

URL: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,591272,00.html>

21. November 2008, 08:29 Uhr

Unternehmensführung

Von Predigern und Propheten

Von Helmut Reich

Führungskräfte müssen, besonders in Krisenzeiten, immer schneller den richtigen Weg für das Unternehmen finden. Auf dem ersten ganztägigen Seminar der manager-lounge zeigten die Referenten, welche Maßnahmen in Änderungsprozessen richtig sind, wann man sich von Mitarbeitern trennen muss und wo Gefahren lauern.

Bad Saarow - Banken brechen zusammen, die Realwirtschaft leidet, die Krisenticker spucken eine bedrohliche Meldung nach der anderen heraus - da hat es einen besonderen Reiz, sich einfach für einen Tag auszuklinken und an einem ruhigen Ort über das Thema "Führen in unsicheren Zeiten" nachzudenken. 50 Mitglieder der manager-lounge hatten sich zu diesem Anlass mit hochkarätigen Referenten in Bad Saarow, 70 Kilometer südöstlich von Berlin, versammelt.



Wünsche durchsetzen:
Fußballtrainer und
Führungskraft Klinsmann

© REUTERS

"Mit der neuen Seminarreihe 'manager-lounge knowledge' haben wir einen Rahmen geschaffen, der den Austausch unter unseren Mitgliedern weiter intensiviert", so Robert von Klot-Heydenfeldt, Geschäftsführer der manager-lounge, zu Beginn der Veranstaltung. Und los ging es: Die Finanzkrise für einen Moment ausschalten, die frische Herbstluft Brandenburgs einatmen und sich im idyllisch am Scharmützelsee gelegenen Arosa-Hotel auf spannende Vorträge und Praxisbeispiele stürzen.

"Wenn ihr mich haben wollt, dann machen wir das so oder gar nicht" - mit diesem Zitat des ehemaligen Bundestrainers Jürgen Klinsmann aus einem Artikel des "Harvard Businessmanager" stärkte Unternehmensberaterin Dorothee Echter gleich das Selbstbewusstsein der Manager - sofern es in den vergangenen Wochen unter den Auswirkungen der Finanzkrise gelitten haben sollte.

Klinsmann setzte damit gleich zu Beginn seiner neuen Führungsaufgabe ein Zeichen - und letztendlich auch seine Forderungen gegenüber dem Deutschen Fußball-Bund (DFB) durch. Dies kam quasi einer Revolution des angestaubten Verbands gleich. Für Manager sollte dieses Verhalten vorbildlich sein, egal ob beim Amtsantritt oder in einer Krise: "Ihre Werte, Ihre Wünsche und Ihre inneren Anliegen sind wichtig", so Echter, "wer nach den Erwartungen der anderen fragt, hat schon verloren".

Für Heinz Rzehak, ehemaliger Chef des Chemieunternehmens Rütgers und dort verantwortlich für den Turnaround und den Verkauf dreier Firmen im Wert von 1,4 Milliarden Euro, ist eine gute Führungskraft eine Mischung aus Prediger und Prophet. "Ihr Führungsverhalten löst bei Mitarbeitern biochemische Reaktionen aus - das kann dann in Motivation, aber auch in Aggression umschlagen", so Rzehak zu den Managern.

Er setzt dabei auf intensive Interviews, um genau die Manager herauszufinden, die als Multiplikatoren einen Wandel stemmen können. "Wichtig ist es auch, ein Change-Controlling einzurichten. Hier müssen die verantwortlichen Manager selbst über Erfolg oder Misserfolg berichten. Nur so kann über den ersten Lippenschwur die tatsächliche Veränderung für jeden quantitativ erlebbar folgen", sagte Rzehak.

Von den Erfahrungen eines starken Wachstums konnte Peter Clarner den Mitgliedern der manager-lounge berichten. Als ehemaliger Geschäftsführer der Cirrus Airlines expandierte er mit seinem Unternehmen in kurzer Zeit: "Nach dem 11. September 2001 hatten wir kurze Entscheidungswege, eine hohe Risikobereitschaft, das Vertrauen der Geldgeber und Banken. Darüber hinaus waren preiswerte Flugzeuge auf dem Markt, es gab gute Strecken und Piloten, was zuvor Mangelware war", so Clarner über die Chancen, die es damals zu nutzen galt.

Doch das Wachstum entwickelte sich zu schnell - ein Fehler, aus dem der Manager gelernt hat: "Unkoordiniertes Wachstum sollte man verhindern, denn das führt nur zu Fluktuation, einem hohen Krankenstand und zu schlechtem Betriebsklima". Wichtig sei es, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens richtig einzuschätzen und rechtzeitig die notwendigen Personalressourcen aufzubauen. Dazu müsse man sich auch mal konsequent von unfähigen Mitarbeitern trennen. Wichtig sei es allerdings, bei allem authentisch zu bleiben, mahnte Clarner.

Auch die Bedeutung der Kommunikation wächst, vor allem in Krisenzeiten. "Interne Kommunikation ist genau wie externe Kommunikation ein Managementprozess, der im Unternehmen direkt beim CEO angesiedelt werden sollte", berichtet Irmhild Plaetrich, Leiterin Corporate Communications IDS Scheer: "In der Kommunikation kann man sich auch mal ein paar blaue Flecken holen, dann weiß man, woher das kommt und warum - das stärkt für die Zukunft".

Als Krisenexperte gilt Klaus Zacharias, der derzeit den angeschlagenen Plüschtierhersteller Nici wieder auf Kurs bringen soll. Sein Rezept: "Wichtige Dinge selbst klären, Verbündete suchen, den Betriebsrat nicht als Feind, sondern als Ideengeber sehen." Zudem helfe es, externe Psychologen hinzuzuziehen: "Das ist nicht teuer, kann aber enorme Erkenntnisse bringen", so Zacharias.

Der erfahrene Manager erklärt, worauf man im Integrations- und Veränderungsmanagement als Führungskraft besonders achten sollte: "Schauen Sie sich die Gesellschafter und Vorstandskollegen genau an, holen Sie sich Referenzen und Informationen über die Denkweise ein. Und beenden Sie alle Aktivitäten außerhalb des verabschiedeten Geschäftsmodells ohne Diskussion."

Das Schlusswort des offiziellen Teils der manager-lounge-Veranstaltung hatte dann Karin Siegele-Kvarnström, Partnerin der Personalberatung Egon Zehnder: "In umfangreichen Veränderungsprozessen sind Tempo und Entschlossenheit überlebenswichtig", so die Beraterin: "Nicht jeder CEO kann eine Krise meistern. Derjenige, der im Wachstum brillant ist, scheitert in der Krise, aber auch umgekehrt."

Jede entscheidende Unternehmenssituation brauche daher eigentlich einen eigenen Verantwortlichen, der genau darauf spezialisiert sei. Das Fazit der Personalberaterin: "Die Anforderungen an das Topmanagement haben sich enorm verändert - Vorstandschefs, die 20 Jahre lang ununterbrochen ein Unternehmen führen, wird es in Zukunft nicht mehr geben".

Businessclub im Netz: Direkt zur manager-lounge (...mehr)



Misserfolg für den Plüschtierhersteller Nici: WM-Maskottchen Goleo

© REUTERS