

# Leadership in Zeiten von Pest und Cholera

Der Abschwung fordert von Führungskräften Sachverstand, Selbstbewusstsein und Flexibilität. Danach wartet das Ende des Managements.



Geben wir's zu – es war schon einmal schicker, Manager zu sein. Ganz rasch, innerhalb weniger Monate haben viele Führungskräfte ein völlig neues Gefühl kennengelernt: dass man plötzlich nicht mehr interessant und attraktiv erscheint, wenn man vor neuen Bekannten die Berufsbezeichnung »Manager« fallen lässt, sondern als Führungskraft Ziel von Hohn und Spott und manchmal sogar eher rüder Zurechtweisungen wird. Das sitzt, und es führt bei manchen zu weitreichenden Fragen. Wie bewältigen wir den hinterlassenen Scherbenhaufen, und welche Art von Management kommt danach?

Tatsächlich scheint der aktuelle Einbruch auf den Punkt zu bringen, was gute Führungskräfte zu leisten haben. Und das ist so gar nicht in Gegensatzpaaren in der Tonlage von »Der Leader schreitet, der Manager trippelt« oder »Der Leader beglückt die Welt, der Manager zählt derweil Erbsen« abzubilden. Heute ist es überdeutlich, wie wenig solche Gegenüberstellungen der umfassenden Aufgabe gerecht werden, die Führungskräfte vor sich haben. Phasen wie die jetzige fordern die ganze Bandbreite unserer Fähigkeiten, unser Urteilsvermögen genauso wie unseren Instinkt, den Hausverstand ebenso wie unsere Originalität.

In diesem Artikel versuche ich einen schnellen Abriss über jene Herausforderungen, die auf Führungskräfte in Hinblick auf ihre Wirksamkeit und »Ergebnisfähigkeit« derzeit und in den nächsten Jahren zukommen könnten. Meine Vermutung ist, dass wir vor einer schnellen Abfolge sehr unterschiedlicher Situationen stehen: der Bewältigung des heutigen Abschwungs und seiner späteren Folgen, und danach stellt sich vielleicht ein ganz anderes Szenario ein. Falls es Ihnen widerstrebt, sich einfach dem Glücksgott zu überlassen, lassen Sie uns betrachten, wo wir derzeit stehen und was die nächsten Jahre bringen könnten.

## 1. Derzeit

Egal ob der derzeitige Einbruch Sie voll erwischt hat, noch auf sich warten lässt oder Sie nur schwach streift: Die Unsicherheit, wie es in den nächsten Jahren mit Ihrem Unternehmen weitergehen wird, werden Sie vermutlich teilen. Auch wenn die ersten Branchen bereits zaghafte eine Erholung ankündigen, bleibt schwer vorstellbar, dass die derzeitigen Verwerfungen spurlos an unseren Märkten vorbeigehen werden. Mitbewerber werden aus dem Markt verschwinden, neue Angebote werden nicht auf sich warten lassen. Kredit wird vermutlich auf lange Zeit knapp bleiben. Würde uns eine Erholung rasch wieder auf die Levels vor 2008 zurückbringen, wäre das allein schon das nächste Alarmzeichen. Dies stellt Führungskräfte praktisch aller Branchen (und auch im Non-Profit-Sektor) vor eine lange Reihe ähnlicher Fragen und Probleme.

### DAS ÜBERLEBEN SICHERN

In vielen Unternehmen geht es nach wie vor ums Überleben oder zumindest um eine drastische Redimensionierung mit offenem Ausgang. Hier zeigt sich, wie gut eine Führungskraft oder ein Management-Team das eigene Geschäft kennt und seine Prozesse im Griff hat. Während es in guten Zeiten ums Optimieren geht, steht nun etwas ganz anderes im Vordergrund: schnell wirksame Maßnahmen zu setzen, die das Überleben eines Unternehmens sichern, das mit einem Schlag zehn, 20 oder auch 40 Prozent seines Umsatzes verliert.

Diese Aufgabe ist zu oft komplex, als dass man sie »richtig und gut« bewältigen könnte. Eine realistische Zielsetzung für solche Phasen mag es eher sein, grobe Fehler zu vermeiden bzw. diese, wenn sie passieren, rasch zu korrigieren. Ein Defizit an Führung zeigt sich dann z. B. an folgenden Phänomenen, die man heute immer wieder zu sehen bekommt:

- Konzentration auf Nebenschauplätze: Man beginnt die Streichorgien dort, wo der Schmerz am geringsten ist – ungeachtet der Frage, ob man dort die nötigen Effekte erzielen kann. Und dann bleibt man dort.
- Unsachgemäßes Hantieren mit Kosten: Es ist erstaunlich, wie häufig auch erfahrene Management-Teams derzeit Maßnahmen setzen, die z. B. erst in Jahren ihre Wirksamkeit entfalten können oder die keine realen Auswirkungen auf die – oft alles entscheidende – Liquidität haben.
- Graduelles Optimieren: »Es wird schon reichen, wenn wir alle den Gürtel enger schnallen.« In sehr vielen Fällen bedeutet das schlicht einen Mangel an Mut und/oder Einsicht. Bei Einschnitten, wie sie jetzt zu verkraften sind, ist ein zaghafte Optimieren mit der Gießkanne häufig sinnlos.

Wirksame Lösungen sind dagegen oft Bündel von rasch wirksamen Maßnahmen, die verschiedene Kostentreiber gleichzeitig bearbeiten und die großteils erst in der Kombination wirklich wirksam werden. Der Federstreich, mit dem die Kosten auf einen Schlag beliebig reduziert werden können, bleibt meist eine Illusion. Hier haben Führungskräfte darauf zu achten, dass

- viele verschiedene Optionen durchgedacht und gerechnet werden, z. B. die Straffung von Prozessen, das Insourcing, die Reduktion der Angebotsbreite etc.;
- man bei der Suche nach Lösungen nicht auf halbem Weg stehen bleibt;
- Panikreaktionen und Flucht nach vorne unterbleiben;
- die gefundenen Maßnahmen klar kommuniziert und ihre Wirksamkeit sorgfältig überprüft werden.

Die Performance zu sichern ist daher kein einfacher Prozess, der in einer bestimmten Schrittfolge durchzuführen und abzuschließen wäre. Mit viel Beharrlichkeit muss über längere Zeiträume in mehreren Anläufen immer wieder die Konzentration auf die entscheidenden Maßnahmen verfolgt und durchgesetzt werden.

### DIE DYNAMIK DER MÄRKTE NUTZEN

»Die Autoindustrie ist mit am stärksten von der Krise gebeutelt. (...) Nach Ausbruch der Krise hat die Branche klug und vergleichsweise schnell reagiert, indem sie ihre Kapazitäten und Kosten reduzierte. Doch Absatzeinbrüche von 40 Prozent oder mehr lassen sich auf der Kostenseite nicht ausgleichen. (...) Zufällig lief der Leasingvertrag des Autors in der Krise aus, er »war also im Markt«. Haben ihn seit dem Ausbruch der Krise Autoverkäufer angerufen? Hat er Post von Autoherstellern erhalten? Wurden ihm Probefahrten angeboten? Hat ihn einer der zahlreichen Automanager, die ihn persönlich kennen, angesprochen, um ihm ein Auto zu verkaufen? (...) Meldete sich ein Vertreter der Marke, die die Ehefrau des Autors vor wenigen Monaten gekauft hatte, um sich zu erkundigen, ob der Ehemann nicht auch ein neues Auto dieser Marke kaufen wolle? Gab es ein Angebot für einen Leasingvertrag mit drei Monaten Mietfreiheit (bei einem Büro gab es genau das)? (...) Alle diese Fragen muss der Autor mit »Nein« beantworten.«

Der profilierte Strategieberater Hermann Simon bringt es auf den Punkt: Während wir festhalten können, dass in vielen Unternehmen rasch und oft auch überlegt das Kostenthema bearbeitet wurde, hat sich parallel dazu in der Marktbearbeitung nur ganz wenig getan. Auch wenn dies nachvollziehbar ist – in Zeiten der Kürzungen, Restrukturierungen etc. geht die ganze Aufmerksamkeit der Mitarbeiter gerne ins Innere der Organisation – so ist es doch fatal. Hier gibt es ebenso ein paar typische Fehler, die aufmerksames Management verhindern kann:

- Keinerlei Konzentration auf Markt- und Vertriebsthemen, weil man mit Kostensenken und Restrukturierungen – und den internen Konflikten darum – vollkommen ausgelastet ist.
- Kunden und Marktanteile durch Preisreduktionen halten wollen: Natürlich kann dies manchmal unvermeidlich sein. Wenn es die einzige oder die mit Abstand bedeutendste Vertriebsmaßnahme darstellt, dann ist häufig die Profitabilität des Unternehmens mittelfristig in großer Gefahr. (Eine nützliche Frage lautet: Wenn mein Kunde einen reduzierten Preis will, gerne; was bekomme ich dafür?)

**MAG. STEFAN DOBLHOFER, MBA**  
ist Berater, Trainer, Coach und Autor  
des Buchs »Management-Navigator«.  
(www.doblhofer.cc)

**1**  
Aus: Hermann Simon, 33  
Sofortmaßnahmen gegen  
die Krise, Campus 2009.

Auch auf der Vertriebsseite sind es oft nicht geniale Geistesblitze, die ein Unternehmen aus dem Abschwung führen, sondern Kombinationen von mehreren Maßnahmen, Kanälen und Kontakten. Hier ist eine Trennung zwischen Management (kühle Analyse, Controlling etc.) und Leadership (visionäre Führung, Begeisterung der Mitarbeiter etc.) besonders unrealistisch. Führungskräfte, die ihr Geld wert sind, beschäftigen sich in diesen Zeiten u. a. damit,

- mit der gewohnten Aufmerksamkeit die Märkte zu beobachten – auch wenn dies noch verwirrender und frustrierender sein kann als sonst;
- wo möglich, die Erfüllung auch ungewöhnlicher Kundenwünsche freizugeben, um das Risiko des Käufers zu reduzieren, die Zahlung möglich zu machen etc.;
- mit neuen Vertriebskanälen und -wegen zu experimentieren, auch wenn man diese unter anderen Bedingungen nicht in Anspruch nehmen würde etc.

Vielleicht ist es in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die wichtigste Funktion vieler Führungskräfte, ihr Unternehmen überhaupt entscheidungsfähig zu halten. Denn eine häufige Reaktion auf die massive Unsicherheit auch hinsichtlich der unmittelbaren Zukunft ist die Schreckstarre. Von Monat zu Monat, von Quartal zu Quartal werden Entscheidungen verschoben, »bis wir klarer sehen«. Hier brauchen Führungskräfte neben einer tragfähigen Sachkenntnis ebenso eine gewisse Lust am unternehmerischen Risiko. Das sagt man auch in ruhigeren Zeiten gerne so – diesmal ist es jedoch umso wahrhaftiger. Nützlich ist dabei eine ganz eigene Kombination aus Selbstbewusstsein und Flexibilität. Es hilft dem ganzen Unternehmen, wenn das Top-Team keinen Zweifel daran lässt, dass auch die gegenwärtige Situation bewältigbar ist. Aber wie das genau geht, kann sich morgen schon wieder ganz anders darstellen, als wir es uns gestern vorgestellt haben.

## 2. Demnächst

Gleichgültig ob wir die Krise morgen schon zu Grabe tragen dürfen (so wie es die ersten Banker gerade versuchen) oder erst in Jahren – danach warten die nächsten einschneidenden Veränderungen auf den Alltag der Führungskräfte. Vier Megatrends werden vermutlich in vielen Branchen zu dieser Veränderung beitragen:

- Das Tempo, die Dynamik unserer Märkte wird nicht abnehmen – dafür wird schon allein die Informationstechnologie sorgen. Unternehmen, die sich in diesem Umfeld behaupten, werden zu einer Flexibilität gezwungen sein, die wir uns vielleicht immer noch nicht vorstellen können.
- Informationstechnologie wird auch für Transparenz sorgen, wo sie bisher nicht oder nur unter hohem Aufwand herstellbar war. Die eigene Performance, die der Büronachbarn – alles wird problemlos einsehbar, zumindest wenn unsere Gesellschaft das zulässt.
- Die nächste Mitarbeiter-Generation (also jene, die in den nächsten Jahren in den Arbeitsprozess einsteigen) wird anspruchsvoll. Im Internet alphabetisiert und von vornherein auf berufliches Nomadentum eingestellt, scheint diese Generation entschlossen, es ihren Führungskräften nicht unnötig leicht zu machen.
- Dazu kommt schließlich, wie eingangs beschrieben, dass die Finanzkrise den Manager als die gesellschaftliche Verkörperung von Führungs- und Zukunftskompetenz vermutlich ein für allemal entzaubert hat.

Der renommierte Management-Guru Gary Hamel<sup>2</sup> hat versucht, jene Management-Innovation, die aus alledem folgen müsste, schon einmal vorzudenken. In einem Buch, das sinnigerweise auf Englisch »The Future of Management«, aber auf Deutsch »Das Ende des Managements« (Econ 2008) heißt, beschreibt er Dinge, die weder er noch Sie noch ich jemals erleben werden, aber auch einige stimmige und überzeugende Szenarien, die uns vielleicht noch beschäftigen werden. Ich greife hier zwei Themen heraus: Innovation und Führung.

### INNOVATION DER WERKTÄTIGEN MASSEN

Gary Hamel und sein Koautor Bill Breen halten fest: »Allzu oft werden eingeführte Programme großzügig ausgestattet, während die Erfinder betteln gehen. Dies ist der Hauptgrund, warum Unternehmen regelmäßig die Zukunft ver-säumen.« Welche Gründe liegen hinter diesem Verhaltensmuster? Hamel und Breen nennen folgende:

- Die Macht eines Managers korreliert direkt mit den Ressourcen, die er kontrolliert – daher haben Manager wenig Anlass, Ressourcen für »riskante« Vorhaben abzuzweigen.

- Die Auslese neuer Ideen geschieht an oder nahe an der Unternehmensspitze – alles, was gerade nicht direkt zu den aktuellen strategischen (oder persönlichen) Schwerpunkten passt, wird daher kaum unterstützt. »Stellen Sie sich Silicon Valley mit nur einem einzigen Venture Capitalist vor!«
- Viele der Manager und Spezialisten, die neue Ideen beurteilen, sind ganz persönlich mit den guten Ideen von vorgestern identifiziert.
- Neue Projekte werden meistens behandelt wie laufendes Geschäft: Man versieht sie von Anfang an mit wirtschaftlichen Zielsetzungen, die sie unmöglich erfüllen können, wenn sie wirklich neu sind.

Wie entkommt man diesen scheinbaren Naturgesetzen?

Mit der Freiheit, zu experimentieren, und durch eine andere Auswahl jener Projekte, die gefördert und bis zur Marktreife gebracht werden. Was diese Auswahl angeht, bietet Hamel ein ganzes Feuerwerk an Möglichkeiten: Man könnte Ideenbörsen im Intranet entstehen lassen, die zur Meinungsbildung dienen können, oder auch mit einer Art Spielgeld operieren, das oberhalb einer gewissen Grenze in reales Geld konvertiert würde. Man könnte aber auch mittleren Managern ein begrenztes persönliches Budget zur Verfügung stellen, das sie als eine Art interner Investor frei einsetzen können, wenn ihnen eine Idee gefällt. Die Zuversicht, dass dies bessere Ergebnisse erbringen würde als bisherige Auswahlverfahren, schöpfen die Autoren aus einer Reihe von Experimenten, die unter dem Stichwort »Schwarmintelligenz« in Unternehmen durchgeführt wurden und die belegen: Große Mengen von Menschen treffen meistens bessere Entscheidungen als kleine Gruppen von Entscheidern oder Experten. Ob sich dieser revolutionäre Zugang als eine der Kernaufgaben des Managements durchsetzen kann? Sicher nicht in jeder Branche. Sollte sich allerdings tatsächlich herausstellen, dass (wie von Hamel beschrieben) eine schnelle Umfrage im Intranet regelmäßig die Umsätze für das nächste Jahr präziser voraussagt als das Marktforschungsteam, dann wird man sich den Schlussfolgerungen daraus nicht ewig verschließen können.

### COMEBACK DER SELBSTSTEUERUNG

Es ist paradox: Schon seit den 1960er-Jahren erklären Organisationsforscher die Zeit selbstgesteuerter Teams für gekommen. Wo es sie bisher schon gab, haben sie eher in einem klar abgesteckten Rahmen agieren können. Zwischendurch sah es schon so aus, als würde die Idee langsam wieder untergehen. Inzwischen finden wir selbstgesteuerte Teams in fast allen Branchen, oft noch vereinzelt, immer öfter aber mit weitreichenden Vollmachten und manchmal auch bereits mit selbst gewählten (!) Teamleitern. Noch weiter geht Hamels Schilderung von Whole Foods, jener Nobel-Bio-Supermarktkette, wo Familie Obama ihren Rucola kauft. Die Mitarbeiter jeder Niederlassung arbeiten ohne Führungs-kräfte in Teams und treffen dort auch alle relevanten Entscheidungen, und zwar sowohl was das Sortiment und die Promotions als auch was die Preise der Produkte betrifft. Darüber hinaus entscheiden die Teams selbst, wann sie wie viele und welche neue Mitarbeiter aufnehmen. Was verbleibt hier der Unternehmensleitung? Sie setzt gemeinsame Policies und Standards für die Produkte, und vor allem betreibt sie ein ausführliches Controlling und sorgt damit für Transparenz. Zehnmal im Jahr wird jede Niederlassung auf 300 (!) verschiedene Performance-Indikatoren hin überprüft – und die Zahlen gehen an alle anderen Geschäfte. Weitere Kennzahlen werden in den Teams erhoben und an andere Teams zum Vergleich weitergegeben. Auch individuelle Daten über die Bezahlung sind für die Kollegen einsehbar. Das Ergebnis? Der Gründer meint: »Bei uns läuft sehr viel Selbstüberprüfung. Peer Pressure [also der Druck der Kollegen, Anm. d. Autors] ersetzt Bürokratie. Peer Pressure erzeugt Loyalität auf eine Art, wie es Bürokratie nicht kann.«

»Siehe da«, schließen Hamel und Breen, »man braucht nicht viel Disziplin von oben, wenn vier Bedingungen zutreffen:

- 1 Mitarbeiter sind für Ergebnisse verantwortlich.
- 2 Teammitglieder haben Zugang zu Performance-Indikatoren in Echtzeit.
- 3 Sie haben Entscheidungsvollmacht über Schlüssel-Inputs, die die Performance-Ergebnisse beeinflussen.
- 4 Es gibt eine enge Verknüpfung zwischen Ergebnissen, Bezahlung und Anerkennung.«

Dies erscheint mir als eine Kombination mit viel Zukunftspotenzial: weitreichende Entscheidungsspielräume und gleichzeitig eine detaillierte Transparenz der erreichten Ergebnisse, die zum Vergleich und zum Benchmarking einlädt.

## Der Rest vom Management

Wir kehren zu einer unserer Eingangsfragen zurück. Was verbleibt den Managern in diesem Zukunftsbild? Nun, einige wird man möglicherweise nicht mehr brauchen (so wie bei Whole Foods, wo es z. B. keine Filialleiter im herkömmlichen Sinn mehr gibt). Andere werden wahrscheinlich noch mehr in einer Funktion als Projektmanager/Moderator/Botschafter aufgehen, als sie es heute schon tun. Wieder andere werden sich vor allem mit der Architektur jener Organisationen beschäftigen, die das Potenzial ihrer Mitarbeiter so viel stärker heben könnten, als sie es heute noch tun. Sie werden Systeme schaffen und ständig aktualisieren, die jene Incentives und Sanktionen ausüben, die die Beteiligung der Mitarbeiter erst produktiv machen.

Für all das scheint es mir eine hohe Wahrscheinlichkeit zu geben. Aber Entwicklungen wie diese vollziehen sich langsamer, als wir sie uns meist vorstellen, und meistens auch nicht flächendeckend. Das menschliche Grundbedürfnis, mit aufkommenden Fragen, Konflikten und Anliegen von Zeit zu Zeit entscheidungsbefugte Ansprechpartner aufsuchen zu können, wird in den meisten Firmen auch weiter für die Existenz (einiger) klassischer Linienvorgesetzter sorgen. »Management 2.0«, wie Hamel es gerne nennt, ist vermutlich gewöhnungsbedürftig. Aber unser heutiges Management ist dies auch. Selbstbewusste Führungskräfte werden – da bin ich mir sicher – auch in transparenten, innovativen Unternehmen Rollen finden, die ihrem Potenzial freie Entfaltung gewähren.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu auch meine Auseinandersetzung mit Hamels Buch in: Stefan Doblhofer et al., Management-Navigator, Goldegg Verlag 2008.