

PERSÖNLICHE GEDANKEN EINES CEOs

Leadership in Zeiten von Corona

München / Unterföhring, 23. März 2020 – In den letzten Tagen erhielt ich immer häufiger eMails von Firmen die mir versicherten, dass sie alles unternehmen würden, um die Gesundheit ihrer Kunden sicherzustellen und gleichzeitig alles in die Wege geleitet hätten, um ihren Service bestmöglich aufrecht zu erhalten. Auch ich war versucht, ein solches Schreiben zu formulieren und auszusenden. Aber ich bin an der Frage hängengeblieben, ob dies tatsächlich die beiden wesentlichen Aufgaben eines CEOs in Zeiten dieser Krise sind, auf die ich mich fokussieren sollte. Müssen wir uns lediglich darauf konzentrieren, unsere Firma irgendwie durch diese schwierige Zeit zu bringen, um danach wieder da weiter machen zu können, wo wir von ihr überrascht wurden? Oder liegt in der aktuellen Situation nicht noch eine viel tiefere Herausforderung für Führung, nämlich wahrzunehmen, welche Erkenntnis wir daraus für die Zukunft gewinnen können und wie wir bei diesem Prozess unterstützend wirken können.

Auch wir haben bereits mit Auftreten der ersten Corona-Fälle in China durch unsere Asiatischen Büros einen Vorgeschmack über die Auswirkungen auf die Mitarbeiter, aber auch auf unsere Supply Chain bekommen – und schnell die Ohnmacht gespürt, mit der wir den Konsequenzen weitgehend ausgeliefert sind. Daher haben auch wir den Fokus auf die Gesundheit unserer Mitarbeiter gelegt – denn sie sind es, die für unsere Kunden gerade versuchen, alles irgendwie möglich zu machen, um Antworten zu geben und Lieferungen sicherzustellen - und dabei die wirtschaftlichen Lager der Firma abzustützen, wo dies möglich ist. Ihnen dabei so weit wie möglich den notwendigen Schutz und die hierfür notwendigen Mittel zur Verfügung zu stellen, ist eine prioritäre Managementaufgabe.

Die eigentliche Führungsaufgabe ist jetzt allerdings noch eine vollkommen andere: in der Krise den Raum für Sorgen, Zweifel, Hilfe, aber auch für Nachdenklichkeit aufzumachen und diesen mit Transparenz und Zuversicht zu halten – und gleichzeitig die Organisation auf die Zeit „nach Corona“ vorzubereiten, die mit Sicherheit nach dieser Erfahrung eine andere sein wird.

Denn während viele vielleicht noch der Meinung sind, wir müssen uns nur irgendwie durch diese Krisen hindurchwurschteln, um danach weiter machen zu können wie bisher, der irrt schwer. In ein paar Jahren werden wir zurückblicken und es wird klarwerden, dass die Welt durch Corona bei allem Leid und allen Herausforderungen ein paar Lektionen gelernt hat, die essentiell sind für unser Zusammenleben in einer globalen Welt: dass wir es sind, die

verantwortlich sind, die großen wirtschaftlichen, aber auch sozialen und ökologischen Systeme vor Überbelastung zu schützen – und dass wir die großen Herausforderungen der Zukunft nur gemeinsam stemmen können. Dies ist zumindest meine tiefe Hoffnung.

Aktuell stürzen zunächst sämtliche bisherigen mentalen Modelle erfolgreicher Führung in sich zusammen. Während „Outsourcing“ in immer neue Länder mit niedrigen Löhnen als unbestrittene Erfolgsstrategie in einer globalen Welt galt, erschüttern heute die notwendigen regionalen Maßnahmen zur Eindämmung der Infektion jedes dieser Netzwerke auf unvorhersehbare Art und Weise. Dabei hoffen wir, dass Lieferanten, denen wir gestern noch mit der Überheblichkeit des Stärkeren schwer realisierbare Preiszugeständnissen abgerungen haben, uns jetzt trotz aller lokalen Herausforderungen weiter versorgen. Und erwarten von Mitarbeitern, die wir bis gestern noch akribisch kontrolliert haben, anstatt ihnen zu vertrauen, dass sie heute im Home Office mehrere Extra-Meilen für das Unternehmen laufen. Und während wir immer nur versucht haben, durch aggressiven Wettbewerb das größte Stück Kuchen vom Teller zu nehmen, merken wir schmerzhaft, wie abhängig wir von der Hilfe anderer sind; z.B. wenn sich das Land, das wir gestern noch mit einem Zollstreit in die Knie zwingen wollten, als Lieferant von 90% der jetzt essentiellen Medikamente herausstellt.

Uns Managern wurde über Jahrzehnte beigebracht, dass wir nur managen können, was wir konkret messen. Dabei haben wir konstant danach gestrebt, alles unter Kontrolle zu halten und in jeder Situation haben wir aus unserer Erfahrungen der Vergangenheit nach der richtigen Strategie gesucht, um zu gewinnen. Doch jetzt müssen wir einsehen, dass dies in einer Krise nicht funktioniert. Und es wird nicht die letzte Krise sein, der wir uns stellen müssen. Sie war in dieser Form sicher nicht vorhersehbar, sodass zunächst die Bewertungen von „richtig“ oder „falsch“ nicht adäquat sind, um hinterher unter den überlebenden Unternehmen zu bewerten, wer sich am besten darauf vorbereitet hatte.

Allerdings war vorhersehbar, dass eine Krise kommen musste (und weitere folgen werden), und damit bekommt „richtige“ und „falsche“ Führung einen neuen Kontext. Wenn man die Auswirkungen der „dotcom“-Blase und der letzten Finanzkrise mit der Corona-Krise vergleicht, so zeigt sich ein Muster, das für eine ganze Reihe an weiteren Fällen gilt: Handlungen oder Ereignisse, bei denen der kumulierte Effekt aller Mitspieler vom jeweils betroffenen System nicht mehr getragen werden kann, führen zwangsläufig über kurz oder lang zu einem Systemzusammenbruch.

Dies galt für die Illusion, dass eine Webseite bereits einen wirtschaftlichen Wert darstellt ebenso wie die aberwitzige Vorstellung, dass ein Sack voll überkritischer Kredite sich bereits

durch das Label „AAA“ in ein werthaltiges Asset verwandelt – und dies gilt für die jetzt ganz konkrete Gesundheitsgefahr durch Corona: wenn unsere gesellschaftlichen, wirtschaftlichen oder ökologischen Systeme überstrapaziert werden, kommt zwangsläufig das böse Erwachen.

Nun hätte vermutlich niemand die Entstehung und Ausbreitung des Corona-Virus verhindern können. Und so wird es auch in der Zukunft Krisen geben, die wir nicht vorhersehen werden. Aber es gibt aktuell eine ganze Reihe an menschengemachten Effekten, die in Summe längst die sozialen und ökologischen Systeme in die Nähe ihrer Belastungsgrenze bringt. Sie sind leichter zu ignorieren, weil sie sich langsamer als die Corona-Pandemie verbreiten. Aber sie existieren und werden in der Regel stark von unserem wirtschaftlichen Verhalten getrieben - es liegt in unserer Hand, sie zu verhindern.

Die Corona-Krise lehrt uns aus meiner Sicht zwei Lektionen für Leadership:

1. Wir müssen in unseren Entscheidungen achtsamer werden, damit wir die uns umgebenden wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Systeme nicht durch unser kollektives Handeln überfordern. Ob Klimaerwärmung, Vermüllung des Planeten, soziale Gefälle oder schleichende Vergiftung der Umwelt – wir können diese Themen nicht mehr weiter ignorieren oder die Realität abstreiten, denn sie haben ein unübersehbares Krisenpotential. Wir müssen unseren Anteil an ihnen erkennen und beginnen gegenzusteuern.
2. Zusätzlich müssen wir verstehen, dass es weitere Krisen geben wird. Um diese zu bewältigen, müssen wir uns gegenseitig unterstützen lernen, denn wir sind inzwischen intensiv vernetzt und damit direkt oder indirekt voneinander abhängig. Wenn wir weiter den Fokus auf das kurzfristige Maximieren unserer Eigeninteressen legen, werden wir in der nächsten Krise alleine dastehen. Und den Anfang sollten wir hier bei unseren Mitarbeitern machen.

Das chinesische Wort für Krise besteht aus zwei Zeichen: dem für Gefahr und dem für Gelegenheit. Diese Weisheit sollte jetzt für uns die Orientierung sein. Wir müssen die unmittelbaren Gefahren für unsere Mitarbeiter, unsere Wirtschaft und unsere Gesellschaft versuchen abzuwehren– aber gleichzeitig die Gelegenheit nutzen, den Schritt in eine neue Form von Leadership wagen.

Vor fast vier Jahren haben wir uns im Unternehmen dafür entschieden, die Nachhaltigkeit in der Bekleidungsindustrie nach besten Kräften zu forcieren und eine zirkuläre Textilindustrie anzustreben. Auf dem Weg haben wir nicht nur zusätzliche Kosten gehabt, sondern auch immer wieder auf Umsätze verzichtet – potentielle Liquidität, die uns heute vielleicht fehlt.

Vor neun Monaten haben wir dann noch begonnen, unsere Organisation nach agilen Prinzipien neu auszurichten und Entscheidungsprozesse auf Vertrauen und Kooperation anstatt auf Kontrolle und Macht aufzubauen. Auch dies hat viel Kraft und Lernen erfordert.

Beide Prozesse haben Energie gekostet und wir haben noch einen Teil des Weges vor uns. Aber von allen Führungsentscheidungen der letzten Jahre waren diese beiden aus heutiger Sicht die wichtigsten, denn sie haben uns bereits ein Stück auf dem Weg vorangebracht, den wir für die Zeit nach der Corona-Krise alle lernen werden dürfen.

Es ist eine herausfordernde Zeit, um Führungskraft zu sein, denn es gibt keine Blaupause für unser Handeln. Aber wir sollten die Zeit nutzen und in stillen Momenten darüber nachdenken, was wir in der Zukunft alles anders machen wollen. Und am besten schreiben wir es auf, damit wir es später nicht vergessen (#NewLeadership).

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'R. Fox', is written over the printed name and title.

Dr. Rüdiger Fox
CEO Sympatex Technologies GmbH

The Sympatex climate-neutral and recyclable membrane

Als einer der weltweit führenden Anbieter ist Sympatex® seit 1986 Synonym für Hightech-Funktionsmaterialien in Bekleidung, Schuhen, Accessoires und technischen Anwendungsbereichen. Sympatex entwickelt, produziert und vertreibt gemeinsam mit ausgewählten Partnern weltweit Membrane, Lamine und Funktionstextilien sowie Fertigfabrikate. Die Sympatex Membran ist optimal atmungsaktiv, 100% wind- und wasserdicht sowie klimaregulierend. Sie ist zu 100 Prozent recycelbar, klimaneutral, bluesign® approved und mit dem „Oeko-Tex-Standard-100“ Zertifikat ausgezeichnet. Zudem ist sie PTFE-frei und PFC-frei. Die Technologien und Prozesse basieren auf dem Prinzip von ökologischer Verantwortung und Nachhaltigkeit unter besonderer Berücksichtigung eines optimalen Carbon Footprints. Sympatex ist weltweit mit Verkaufsbüros und Niederlassungen vertreten.

PR Kontakt:

Sympatex Technologies GmbH

Sonja Zajontz

Mail sonja.zajontz@sympatex.com

T +49 (0)89 940058 439