wieder einen Führungsstil, der sich vor allem um finanzielle Ziele kümmert und der autoritär („command and control“) verwirklicht wird. Damit sind Macht, aber auch Furcht verbunden. Dieser Stil ist insofern attraktiv, als er die rasche Lösung gravierender Probleme verspricht. Aber er untergräbt die Motivation und Initiative der Mitarbeiter.

Ich glaube, dass der einzige Ausweg darin besteht, einen neuen Führungsstil zu praktizieren, der in guten und in schlechten Zeiten effektiv ist, weil er die Mitarbeiter zu Engagement und Enthusiasmus bringt. Ich nenne das „Transcendental Leadership“. Vi-



Pablo Cardona

Nur auf die Bilanz zu schauen führt in die Irre. Es gilt, an der gemeinsamen Vision festzuhalten. Dann sind Mitarbeiter zu Opfern bereit.

sion und Strategie des Unternehmens gründen auf einer gemeinsam verfolgten Aufgabe. In harten Zeiten kann man sich auf den Rückhalt verlassen, den diese gemeinsame Aufgabe genießt. Mitarbeiter sind bereit, dafür notwendige Opfer und Veränderungen zu unterstützen.

Führungskräfte müssen dazu in der Lage sein, das Gefühl für die gemeinsame „Mission“ zu wecken, und sie müssen sich als Dienstleister für ihre Teammitglieder sehen, sie dazu befähigen, selber ihren Teil der Aufgabe zu leisten. Sie verlangen mehr Verantwortung, teilen aber auch den Erfolg. Ein recht beeindruckendes Beispiel dafür habe ich bei Vitorinox gesehen, dem Hersteller Schweizer Armeemesser. Er war ein prosperierendes Unternehmen, bis seine Produkte nach dem 11. September 2001 aus allen Flughafenläden der Welt verbannt wurden. Das bedrohte die Firma akut, weil sie dort ihren größten Umsatz erzielt hatte.

Die klassische Reaktion hätte darin bestanden, einfach Personal abzubauen. Der CEO Carl Elsener aber bat persönlich Unternehmen in der Umgebung, seine hochqualifizier-

ten Leute für einige Monate zu einem verringerten Gehalt zu beschäftigen. In der Zwischenzeit stellte Vitorinox seine Produktpalette um und bot in den Airport-Shops nun Taschen im Design der Schweizer Flagge an. Elsener konnte auf die Hilfe seiner Leute zählen, weil er in Übereinstimmung mit der gemeinsam verfolgten Mission handelte.

Dieser Führungsstil bedeutet nicht, realitätsblind zu sein oder vor drastischen Schritten zurückzuschrecken. Im Gegenteil: Man handelt mit Sinn für die Dringlichkeit, aber auch verantwortungsbewusst. Wenn Schritte gegen die Krise die gemeinsamen Interessen der Shareholder, Kunden und Mitarbeiter berücksichtigen, steigt die Chance, dass sie verstanden und von den Beschäftigten mitgetragen werden, sogar wenn es um Entlassungen geht. William George, der den Börsenwert von Medtronic Inc. in zehn Jahren von einer Milliarde Dollar auf 70 Milliarden steigerte, sagt, dass Mitarbeiter auch große strategische Veränderungen mittragen, wenn die Aufgaben und Werte des Unternehmens intakt bleiben. Menschen sind zu großen Opfern bereit, wenn sie volles Vertrauen in ihre Führungskräfte haben.

Autoritäre CEOs, CFOs und Direktoren, die nur auf Bilanzen schauen, haben vielleicht Erfolg mit scheinbar „mutigen“ Schritten. Wenn es aber wieder aufwärtsgeht, werden sie feststellen, dass sie ihre Mitarbeiter nicht mehr für ein gemeinsames Ziel gewinnen können. Die Statistik zeigt, dass die Mehrheit von ihnen nach der Krise sogar entlassen wird, wenn sie die Beschäftigten nicht motivieren können. Leader, die während der Krise ihrer Verpflichtung der gemeinsamen Aufgabe gegenüber treu bleiben, überleben dagegen nicht nur diese harten Zeiten, sie haben auch Erfolg bei neuen Herausforderungen in der Zukunft.

Der Autor ist Professor für Personalführung an der IESE Business School in Barcelona. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com