

**Durch die Krise zur Entscheidung**

**Gelebte Werte und Sinnstiftung als  
Kern der Führungsverantwortung  
in bewegten Zeiten**

**Ein persönlicher Erfahrungsbericht**

WirtschaftsEthikForum der Metropolregion 2010,  
22. April 2010, Nürnberg  
Führung in bewegten Zeiten: Werteorientierung als Erfolgsfaktor

Dr. Georg-Suso Sutter

# „Nach-Denkens-Wertes“

- Was kennzeichnet gute Führung in schwierigen Zeiten?
- Welche eigenen Erfahrungen mit guter Führung haben Sie?
- Was würden Sie empfehlen – oder so nicht (mehr) machen?
- Werteorientierung als Erfolgsfaktor in bewegten Zeiten?!

# „Nach-Denkens-Wertes“

„Werte sind Leitlinien zur Orientierung des Menschen, die Handlungsziele vorgeben und für die Sinnbildung bedeutsam sind.“

(Viktor Frankl)

# Eine erste Einsicht

Vieles hat in der Zuspitzung der Krise, ja selbst als die Entscheidung gefallen war, im Unternehmen deutlich besser funktioniert als in den Jahren zuvor.

Eine erste, etwas vordergründige Erklärung:

Eine Fokussierung auf das Wesentliche, gleichsam ein kollektives Wissen um die Klarheit der Situation.

Etwas tiefer nachgefragt:

- Was war kennzeichnend für diese Führungssituation?
- Was hat uns denn die letzten Monate noch motiviert?
- Wie sind wir mit unserer Enttäuschung umgegangen?
- Wie haben wir „gut geführt“?

# Stationen des Überlebenskampfes

- Sanierungstarifvertrag 2004
- Neuordnung der Quelle/Neckermann Gesellschaften 2006
- **September 2008, Rettungsversuch u.a. durch zweiten Sanierungstarifvertrag**
- **Juni 2009 Beantragung der Insolvenz**
- **September 2009 Eröffnung der Insolvenz**
- **November 2009 Schließungsentscheidung**
- **Schließung zum 28.02.2010**

# Notruf um Mitternacht

Samstag, 17.09.08

**Die Aufgabe:** Erstellung eines tragfähigen Konzepts zur Einsparung von Personalkosten bis zum nächsten Vormittag

**Entscheidend:**

Die (informelle) Vernetzung, die ihre Basis in einer menschlichen, persönlichen und fachlichen Wertschätzung, dem damit verbundenen Vertrauen und der daraus erwachsenen Loyalität hat.

**Die Einsicht:**

Die Investition in krisentaugliche Beziehungen, in eine besondere Zusammenarbeitskultur, in für eine Extremsituation tragfähige Werte ist eine langfristige.

# Verhandlungen unter extremem Zeitdruck

Oktober 2008

## Die Aufgabe:

Verhandlung des Einsparvolumens in dreistelliger Millionenhöhe für 13 Tochtergesellschaften

## Entscheidend:

- Ein in sich gut aufeinander abgestimmtes Kernteam mit einem hoch professionellen Back Office, die auf der Grundlage des gegenseitigen Respekts und eines professionellen Leistungsanspruchs vertrauensvoll zusammenarbeiten.
- Vollständige Transparenz der Situation und eine aktive, schnelle Kommunikation

# Verhandlungen unter extremem Zeitdruck

Oktober 2008

## Die Einsicht:

Die Notwendigkeit langfristiger Investitionen in die Entwicklung der Menschen und der Teams, u.a. durch

- die Einbindung der Mitarbeiter über Hierarchiegrenzen hinweg in viele Fragestellungen des HR-Alltages
- einen respektvollen Umgang in jeder Situation
- permanente/penetrante Fokussierung der Prozessorientierung in der HR-Arbeit
- eine aktiv gestaltete Kommunikation
- eine „sanfte Reflexion“ der Ego-Strukturen

# Umsetzung des Zukunftspakts

November/Dezember 2008

Die Aufgabe: Verwaltungstechnische Umsetzung des Zukunftspakts

Entscheidend:

Wir konnten uns auf unsere Mitarbeiter im Shared Service Center und auf die dort implementierten Prozesse verlassen.

- Verlässlichkeit als tragender Wert in der Zusammenarbeit
- Hohe Disziplin bei der konsequenten Abarbeitung eines komplexen Arbeitspakets entlang der vereinbarten Prozesse

**Die Einsicht:**

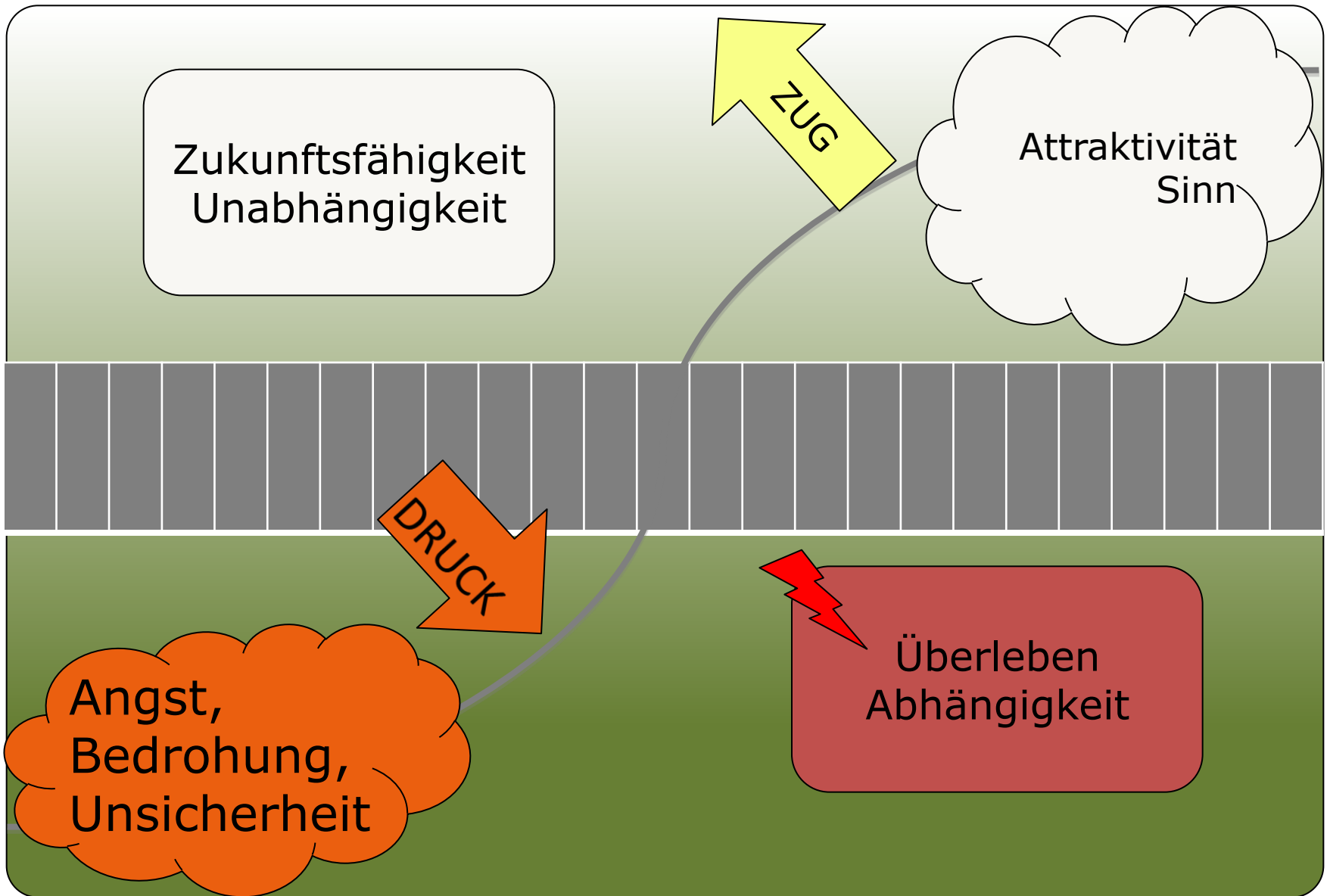
Einfordern und Vorleben von Grundtugenden als „immanente“ Vorbereitung auf die Krise.

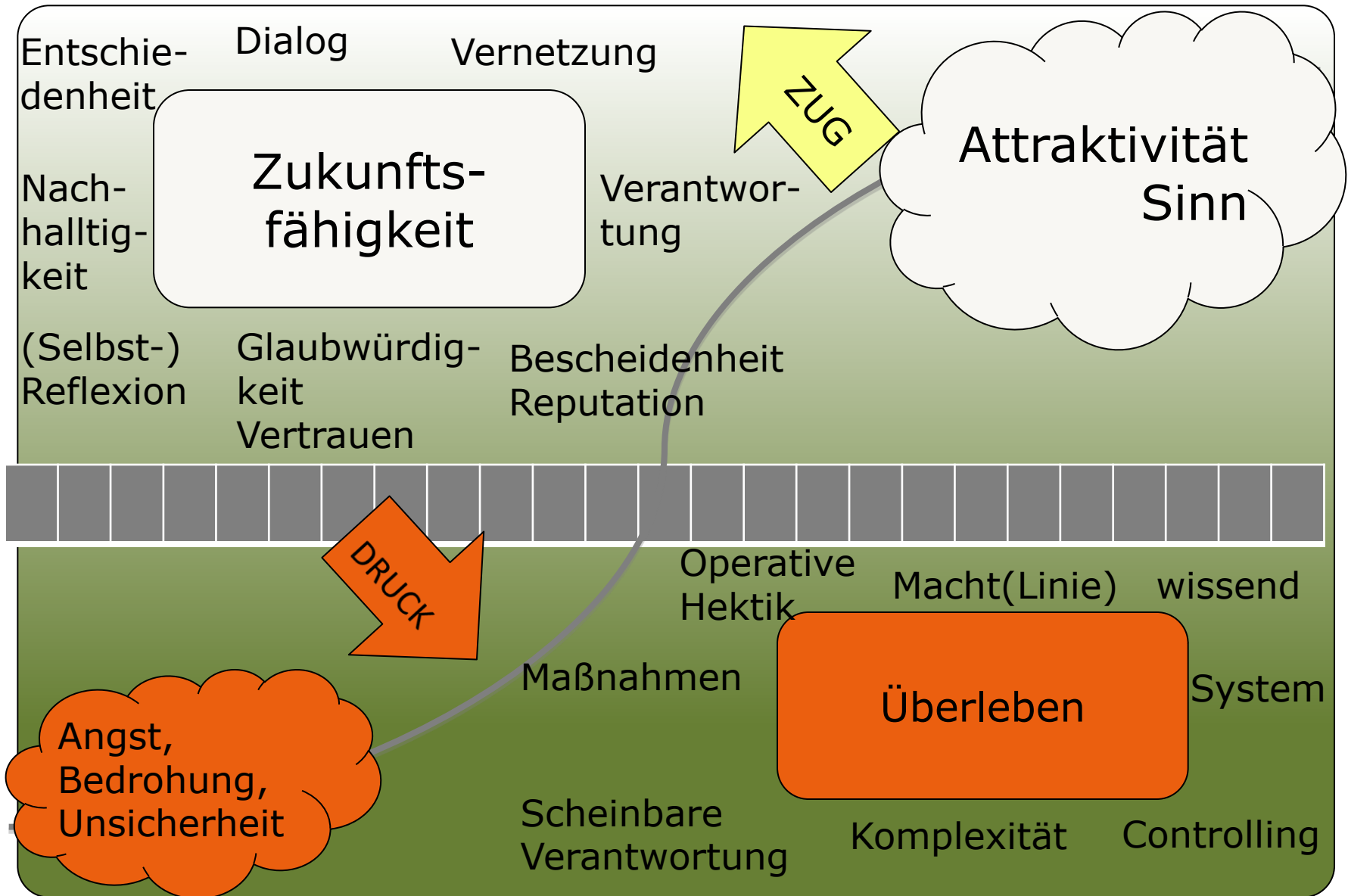
# Phase der Unsicherheit und Verunsicherung

Januar- Mai 2009

## Die Aufgabe:

Menschen in der Organisation die Auseinandersetzung mit der unsicheren Situation so zu ermöglichen, dass sie die Kraft haben, das im Alltag Anstehende gut zu tun und die verbleibenden Chancen auf Zukunft aufrecht zu erhalten.





# Phase der Unsicherheit und Verunsicherung

Januar- Mai 2009

## **Die Einsicht:**

Die Schaffung eines Wertegefüges ist der Schlüssel, um Handlungssicherheit zu erzeugen. Diese wiederum gibt den Menschen die entscheidende Kraftquelle zurück: die Sinnstiftung – durch die Krise zur persönlichen Entscheidung für seine Werte.

# Insolvenz

Juni – Oktober 2009

## Die Aufgabe:

- Wie sollten wir als HR eine Situation bewältigen, in der das Management mehr oder weniger durch den Insolvenzverwalter ersetzt wurde?
- Wie solle ich mit meiner Führungsmannschaft die Mitarbeiter des HR-Bereichs zu Höchstleistungen motivieren angesichts dessen, das wir wiederum unter enormen Zeitdruck Interessensausgleiche, Sozialpläne verhandeln und umsetzen sollten?

# Insolvenz

Juni – Oktober 2009

## **Entscheidend: Partnerschaft, Bescheidenheit, Disziplin und Mut**

- persönliches Commitment der HR-Führungsmannschaft für die nächste Zukunft.
- Kommunikation und Präsenz der Führungskräfte: da sein, zuhören, Menschen bestärken, damit sie nach vorne schauen, sich orientieren können.
- Sich als Führungskraft der exponentiell ansteigenden Anzahl von (persönlichen) Fragen stellen – ohne schnelle Antworten zu haben.
- Die innere und äußere Verpflichtung der Führungskräfte führt zu einer neuen Qualität von Solidarität im HR-Bereich: Es entstand ein besonderer Erlebnis-Wert getragen von einem Willen zum Sinn.
- Arbeit und Zusammenarbeit in der Krise wird nicht mehr aus einer Rollendefinition heraus gelebt: In der Krise verwischen Rollen.

# Insolvenz

Juni – Oktober 2009

Weitere Beobachtungen:

Formale Machtstrukturen und Rituale fallen partiell oder vollständig aus. Stattdessen: Werte und Prinzipien kamen zur Wirkung, die in normalen Zeiten oft vergebens angestrebt wurden.

- Informelle Führungspersönlichkeiten zeigten Stärke und gaben Orientierung.
- Werteorientierung an Stelle politischer Egoismen.
- Einfachheit und Reduktion auf das Wesentliche ersetzt Komplexität
- Klarheit in Bezug auf das, was wichtig ist.
- Vorbehaltloses Vernetzen an Stelle von „Wagenburgen“.
- Ehrlichkeit im Zumuten des Unausweichlichen.
- Schnelle, transparente Entscheidungen und konsequentes Handeln.

# Insolvenz

Juni – Oktober 2009

## **Die Einsicht:**

In der Krise muss man als Führungskraft persönliche Entscheidungen treffen und sich öffentlich dazu bekennen.

Partnerschaft, Bescheidenheit, Disziplin, Mut sowie der Verzicht auf Machterhalt und fixierte Rollenfestschreibungen schaffen eine Atmosphäre der Solidarität und Hilfsbereitschaft, ermöglichen Sinnstiftung.

# Die Entscheidung

November 2009 – Februar 2010

Aufgabe: Abwicklung - mit Klarheit, Anstand und Würde das Notwendige tun.

Entscheidend:

- Gut strukturierte Prozesse.
- Individuelle Gespräche, um Klarheit für die nächsten Schritte zu schaffen.
- Raum für Aufarbeitung, Trauerarbeit und Verabschiedung.
- Intensive Unterstützung bei persönlichen Anliegen.
- Wertschätzung und Respekt für das individuell Geleistete.
- Unterstützung von Initiativen zur Jobfindung.

# Die Entscheidung

November 2009 – Februar 2010

**Die Einsicht:** Sichtbarkeit, aktives, unterstützendes und Orientierung gebendes Handeln sind die vornehmsten Aufgaben der Führungskraft nach einer Entscheidung mit negativen Konsequenzen.

# Die Entscheidung

November 2009 – Februar 2010

„Das Leiden hat nämlich dann einen Sinn, wenn du selbst ein anderer wirst“

(israelischer Maler und Bildhauer Yehuda Bacon)

Letztendlich war in dieser Phase für die HR-Mitarbeiter die Erfahrung wichtig, dass Sie aus dieser „scheinbaren“ Tragödie persönlich gestärkt hervorgehen können.

Denn es ist vornehmste Aufgabe der Führungskraft, dem einzelnen Mitarbeiter gerade auch in der Krise den Raum für persönliches Wachsen zu geben. Nur so wird der Einzelne auch in der bescheidensten Situation für sich persönlich Sinn erfahren – und das ist wohl das, was unser Menschensein mit ausmacht.

# Was in der Krise trägt und wirkt.....

Anregungen zum Transfer

## **Entscheidung für ein glaubwürdiges Wertegerüst**

In der Krise habe ich erfahren, wie wichtig ein glaubwürdiges Wertegerüst für wirkungsvolles Führen ist. Die Krise hat mich gelehrt, mich in meiner Verantwortung als Führungskraft für meine Werte neu zu entscheiden und vor allem dann auch zu leben.

## **Führung als nachhaltige Investition in die Menschen**

Es sind die langfristigen persönlichen Investitionen in die Beziehungen zu den Mitarbeitern, in eine besondere Zusammenarbeitskultur, in für eine Extremsituation tragfähige Werte, die sich bei der Bewältigung einer Krise bezahlt machen.

# Was in der Krise trägt und wirkt.....

## Anregungen zum Transfer

### **Verankerung eines gemeinsamen „Bildes“**

Die (innere) Verpflichtung des Managements und der Mitarbeiter auf ein gemeinsames „das ist uns wichtig“ ist die Grundlage für das Bestehen in Phasen „existentieller“ Unsicherheit. Denn Systeme ohne gemeinsame Wertebasis geraten mit großer Wahrscheinlichkeit endgültig aus dem Gleichgewicht.

### **Die geforderte persönliche Entscheidung**

Die immer wieder neu zu treffende Entscheidung für ein persönliches Commitment, für ein Einfordern und Vorleben von Grundtugenden als „immanente“ Vorbereitung auf die Krise ist eine notwendige Bedingung für die Legitimation, Mitarbeiter durch die Krise führen zu wollen.

# Was in der Krise trägt und wirkt.....

Anregungen zum Transfer

## **Sinnstiftung als Kraftquelle**

Die Schaffung eines Wertegefüges ist der Schlüssel, um Handlungssicherheit zu erzeugen. Diese wiederum gibt den Menschen die entscheidende Kraftquelle zurück: die Sinnstiftung – durch die Krise zur persönlichen Entscheidung für seine Werte.

## **Entschiedenheit der Krise**

Wenn die Radikalität der Situation keinen Raum mehr für vergangene Errungenschaften lässt, wenn die Frage des Überlebens wichtiger wird als das Verteidigen überholter Ego-Positionen, dann ermöglicht dies Führenden und Geführten Tugenden, die in „Friedenszeiten“ oft mühsam eingeklagt werden müssen – Führung kann so einfach sein.

# Was in der Krise trägt und wirkt.....

Anregungen zum Transfer

## **Führen in der Krise heißt auch Dienen**

Sichtbarkeit, Bescheidenheit und aktives, unterstützendes Handeln sind die vornehmsten Aufgaben der Führungskraft nach einer Entscheidung mit negativen Konsequenzen.

## **Sinnstiftende Reflexionsräume –eine Selbstverständlichkeit?!**

Es ist für die Entwicklung des Einzelnen und dann auch für die Zusammenarbeit unabdingbar, dass eine Führungskraft gerade in der Krise Freiräume und Reflexionsschleifen anbietet, in denen die persönliche „Perspektive“ zum Thema werden kann. Indem der Einzelne die Möglichkeit hat, sich selbst über das „Jetzt“ hinauszuführen, hat er auch die sinnstiftende Option ein „anderer“ zu werden.

# Was in der Krise trägt und wirkt.....

## Anregungen zum Transfer

Die (intuitive) Orientierung an einem Wertegefüge mit Bausteinen wie

- Verlässlichkeit und Vertrauen
- Persönlicher, fachlicher Wertschätzung und respektvollem Umgang

eine daraus erwachsene

- Loyalität, Glaubwürdigkeit, tragfähige Beziehungsqualität, und Solidarität

verbunden mit

- hoher Transparenz in Entscheidungen und in der Kommunikation, hoher Disziplin in der Zusammenarbeit, Einfachheit im Handeln, einer sichtbaren Entschiedenheit bei gleichzeitiger persönlicher Bescheidenheit und einem hohen Grad an Selbstreflexion

schließlich

- dem Wachsen und der Entwicklung des anderen verpflichtet.

# „Nach-Denkens-Wertes“

## Zum Fundament einer wertorientierten Führung

In Krisen-Situationen geht es nicht mehr alleine um die Frage, was wir (vom Leben) erwarten, **sondern was das Leben von uns erwartet**. Es geht um die Sinn-Frage, um die Frage nach meiner persönlichen Verantwortung: was ist die Erwartung an mich in dieser Situation und was erwartet das Leben gerade jetzt von mir. Die Sinn-Frage ist nicht allgemein zu beantworten sondern ist von Mensch zu Mensch, von Lebenssituation zu Lebenssituation und von Augenblick zu Augenblick unterschiedlich und wechselnd. (nach: Viktor Frankl (1905 - 1997) hat in seinem Buch „...Trotzdem Ja Zum Leben Sagen,“)

- Die persönliche spirituelle Verankerung – die tägliche Übung.
- Das eigene Selbstverständnis: Für was stehe ich?
- Die immer wieder neue Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung als Führungskraft gegenüber dem, was ich zu verantworten habe: Führen heißt auch Dienen.
- Einrichten von gemeinsamen sinnstiftenden Reflexionsräumen zur Besinnung auf eine gemeinsame Wertebasis

# Was in der Krise trägt und wirkt.....

Anregungen zum Transfer

Mein persönliches Fazit:

Die für mich persönlich nachhaltigste Wirkung der Krise war die (intuitive) Entscheidung für eine wertorientierte, sinnstiftende Führung - verbunden mit der erneuten (zum Teil auch schmerzhaften) Einsicht, dass nur der legitimiert ist, andere zu führen, der sich selbst zu führen vermag.

Herzlichen Dank für Ihr Interesse  
und ein gutes Gelingen in der  
Wahrnehmung Ihrer persönlichen  
Führungsverantwortung in  
bewegten Zeiten

## Dr. Georg-S. Sutter

- mobile: ++49 175 720 55 26
- phone: ++43 7230 21001
- fax: ++43 7230 21003
- [georg.s.sutter@miex.cc](mailto:georg.s.sutter@miex.cc)
  
- Quellenweg 31  
4203 Altenberg b. Linz  
Austria

