

Jede Veränderung braucht Inspiration – in Unternehmen und in Staaten

Über die Wirksamkeit des kürzlich geschnürten EU-Krisenfonds sowie über die Effektivität der Restrukturierungsmaßnahmen für Griechenland lässt sich trefflich streiten. Die Vermutung liegt nahe: Keiner weiß es so wirklich. Es gilt hier das Gleiche wie für alle Entscheidungen, die in komplexen und unsicheren Situationen getroffen werden: Die Auswirkungen können erst in der Zukunft beobachtet werden. Entscheidend ist jedoch, dass es gelungen ist, spät, aber doch, überhaupt gemeinsame Entscheidungen zu treffen. Das ist in manchen Konstellationen ein Novum und als Signal mindestens so wichtig wie das Ergebnis. Mit einem Wort: Führung ist gefragt.

Ergebnisse der Krisenforschung. Wir haben im Rahmen der Forschergruppe Neuwaldegg mit Beginn der Krise 2008 ein Langzeitforschungsprojekt begonnen: Welche Erfolgsfaktoren verbinden Organisationen, die die Krise bisher erfolgreich gemeistert haben und trotz großer Einschnitte in eine neue Identität und neues Wachstum gelangen? Und was können wir dafür möglicherweise für Krisensituationen in Staaten ableiten? Im Zuge der Griechenland-Krise und in weiterer Folge der EU-Krise lohnt es, einen genaueren Blick auf die Ergebnisse dieser Analyse zu werfen: Nebst Faktoren wie Branche, Eigenkapitalquote, Liquidität und Workforce Power kommt es demnach vor allem auf die Führungsqualität des agierenden Managements an: Gefragt sind Flexibilität, Schnelligkeit und Konzentration auf das Wesentliche, um in der Phase der akuten Krise die Überlebensfähigkeit – in der Regel der Liquidität – zu stabilisieren. Weiters Klarheit, Mut und Sinnstiftung in der Phase der Einschnitte.

Entscheidend ist es, nicht nur Sparmaßnahmen und Einschnitte zu verordnen, sondern gleichzeitig eine Bereitschaft zu tiefgreifenden Transformationen zu zeigen und diese schnell und unwehleidig umzusetzen, auch wenn es eigene Bequemlichkeiten betrifft. Parallel zu den Transformationen gilt es, Vision und Identität der Organisation zu stärken: Was ist das gemeinsame Zukunftsbild? Was sind mögliche positive Aspekte der Veränderung?

Führung braucht vor allem Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Kommunikation und Beziehung: Wenn diese Aspekte beachtet werden, ist auf der inhaltlichen Ebene vieles möglich. Menschen sind, wenn sie die Notwendigkeit einsehen und spüren, dass Veränderungen auf allen Ebenen stattfinden, durchaus bereit, Einschnitte in ihre Bestandsrechte zu akzeptieren.

Massiver Widerstand, etwa in Form von Demonstrationen wie zurzeit in Griechenland, sind ein klares Zeichen. Der Glaube an die gerechte Verteilung der Einschnitte und an die Entscheider da oben fehlt. Genau dies ist aber die Voraussetzung dafür, dass aus Krisen tatsächlich Chancen erwachsen.

Mit Blick auf Griechenland und dessen akuten Transformationsbedarf ergibt sich folgende These: Griechenland wur-



Sparen alleine wird Griechenland und die EU nicht retten.

Julia Culen

GESELLSCHAFTERIN DER BERATERGRUPPE NEUWALDEGG

de ein strenges Diätprogramm verordnet, gleichzeitig bestehen berechtigte Zweifel, dass dieses die strukturellen, wirtschaftlichen und politischen Probleme, auf denen die derzeitige Krisensituation so prächtig gewachsen ist, zu lösen vermag. Gerade Korruption und Schattenwirtschaft nähren sich aus notorischer Unterbezahlung von Staatsbediensteten. Gerade Machthaber und die politische Führung eines Landes profitieren zumeist ganz hervorragend von Missständen. Gleichzeitig wären sie am meisten gefordert, Veränderungen mitzugestalten und mit gutem Beispiel voranzugehen.

Anstatt aber substanzielle strukturelle Veränderungen einzuläuten, die alle Ebenen schmerzen würden, werden Sparprogramme (Pensionisten, Beamte, Angestellte ...) und Steuererhöhungen erwogen, die allenfalls der Stabilisierung und Vertiefung der ursächlichen Missstände dienen. Jene, die die Krise mitverursacht und davon profitiert haben, müssen ein klares Signal bekommen: Wenn sich nichts ändert, geht es auch uns an den Kragen, und zwar nachhaltig. Aus der Komfortzone bewegt man sich erst, wenn ernsthafte Bedrohung besteht: Steuern zu hinterziehen, Korruption, Schattenwirtschaft – dies alles muss zunehmend unbequeme und äußerst unattraktive Folgen haben.

Ein Veränderungsprozess erfordert eine Vision:

Sieben düren Jahren sind schon in biblischen Erzählungen fette Jahre gefolgt. Eine Form von positiver Motivation ist dringende notwendig: Sparen alleine kann eine Nation in eine kollektive Depression und weiteren Leistungsabfall stürzen. Genau das gilt es zu verhindern: Was sind die Stärken und Ressourcen Griechenlands? Worauf aufbauen? Was kann das Land zukunftsfähig machen, wenn die Rettungsmaßnahmen gegriffen haben und das Land stabilisiert ist? Auch hier ist wiederum eine politische Führung gefragt, die das Vertrauen der Bevölkerung genießt und in der Lage ist, den Veränderungsprozess als solchen zu verstehen und aktiv zu gestalten!

Selbiges gilt übrigens auch für die EU und viele andere Länder: Notorisch korrupte, schwache und von parteipolitischen Interessen getriebene Entscheidungen haben noch jedes Land mittelfristig in den Ruin getrieben. Darauf wollen wir nicht warten. Es braucht Leader mit Herz, Mut und Visionen, die an eine Zukunft glauben und andere begeistern und inspirieren können.

Machthaber und politische Führung eines Landes profitieren meist ganz hervorragend von Missständen.