

Einführung: Der ultimative Leadership-Test

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

Krisen haben schon viele Führungskräfte zu Fall gebracht und ihre Unternehmen gleich mit, während andere an den Herausforderungen gewachsen sind und ihren Mut bewiesen haben.

Warum ist es so schwer, ein Unternehmen durch schwierige Situationen zu führen? Genau wie im Krieg wird in einer Krise Ihre Belastbarkeit auf die Probe gestellt, denn das Ergebnis lässt sich selten vorhersagen. Sie brauchen nicht nur Ihre gesamte Klugheit, um Ihr Unternehmen da hindurchzulenden, sondern müssen auch tief in sich selbst den Mut finden, Ihren Weg weiter zu gehen.

Führungskräfte entwickeln sich durch Krisen weiter

Die wirtschaftlichen Unruhen von 2008 und 2009 wurden nicht durch faule Hypotheken, Kreditausfälle oder gar übersteigerte Gier ausgelöst. Das sind nur die Symptome des tatsächlichen Problems. Die Wurzel des Problems war die gescheiterte Herrschaft von Führungskräften, die nicht ihrem »Echten Norden« gefolgt sind. In meinem Buch *True North* habe ich den »Echten Norden« als den inneren Kompass Ihrer Überzeugungen, Werte und Prinzipien beschrieben, der Sie durchs Leben leitet. Wie bei einer Feuerprobe zeigt sich in einer Krise, ob Sie an Ihren Überzeugungen festhalten.

Es ist wesentlich einfacher, auf Kurs zu bleiben, wenn alles glattgeht. Aber gelingt Ihnen das auch noch unter dem enormen Druck einer Krise? Können Sie angesichts der Versuchung, die Regeln zu verändern, um die Krise zu meistern, noch an Ihrem »Echten Norden« festhalten? Was tun Sie, wenn alles, das Sie über Jahre hinweg aufgebaut haben, in Trümmer zusammenzubrechen droht?

Führungskräfte, die auf ihren »Echten Norden« ausgerichtet sind, können ihre Firmen durch ernste Situationen leiten, weil sie wissen, wer sie sind. Sie haben die Eigenwahrnehmung, das Selbstvertrauen und die Zähigkeit, um Verantwortung für ihr Scheitern zu übernehmen und andere durch die schnell wechselnden – und oftmals unvorhersehbaren – Folgen von Ereignissen zu lenken. Sie wachsen mit ihren Herausforderungen, entdecken Führungsqualitäten an sich, deren Existenz ihnen vorher gar nicht bewusst war, und meistern Schwierigkeiten mit Bravour.

Ein altes englisches Sprichwort lautet: »Ruhiges Meer hat noch keinen wackeren Seemann hervorgebracht.« Es ist viel einfacher, ein wachsendes Unternehmen zu managen, als es durch harte Zeiten zu manövrieren. Zeiten des Wachstums stellen Ihre Gelassenheit weit weniger auf die Probe als ein komplexes Problem, und sie sagen auch nichts darüber aus, ob Sie in der Hitze des Gefechts Ihre Ziele im Auge behalten. Ein stabiles Geschäft zu führen erfordert Disziplin und Managementqualitäten, aber es fordert keine echten Führungseigenschaften heraus.

Leider gibt es keinen Übungsplatz für das Führen von Organisationen in Krisenzeiten, mit Ausnahme der Erfahrung selbst. In MBA-Seminaren werden Sie das nicht lernen. Krisensimulationsübungen sind eben bloß Simulationen, nicht das wahre Leben. Fallstudien von Führungskräften in Krisensituationen sind nützlich, aber wenn Sie selbst da hindurchmüssen, wissen Sie trotzdem nicht, was Sie tun sollen.

Führungskräfte, die Spitzenpositionen erreichen, ohne jemals auf die Probe gestellt worden zu sein, kommen möglicherweise gar nicht zu recht mit den unvermeidlichen überraschenden Ereignissen, die mit dieser Tätigkeit einhergehen. Einige gehen unter diesem Druck in die Knie. Andere sind wie gelähmt. Wieder andere machen schwere Fehler, aber sie lernen daraus, um sich beim nächsten Mal als bessere Führungskraft zu beweisen.

Wer besteht den Test?

Unter Druck bestehen einige Führungskräfte nicht nur den Test, sondern entwickeln sogar noch ausgeprägtere Führungsqualitäten. So war

es zum Beispiel, als Lou Gerstner Mitte der 1990er-Jahre IBM rettete und als Anne Mulcahy das Ruder bei Xerox übernahm. Angesichts des schweren Erbes nahezu bankrotter Firmen bewiesen sie ausgezeichnete Führungsqualitäten, nicht nur indem sie ihre Unternehmen retteten, sondern auch indem sie sie in ihrer jeweiligen Branche wieder zu Marktführern machten.

Wer sein Unternehmen so wie Mulcahy und Gerstner durch große Herausforderungen führen will, muss die in seinem Inneren verborgenen Schätze an Weisheit und Mut heben. Jeff Immelt sagte über die Krise, die er mit dem Kunststoffgeschäft bei GE zu Beginn seiner Karriere erlebte: »Leadership ist wie eine lange Reise in die eigene Seele. In Zeiten wie diesen gibt es niemanden, der einem sagen kann, was man tun soll.« Immelt äußerte viele kluge Gedanken über die Herausforderungen, denen CEOs heutzutage gegenüberstehen, wenn sie gleichzeitig die Wirtschaftskrise, umfassende technologische und globale Veränderungen, finanzielle Engpässe und Regierungseinschränkungen meistern sollen.

Traurigerweise sind viele Führungskräfte diesen Herausforderungen nicht gewachsen. Wenn

ältere Chefs scheitern, ist es unwahrscheinlich, dass sie eine weitere Chance bekommen. Meist finden sie externe Gründe für ihr Versagen und schieben die Schuld auf andere, statt die führungs-spezifische Verantwortung zu übernehmen.

Im Chinesischen besteht das Schriftzeichen für das Wort Krise aus zwei Symbolen, dem für Gefahr und dem für Chance. Genau das ist die Krise für Sie als Führungskraft. Obwohl stets die Gefahr des Scheiterns besteht, ist das Manövrieren durch eine problematische Situa-tion immer auch die beste Chance, Ihre Füh-rungsqualitäten weiterzuentwickeln. Darum plä-diere ich auch dafür, dass Nachwuchsführer frühzeitig in den Ring geschickt werden, statt sie von der Tribüne aus ihre Kommentare abge-ben zu lassen.

Junge Führungskräfte können auch aus ihren Fehlern lernen, indem sie ihren »Echten Nor-den« anpeilen, um die nächste Krise zu meis-tern. David Neeleman wurde bei Southwest Air-lines gefeuert, aber er kam wieder auf die Füße und gründete die erfolgreiche Fluggesellschaft JetBlue. Kevin Sharer lernte aus seinem Schei-tern bei MCI und wurde ein herausragender CEO bei Amgen.

Der weltweite wirtschaftliche Zusammenbruch

Es kann kein besseres Testgelände für Führungskräfte geben als den weltweiten wirtschaftlichen Zusammenbruch. An der Wall Street haben Führungskräfte wie Jamie Dimon von J. P. Morgan, Lloyd Blankfein von Goldman Sachs und John Mack von Morgan Stanley die Herausforderung angenommen. Chuck Prince von Citigroup, Martin Sullivan von AIG, Richard Fuld von Lehman und andere dagegen wurden mit dem Druck nicht fertig.

Die Ursprünge dieses Zusammenbruchs reichen zurück bis in die 1970er-Jahre, als führende Wirtschaftsexperten wie der Nobelpreisträger Milton Friedman sich dafür einsetzten, den Shareholder Value zum obersten Maßstab unternehmerischen Handelns zu machen. Der Börsenwert stand stellvertretend für den wahren Unternehmenswert. In seinem bahnbrechenden Artikel von 1970 sprach sich Friedman dagegen aus, die Interessen anderer Stakeholder für die Messung des Unternehmenswerts zu berücksichtigen, und bezeichnete all jene, die das taten, als »reine, ungetrübte Sozialisten«.

Bis Mitte der 1990er-Jahre hatte Friedmans Philosophie breite Zustimmung gewonnen. Oberstes Ziel der Börsenpreise war es, die Erwartungen an die vierteljährliche Ausschüttung zu erfüllen, und der Druck auf die Unternehmen wuchs, den kurzfristigen Shareholder Value zu maximieren. Viele Manager opferten diesem Druck langfristige Investitionen in Forschung und Entwicklung, Kundenzufriedenheit und Marktanteile.

Jack Welch, der frühere CEO von General Electric, äußerte vor kurzem eine gegenteilige Ansicht. Welch, unter dessen zwanzigjähriger Führung der GE-Aktienwert um 400 Milliarden Dollar anstieg, sprach sich dagegen aus, sich einzig auf den Shareholder Value zu konzentrieren. In der *Financial Times* sagte er: »Dem Anschein nach ist der Shareholder Value die dümmste Idee aller Zeiten. Shareholder Value ist ein Ergebnis, keine Strategie. ... Ihre wichtigsten Zielgruppen sind Ihre Mitarbeiter, Ihre Kunden und Ihre Produkte.«

Die Krise wirft ihre Schatten voraus

Das Scheitern des Long-Term Capital Management Fonds (LTCM) im Jahre 1998 ging dem globalen wirtschaftlichen Zusammenbruch um ein ganzes Jahrzehnt voraus. LTCM wurde 1994 von Investmentbankern und Nobelpreisträgern eingeführt und nutzte mathematische Modelle, um die Handelsgewinne zu maximieren. Im Jahre 1998 ging die hochriskante Strategie nach hinten los und drohte mit Verlusten in Höhe von 4,5 Milliarden Dollar den Fonds zum Platzen zu bringen. Um die Ausbreitung einer finanziellen Panik zu vermeiden, veranlasste Finanzminister Robert Rubin vierzehn Investmentbanken, eine 3,6 Milliarden Dollar teure Rettungsaktion für LTCM durchzuführen.

Die meisten Wall-Street-Firmen und Regierungsmitglieder vergaßen die LTCM-Lektion sehr rasch. Schon im darauffolgenden Jahr setzten sich Alan Greenspan, der Vorsitzende der Federal Reserve Bank, und Finanzminister Lawrence Summers für die Deregulation der Finanzmärkte ein, einschließlich der Aufhebung des Glass-Steagall-Gesetzes von 1933, das zwischen Handels- und Investmentbanken unterschied.

In den folgenden fünf Jahren entstanden Tausende von unregulierten Hedgefonds ohne jegliche Transparenz, aber mit hochriskanten Strategien, die dem LTCM beängstigend ähnelten.

Der Zusammenbruch von Enron und Arthur Andersen

Der Zusammenbruch von Enron und Arthur Andersen im Herbst 2002, gefolgt von ähnlichen Problemen bei WorldCom, Qwest und Tyco, resultierte aus den hochriskanten Transaktionen und illegalen Abrechnungen, die dem Sarbanes-Oxley-Gesetz von 2003 den Weg ebneten. Es hatte den nützlichen Effekt, die Unternehmensrechnung zu straffen, und zwang CEOs und Aufsichtsräte, die Korrektheit der Zahlen zu bestätigen. Im folgenden Jahr nahmen über zweihundert Unternehmen maßgebliche Umstellungen ihrer Buchhaltung vor.

In *Authentic Leadership* habe ich geschrieben, dass »der Kapitalismus zum Opfer seines eigenen Erfolgs« wurde. Ich sagte: »Wir brauchen eine neue Führung: authentische Führungskräfte, Menschen mit höchstmöglicher Integrität, die sich dazu verpflichten, dauerhafte Orga-

nisationen aufzubauen ... Führungskräfte, die den Mut besitzen, die Bedürfniserfüllung aller ihrer Stakeholder zum Unternehmensziel zu machen, und die Wichtigkeit ihres Dienstes an der Gesellschaft erkennen.«

Seit dem Sturz von Enron hat sich eine neue Gruppe von CEOs geformt, die hochgradig authentisch ist, sich auf das langfristige Wohlergehen ihrer Unternehmen konzentriert und eine Verpflichtung zur Befriedigung aller Stakeholder empfindet. Viele der in *True North* porträtierten Führungspersönlichkeiten – Sam Palmisano von IBM, Dan Vasella von Novartis, Andrea Jung von Avon, Indra Nooyi von PepsiCo und Jeff Immelt von GE, um nur einige zu nennen – haben ihre Firmen außerordentlich gut durch die aktuelle Krise gelenkt, obwohl keiner von ihnen gegen die Verheerungen des Börsen-crashes gefeit war.

Die Wurzeln des globalen wirtschaftlichen Zusammenbruchs

Von einigen denkwürdigen Ausnahmen abgesehen haben die Wall-Street-Protagonisten es

versäumt, aus diesen Ereignissen zu lernen. Sie trieben ihre hochriskanten Strategien und das exzessive Leverage auf die Spitze, im Einklang mit ihren Gehältern, bis im Jahre 2007 ein Höhepunkt erreicht war. Die Vorstände gescheiterter Firmen wie Bear Stearns, AIG, Lehman Brothers, Countrywide Financial, Fannie Mae, Freddie Mac, Merrill Lynch, Citigroup, Wachovia und UBS haben die Krise nicht kommen sehen und waren nicht in der Lage, sich rechtzeitig darauf einzustellen, um ihre Unternehmen zu retten.

Frei von Regierungseinschränkungen tanzten sie schneller und schneller, bis die Musik zu spielen aufhörte – und der finanzielle Zusammenbruch folgte. Die Regierungsexperten Martin Lipton und Jay Lorsch sagten dazu: »Übertriebene Macht der Aktionäre ist genau das, was diese Kurzzeitfixierung verursachte, die wiederum zur gegenwärtigen finanziellen Krise führte. Es gibt einen unmittelbaren ursächlichen Zusammenhang zwischen dem finanziellen Zusammenbruch und dem Kurzfristdenken, das leichtsinniges Handeln herbeiführte.« Dies veranlasste den Weisen von Omaha, Warren Buffett, zu der Bemerkung: »Wenn die Ebbe kommt, sieht man, wer nackt geschwommen

ist.« In Anbetracht von Buffetts bemerkenswerter Erfolgsgeschichte wundert es mich, dass nicht mehr Investoren seiner konservativen Strategie von langfristigen Investments gefolgt sind, der Wertanalysen und eingeschränkte Komplexität zugrunde liegen.

Der Management-Guru Peter Drucker sagte einmal: »Leadership hat nichts mit Status oder Privilegien, Titeln oder Geld zu tun. Leadership ist Verantwortung.« Was mich am meisten erschreckt, ist die Tatsache, dass Führungskräfte ihre Verantwortung für dieses Fiasko nicht übernehmen, trotz der Trillionen von Dollar und Millionen von Arbeitsplätzen, die verloren gegangen sind.

Einige gescheiterte Führungskräfte streiten immer noch alles ab und weigern sich, die Verantwortung für die Fehlentscheidungen zu übernehmen, die ihre Firmen in den Ruin getrieben haben. Alan Schwartz, der frühere CEO von Bear Stearns, sagte in der *New York Times*: »Rückwirkend betrachtet, selbst wenn ich genau gewusst hätte, welche Kräfte wirken würden, was hätten wir tun können, um diese Situation zu verhindern? Mir will einfach nichts einfallen, das irgendeinen Unterschied gemacht hätte.«

Und Richard Fuld, der erfolglose CEO von Lehman Brothers, fügte hinzu: »Jede Nacht wache ich auf und denke darüber nach, was ich hätte anders machen können. Ich habe meine Entscheidungen auf der Grundlage der Informationen getroffen, die ich hatte.«

Schwartz und Fuld sind nicht bereit, ihre Rollen bei diesem Scheitern ehrlich zu überprüfen. Wer von uns, der schon einmal für weniger folgenschwere Misserfolge verantwortlich war, könnte nicht zahlreiche Dinge nennen, die er hätte anders machen sollen? Durch ihr Leugnen geben Schwartz und Fuld ihre Verantwortung als Führungspersönlichkeiten ab.

Lloyd Blankfein, der CEO von Goldman Sachs, sprach in seiner Rede vor dem Council of Institutional Investors im April 2009 diesen Themenkomplex an. Er erkannte die Verantwortung der Finanzexperten für die Ereignisse, welche dem wirtschaftlichen Zusammenbruch vorausgegangen waren, und bemerkte: »Finanzinstitute haben eine Verpflichtung gegenüber dem gesamten Finanzsystem. Wir sind abhängig von einem gesunden, gut funktionierenden System, aber wir haben es alle zusammen versäumt, uns darüber klar zu werden, ob die allgemein etab-

lierten Trends und Praktiken wirklich den langfristigen Interessen der Öffentlichkeit dienten.«

Die 7 Prinzipien

Welchen Schwierigkeiten stehen Sie in Ihrem Unternehmen gegenüber? Auf welchen Wegen können Sie Ihre Organisation hindurchlenken, ohne ins Straucheln zu geraten? Wie können Sie es schaffen, trotz großen Drucks Ihrem »Echten Norden« treu zu bleiben?

Dieses Buch richtet sich an alle Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen, vom Karriereanfänger bis zum CEO. Wir werden untersuchen, welchen Themenbereichen Sie in Ihrem Unternehmen begegnen, und praktische Ansätze entwickeln, mit deren Hilfe Sie sich diese Fragen beantworten können.

Als passende Beispiele untersuchen wir eine große Bandbreite von Krisensituationen, in die Führungskräfte gerieten, und wie sie damit umgingen. Einige dieser Zwickmühlen wurden durch äußere Ereignisse ausgelöst, beispielsweise wirtschaftliche Umbrüche, den Run auf eine Unternehmensaktie, feindliche Übernahmever-

suche sowie das Wetter und andere Naturgewalten. Bedeutend mehr jedoch resultierten aus internen Problemen, zum Beispiel Produktqualität und Rückrufe, Geschäftsethik und Rechtsfragen, Gewinnausfälle, Buchhaltungsskandale und organisatorische Veränderungen.

Die meisten dieser Beispiele beziehen sich auf Führungskräfte, die ich persönlich kenne, sowie auf meine Erfahrungen bei Medtronic, Honeywell und Litton Industries sowie die Aufsichtsräte, in denen ich tätig war: Goldman Sachs, ExxonMobil, Novartis und Target. Ich habe mich auf diese Beispiele beschränkt, weil ich diese Organisationen und ihre Führung unmittelbar beobachten konnte. Darüber hinaus verwende ich einige der aussagekräftigsten Fälle, die ich an der Harvard Business School unterrichtete.

Bei jedem Beispiel schildere ich meine persönlichen Beobachtungen dieser Führungskräfte – was sie im Umgang mit Krisen falsch und was sie richtig gemacht haben. Ich möchte betonen, dass keiner von ihnen perfekt ist, und es gibt keine Garantie dafür, dass sie in Zukunft ebenso effektiv führen werden, wie sie das in der Vergangenheit getan haben.

Aus diesen Fällen leite ich die sieben Prinzipien ab, die ich während meiner Führungsjahre in der Wirtschaft, im Non-Profit-Bereich, in der Regierung und an Hochschulen zusammengetragen habe. Im Umgang mit den Schwierigkeiten, die Sie heute und möglicherweise in der Zukunft zu lösen haben, können Sie diese Prinzipien unmittelbar anwenden.

Jede der folgenden sieben Prinzipien bildet ein Kapitel dieses Buches. In der Zusammenfassung gebe ich Ihnen Hinweise zu Ihren persönlichen Führungsqualitäten und zeige Ihnen, wie Sie im entscheidenden Augenblick Ihrem »Echten Norden« folgen können.

1. Prinzip: Sehen Sie der Realität ins Auge.

Der Realität der Krise ins Auge zu sehen ist die wichtigste Lektion von allen. Erst wenn Sie akzeptieren, dass Sie einem ernsten Problem gegenüberstehen, und sich Ihrer eigenen Rolle bei dessen Entstehung bewusst werden, können Sie damit anfangen, es zu lösen.

2. Prinzip: Sie sind nicht Atlas – tragen Sie nicht die Last der ganzen Welt auf Ihren Schultern.

Alleine können Sie das nicht meistern, also versuchen Sie gar nicht erst, die ganze Welt auf Ihren Schultern zu tragen. Binden Sie andere

innerhalb Ihres Unternehmens und in Ihrem Privatleben ein, um die Last zu teilen und Ihnen den Sieg zu ermöglichen. Das ist eine wunderbare Gelegenheit, den Zusammenhalt im Team zu stärken, denn die stärksten Bände werden in Krisenzeiten geknüpft.

3. Prinzip: Gehen Sie der Sache auf den Grund. Unter dem Druck einer Krise ist man oft versucht, schnell wirksame Lösungen zu finden, welche die wahren Probleme überdecken und zu einer möglichen Wiederholung der Krise in Ihrer Organisation führen können. Sie können solche Probleme jedoch nur lösen, wenn Sie die grundlegende Ursache kennen und dauerhafte Lösungen vorantreiben.

4. Prinzip: Sie werden einen langen Atem brauchen. Wenn Sie mit gravierenden Problemen konfrontiert werden, ist Ihre erste Reaktion vielleicht, dass doch alles gar nicht so schlimm sein kann. Aber zu einem solch frühen Zeitpunkt sehen Sie möglicherweise nur die Spitze des Eisbergs, und es kann noch viel schlimmer kommen. In Krisen lacht das Bargeld. Um eine Krise zu überleben, müssen Sie sich auf einen langen Kampf vorbereiten, um

das Schlimmste abzuwehren und das Auge des Sturms durchqueren zu können.

5. Prinzip: Verschwenden Sie niemals eine gute Krise. Derartige Herausforderungen stellen die beste Gelegenheit dar, um maßgebliche Veränderungen in Ihrem Unternehmen vorzunehmen, weil sie den Widerstand schwächen, der in guten Zeiten vorherrscht. Sie sollten energisch alle Maßnahmen ergreifen, um Ihre Organisation zu stärken, wenn Sie wieder aus der Krise herausgekommen sind.

6. Prinzip: Sie stehen im Rampenlicht: Folgen Sie Ihrem inneren Kompass. In einer Krise ruhen alle Augen auf Ihnen. Ob Sie wollen oder nicht, Sie stehen im Scheinwerferlicht, sowohl innerhalb des Unternehmens als auch darüber hinaus. Bleiben Sie auf Ihren »Echten Norden« ausgerichtet oder geben Sie dem Druck nach?

7. Prinzip: Gehen Sie in die Offensive – profitieren Sie jetzt. Nach einer Krise sind die Märkte niemals dieselben wie zuvor. Also machen Sie nicht einfach die Schotten dicht und warten, bis das Geschäft wieder anläuft. Jetzt ist die Gelegenheit, den Markt Ihren Stärken entsprechend neu zu formen. Während die anderen ihre Wunden lecken, sollten Sie sich auf den augenblick-

lichen Profit konzentrieren.

Diese sieben Prinzipien sind von unmittelbarem Nutzen im Umgang mit aktuellen Krisen und eine gute Vorbereitung auf zukünftige. Ich schlage vor, dass Sie sich nach jedem Kapitel Notizen machen, um Ihre eigenen Erfahrungen hinzuzufügen. Dann können Sie diese Prinzipien auf Ihre Organisation anwenden und mit anderen Menschen an Ihrem Arbeitsplatz besprechen, um einen Konsens über die notwendigen Schritte zu erreichen.

Wenn Sie als Gewinner aus dieser Krise hervorgehen und dabei klar Ihrem »Echten Norden« folgen, werden Sie feststellen, dass es Ihr Selbstbewusstsein gestärkt hat, jeder nur erdenklichen Schwierigkeit die Stirn zu bieten, und das macht Sie zu einer noch viel besseren Führungskraft in guten wie in schlechten Zeiten.

Beginnen wir unsere Beschäftigung mit den 7 Prinzipien mit der Frage, warum es vielen Führungskräften so schwerfällt zuzugeben, dass sie sich in einer Krise befinden.