



Buch Sieben Prinzipien gelassener Führung

Bill George
Wiley-VCH, 2010
Auch erhältlich auf Englisch

Rezension

Mit diesem handlichen Buch will Harvard-Professor Bill George dem allgemeinen Krisengejammer ein Ende bereiten und zeigen, dass Durststrecken durchaus ihre guten Seiten haben. Vor allem Führungskräfte können an ihnen wachsen und sich den letzten Schliff verpassen. George verfährt getreu dem Motto „In der Kürze liegt die Würze“ und hält sich nicht mit Details auf, zumindest was die Handlungsanleitungen anbelangt. Bei den zahlreichen Unternehmensbeispielen sieht es allerdings anders aus: Hier kann es ihm nicht ausführlich genug sein. Das verschafft dem Leser zwar einen praxisnahen Einblick, die aus den Beispielen abgeleiteten Prinzipien könnten jedoch etwas konkreter und einleuchtender formuliert sein, sodass der Leser wirklich eine Art Werkzeugkasten mit auf den Weg bekäme. Obwohl die sieben Prinzipien ohne Frage hilfreich sind, bieten sie kaum Neues. Dass beispielsweise Transparenz wichtig ist und die Öffentlichkeit Verschleierungstaktik nicht schätzt, dürfte hinlänglich bekannt sein. Dennoch zeigt das Buch dem eiligen Leser, was zu tun ist, wenn die Krise droht. *BooksInShort* empfiehlt es darum allen Führungskräften.

Take-aways

- An Krisen können Sie wachsen und sie ermöglichen Ihnen, Ihre Führungsqualitäten zu entwickeln.
- Nur wer einem Problem ins Auge blickt, kann es lösen.
- Niemand ist in der Lage, die komplexen Probleme, mit denen Unternehmen zu kämpfen haben, im Alleingang zu bewältigen.
- Belohnen Sie den Mut Ihrer Mitarbeiter, wenn diese unbequeme Wahrheiten aussprechen.
- Was nach einem lösbaren Problem aussieht, ist manchmal nur die Spitze des Eisbergs.
- Es ist gefährlich zu glauben, es könnte nicht schlimmer kommen, denn das stimmt selten.
- Geldreserven sind immer gut, vor allem aber in der Krise.
- Eine Krise bietet die einmalige Chance, ein Unternehmen umzustrukturieren und abzuspecken.
- Transparenz ist das beste Kommunikationsinstrument, nicht nur in der Krise.
- Wer eine Krise in eine Chance umwandeln will, muss wissen, was die Kunden nach der Krise kaufen.

Zusammenfassung

Schuld sind nicht immer die anderen

Unternehmen scheitern in Krisen nicht an den schwierigen Rahmenbedingungen, sondern an der Unfähigkeit ihrer Führer. Eine gute Führungskraft hat einen zuverlässigen inneren Kompass und lässt sich auch von größeren Schwierigkeiten nicht aus der Fassung bringen. Gelassene Führung beruht auf den folgenden sieben Prinzipien:

Prinzip 1: Realität anerkennen

Das erste Prinzip gelassener Führung lautet: Sehen Sie der Realität ins Auge. Eine Krise verschwindet nicht dadurch, dass Sie wegsehen. Im Gegenteil: Sie zu ignorieren, heißt, sie ihrer gefährlichen Eigendynamik zu überlassen, bis das Unternehmen u. U. nicht mehr zu retten ist. Wenn Sie dagegen der Realität ins Auge blicken, können Sie das Problem erkennen. Und nur dann sind Sie auch in der Lage, es zu lösen. Die Verantwortung dafür dürfen Sie keinesfalls auf andere Personen oder gar externe Faktoren abschieben. Sie sind die Führungskraft, Sie sind verantwortlich.

„Das Verleugnen der Realität hat mehr Karrieren und Organisationen ruiniert als jede Inkompetenz.“

Oftmals ist Scham der Grund dafür, dass die Realität geleugnet wird. Führungskräfte ahnen, dass sie die Schuld an der Misere ihres Unternehmens tragen, und tun darum alles, um diese Tatsache zu verschleiern. Manchmal müssen sich Manager auch um zu viele Dinge gleichzeitig kümmern und sie sehen Krisen gar nicht kommen. Sie sollten sich darum mit Menschen umgeben, die Ihnen gegenüber ehrlich sind. Mitarbeiter dürfen keine Angst davor haben, eine unbequeme Wahrheit auszusprechen. Im Gegenteil: Belohnen Sie diesen Mut.

„Nichts anderes stellt Ihre Führungsqualitäten so sehr auf die Probe wie eine Krise. Sie kann Ihr Scheitern oder Ihren Durchbruch bedeuten.“

Als das Biotechnologieunternehmen Amgen von der Gesundheitsbehörde auf Probleme bei seinem Anämiemedikament Aranesp aufmerksam gemacht wurde, stellte sich CEO Kevin Sharer der Krise. Einige Studien hatten dem Medikament Sicherheitsprobleme bei der Anwendung außerhalb seiner Zulassung bescheinigt. Sharer sah den Jahresumsatz von 4 Milliarden Dollar in Gefahr, doch auch die besten Mitarbeiter wussten nicht, wie sie der Krise Herr werden sollten. Erst nachdem der CEO sich selbst und seinen Mitarbeitern gegenüber seinen eigenen Anteil an der Entstehung des Problems eingestanden hatte, konnte konstruktiv eine Lösung erarbeitet werden. Amgen gestand der Gesundheitsbehörde zu, dass ihre Fragen berechtigt waren, und erklärte sich bereit, die Beipackzettel mit bedeutenden Einschränkungen hinsichtlich der Zielgruppe des Medikaments zu versehen. Im Ergebnis sank zwar der Umsatz um 1 Milliarde Dollar, doch Sharer konnte so das Unternehmen und dessen Ruf retten.

Prinzip 2: Hilfe suchen

Führungskräfte begehen oft den Fehler, sämtliche Herausforderungen allein meistern zu wollen. Sie ziehen sich mit dem Problem in ihr Büro zurück. Der Grund: Sie haben Angst, zu versagen und ihr Selbstwertgefühl zu verlieren, denn dieses ist unmittelbar mit ihrem beruflichen Erfolg verknüpft. Diese Vorgehensweise ist grundfalsch. In Wahrheit hilft nur eins: offensiv mit dem Problem umgehen und andere um Hilfe bitten. Wer keine anderen Meinungen einholt, lernt auch keine neuen Sichtweisen auf das Problem kennen, die für die Lösung desselben enorm wichtig sind. Zudem kann niemals ein Mensch allein die komplexen Probleme lösen, mit denen Unternehmen in der Regel zu kämpfen haben.

„Probleme sind wie Krebsgeschwüre im Körper: Wenn man nichts dagegen unternimmt, werden sie nur schlimmer.“

So erkannte auch Anne Mulcahy, als sie im Jahr 2000 die Führung des fast bankrotten Unternehmens Xerox übernahm, dass sie das Steuer nicht allein würde herumreißen können. Sie kam aus dem Marketing und hatte wenig Ahnung von Finanzen. Also setzte sie sich mit einem ausgewiesenen Experten zusammen. Zudem befragte sie die 100 wichtigsten Führungskräfte, ob sie trotz der Probleme im Unternehmen bleiben und an Mulcahys Seite kämpfen würden. Die meisten waren dazu bereit.

„Eine der schwierigsten Herausforderungen für Führungskräfte ist es, anderen gegenüber Verwundbarkeit zu zeigen.“

Aber nicht nur Kollegen können Ihnen eine schwere Last von den Schultern nehmen, sondern auch Freunde, Bekannte und Verwandte. Sichern Sie sich deren Loyalität unbedingt bereits in guten Zeiten. Dafür müssen Sie Ihren emotionalen Schutzpanzer ablegen und auch einmal zeigen, dass Sie verwundbar sind. Damit laden Sie andere Menschen dazu ein, Ihnen auch ihre Schwachstellen zu offenbaren.

Prinzip 3: Der Sache auf den Grund gehen

Der Mensch bekämpft lieber Symptome, als nach deren Ursachen zu suchen, denn diese Suche ist meist sehr aufwändig. Sie lohnt sich allerdings immer, auch im Unternehmen. Ein erkanntes Problem ist oft nur die Spitze des Eisbergs. Darum sollten Sie genau überprüfen, wie dieses entstanden ist.

„Wenn Sie Unkraut abschneiden, ohne die Wurzeln zu entfernen, kommt es immer wieder zurück.“

Aber bremsen Sie Ihren Eifer: Natürlich möchte jeder ein Problem so schnell wie möglich lösen, damit er den Kopf wieder für die tägliche Arbeit freihat. Doch wer das Übel nicht an der Wurzel packt, riskiert, dass es wieder und wieder auftaucht, vielleicht sogar noch heftiger. Gerade deshalb ist es unerlässlich, Ihre Mitarbeiter auf Ehrlichkeit einzuschwören. Nur so stellen Sie sicher, dass Probleme immer sofort an Sie herangetragen werden. Sie sollten sich allerdings niemals nur auf Gehörtes verlassen, sondern immer selbst nach den Ursachen forschen. Schließlich tragen Sie die Verantwortung.

„Es ist eine gute Sache, wenn Sie Ihren Mitarbeitern vertrauen, aber Sie sollten alle Informationen durch Ihre eigenen Beobachtungen am Markt oder bei den Mitarbeitern in den Laboren und in der Produktion überprüfen.“

Als Bill George 1987 an die Spitze der Luftfahrtabteilung von Honeywell gelangte, entdeckte er, dass die Kosten einiger Verträge über dem mit dem Verteidigungsministerium vereinbarten Festpreis lagen, und zwar erheblich: Das Budget war offensichtlich um 25 Millionen Dollar überzogen worden. Das wurde den wenig erfreuten Aktionären auch gleich mitgeteilt. George betrieb danach Ursachenforschung und förderte nach Monaten die ganze Wahrheit ans Licht: Die Verluste lagen tatsächlich bei 450 Millionen Dollar. Sein Vorgänger hatte dies verschleiert, indem er es schlicht untersagt hatte, die Kosten neu zu schätzen. Im Nachhinein bereute George, dass er die 25 Millionen Budgetüberschreitung nicht gleich als mögliche Spitze des Eisbergs kommuniziert hatte. Die erbosten Hauptaktionäre hatten nämlich den Eindruck, man sei erst nach und nach mit der ganzen Wahrheit herausgerückt.

Prinzip 4: Auf eine lange Krise einstellen

Es wäre ein großer Fehler, eine Krise voreilig für überwunden zu erklären. Zum einen stellen Sie dadurch die Auslöser nicht ab, die das Unternehmen in die Krise geführt haben. Zum anderen machen Sie sich unglaublich, wenn offenkundig wird, dass die Krise weiterwütet. Krisen haben meist einen langen Atem.

„Obwohl es im Augenblick meist schwer zu erkennen ist, hält eine Krise einzigartige Chancen bereit, in Ihrer Organisation einen kreativen Umwandlungsprozess in Gang zu setzen.“

Es ist brandgefährlich, zu glauben, dass es nicht mehr schlimmer kommen kann. Denn das geht immer. Goldman Sachs beispielsweise bemerkte Anfang 2007 einen zunächst mäßigen Verlust durch faule Hypotheken. Statt das Problem als vorübergehend abzutun, erforschten die Geschäftsführer die Situation und erkannten, dass die weitere Entwicklung des Hypothekengeschäfts in die Katastrophe führen konnte. Sie beschlossen den Ausstieg aus dem Geschäft, während Citigroup, UBS und AIG weiter mit faulen Hypotheken handelten, bis anderthalb Jahre später der Markt zusammenbrach.

„Ich habe festgestellt, dass die Medien sich recht respektvoll zeigen, wenn sie glauben, dass man ihnen die ganze Wahrheit erzählt und nicht versucht, Probleme oder hässliche Details zu verbergen.“

Nur Bares ist Wahres: Weil Krisen in der Regel lange dauern, sollten Unternehmen über genügend liquide Mittel verfügen. Verabschieden Sie sich von der jahrzehntelang gepredigten Binsenweisheit, Geldreserven seien schlecht und Schulden gut. Wie falsch diese Aussage ist, hat sich in der zurückliegenden Krise gezeigt. Führungskräfte dürfen der Versuchung nicht erliegen, ihre Bilanzen aufzuhübschen, nur weil die Aktionäre in der kurzen Frist auf den Return on Equity schauen. Ihre Aufgabe ist es stattdessen, ein langfristig wettbewerbsfähiges Unternehmen zu führen.

Prinzip 5: Jede Krise nutzen

Krisen bieten die einmalige Chance, ein Unternehmen abzuspecken und umzustrukturieren. Solange die Geschäfte gut laufen, wird expandiert und Personal wird eingestellt. Niemand will sich die Gelegenheit zum Wachstum entgehen lassen. Viele Fälle haben aber gezeigt, dass man mit Umwälzungen gar nicht früh genug beginnen kann.

„Informationen werden mit so hoher Geschwindigkeit übermittelt, dass Führungskräfte lange vor dem Beginn der Krise die Grundlage für transparente Kommunikation legen müssen.“

Ein gutes Beispiel ist das Unternehmen Teach for America, das 1989 von der damals 22-jährigen Wendy Kopp gegründet wurde. Mit dem Ziel, jedem Kind die Möglichkeit einer guten Ausbildung zu geben, verpflichtete sie junge Lehrer für zwei Jahre, Oberstufenschüler in Großstädten zu unterrichten. 1995 drohte eine Krise: Förderer stiegen aus und Lehrer waren schwer zu finden. Außerdem klaffte in der Kasse ein Loch von 2,75 Millionen Dollar. Zu allem Übel wurde das Unternehmen auch noch von etablierten Bildungsexperten als schädlich für die Kinder verunglimpft.

„Visionäre Unternehmen arbeiten auf lange Sicht, indem sie sich auf starke wirtschaftliche Schwankungen vorbereiten, damit sie während des Abschwungs investieren können.“

Kopp sah die Krise nach reiflicher Überlegung als Chance, das Unternehmen wieder zu seinem erfolgreichen Ursprung zurückzuführen. Sie senkte die Personalkosten um 40 %, stoppte zwei Initiativen zur Bildungsreform und stellte zum ersten Mal einen Fünfjahresplan auf. Das Unternehmen erholte sich. Im Jahr 2008 war die Zahl der Lehrer um das Zehnfache gestiegen. Kopp wurde nationale Fürsprecherin der Bildungsreform.

Prinzip 6: Dem Kompass auch in der Öffentlichkeit folgen

Als Unternehmensführer stehen Sie heute in der Öffentlichkeit, genau wie Politiker oder Musikstars. Die neuen Medien bieten unzählige Möglichkeiten, Nachrichten zu verbreiten. Da Sie sich der öffentlichen Aufmerksamkeit nicht entziehen können, sollten Sie lernen, sie für sich zu nutzen. Folgen Sie dabei stets Ihrem inneren Kompass. Nur wer sich treu bleibt und die Wahrheit sagt, wird von den Medien respektiert.

„Sie brauchen ein tief greifendes Verständnis für die wechselnden Bedürfnisse Ihrer Kunden, um sich vorstellen zu können, wie Ihre Branche nach der Krise dastehen wird.“

Sorgen Sie für Transparenz im Unternehmen. Denken Sie dabei nicht nur daran, Journalisten, Aktionäre und Kunden mit relevanten Mitteilungen zu versorgen, sondern informieren Sie auch Ihre Mitarbeiter. Ihre Offenheit wird garantiert durch mehr Hilfsbereitschaft von außen und innen belohnt werden. Besonders in schwierigen Zeiten brodeln Gerüchte wie sonst nie. Darum sollten Sie stets für Nachfragen verfügbar sein und ggf. auch die einzelnen Niederlassungen offensiv aufsuchen.

John Lechleiter, neuer CEO des Pharmakonzerns Eli Lilly, informiert seine Mitarbeiter beispielsweise regelmäßig in einem persönlichen Blog. Und nicht nur das, er beantwortet sogar die E-Mails, die ihn als Resonanz darauf erreichen.

Prinzip 7: Von der Krise profitieren

Jede Krise ist ein Geschenk. Erkennen und ergreifen Sie die Chancen, die Ihnen die schwierige Zeit bietet. Die Firma Infosys, 1981 von dem Inder Narayana Murthy gegründet, stand 1989 vor dem Aus, weil amerikanische Visabeschränkungen dem Unternehmen Kundenbesuche in den USA schier verunmöglichten. Zu allem Überfluss drängten auch noch IT-Riesen wie IBM auf den indischen Markt. Als mehrere Mitgründer sich daraufhin zurückziehen wollten, bot Murthy jedem einzelnen an, ihn auszubezahlen. Das Signal, dass Murthy weiter auf Infosys vertraute, sorgte dafür, dass alle bis auf einen an Bord blieben. Viel später gab Murthy zu, dass er gar nicht das Geld gehabt hätte, die Gründer auszubezahlen. Gestärkt aus der Krise hervorgegangen, entwickelte er eine neue Strategie, womit die Qualität der Software internationaler Konkurrenz mindestens erreicht, wenn nicht gar geschlagen werden sollte. Heute liegt der Marktwert von Infosys bei 10 Milliarden Dollar.

Wer eine Krise in eine Chance verwandeln will, benötigt ein gutes Verständnis für die sich wandelnden Kundenbedürfnisse. Was werden die Kunden nach der Krise brauchen? Arbeiten Sie sich gezielt an den Schwächen des Unternehmens ab. Leidet es unter einem Wasserkopf? Weg damit! Eine kühne Strategie in der Krise: Verändern Sie Ihre Branche so, dass Ihre Stärken gefragt sind und die Schwächen der Mitbewerber sichtbar werden. Der Abschwung ist die beste Zeit, um zu investieren, sodass Sie beim Aufschwung sofort durchstarten können.

Über den Autor

Bill George unterrichtet Führung an der Harvard Business School. Zuvor steigerte er als Geschäftsführer und dann als Vorstandsvorsitzender den Marktwert des

Medizintechnikunternehmens Medtronic von 1,1 Milliarden auf 60 Milliarden Dollar. Weitere Stationen seiner Laufbahn waren Honeywell und Litton Industries. Derzeit sitzt George im Aufsichtsrat von ExxonMobil und Goldman Sachs.
