

3. Grass Arena 2010:

«Wenn die Leidenschaft stimmt, ist keine Zielvereinbarung nötig»

Anlässlich der dritten «Grass Arena» im Grandhotel Dolder in Zürich philosophierten Bündner Top-Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Sport und Politik über das Thema «Leadership mit Leidenschaft» und waren sich einig: Aus dem Elfenbeinturm heraus sind Unternehmen nicht zu führen.

«Lieben Sie Ihren Beruf? Mögen Sie Menschen - wirklich?» *Riet Grass, Gründer und Geschäftsführender Partner der Outplacement-Beratungsfirma Grass & Partner AG* fühlte seinem Publikum bereits in seiner Eröffnungsrede auf den Zahn und führte mitten ins Thema der Veranstaltung. Wie lässt sich ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem gemeinsam Ziele erreichen werden können? Welche Rolle spielen Leidenschaft und Begeisterung in diesem Prozess? Unter der Moderation von *Handelszeitung-Chefredaktor Martin Spieler* gingen Riet Grass und seine Gäste diesen Fragen nach – allesamt Bündner und als solche damit vertraut, «dass man sich durchbeissen muss, um zur Bergspitze zu gelangen und dass es gefährlich ist, beim Abstieg den Tritt zu verlieren», wie *Roberto Lombardini, Verwaltungsratspräsident der Axpo*, zum Auftakt ausführte.

Durchbeissen und Vorsicht walten lassen – offenbar scheint dies im Arbeitsmarkt gegenwärtig die allgemeine Strategie zu sein. Generell stellten die Referenten einen Verlust an Arbeitsplatzsicherheit fest: «Heute werden Mitarbeitende schneller abgestossen, Firmen werden regelrecht gesund-gekämmt» - diese Beobachtung sei selbst in der Schweizer Industriebranche zu machen, von der es allgemein heisse, sie habe die Krise gut überstanden, beobachtete Lombardini. Selbst in einer Bank wie der Graubündner Kantonalbank (GKB), die als Profiteurin aus der Krise heraus gekommen sei und deren Leidensdruck wohl kleiner sei als in der übrigen Finanzbranche, hätten die Mitarbeitenden mehr Zukunftsangst als früher, bemerkt der *CEO der GKB, Alois Vinzenz* und konkretisiert: «Der Wunsch nach Identifikation wächst, sie wollen wissen, wofür und für wen sie arbeiten.»

Auch wenn die Führungstheorie Modeströmungen unterliege, bleibe der Anspruch an das Leadership im Wesentlichen dasselbe, sind sich alle Referenten einig. Heute sei aber ein grösseres Investment an Zeit und Geld nötig, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Erfolge erzielt werden könnten. Allein über Performance Management sei dies nicht zu erreichen, bemerkte Vinzens: «Unsere Mitarbeitenden fühlen sich davon ausgelaugt.» *Marco Torriani, CEO des Genfer Hotels Mandarin Oriental*, bestätigte: «Das Savoir-Être kommt oft zu kurz.» In Krisenzeiten werde oft vergessen, dass die Mitarbeitenden zwar die grössten Ausgaben verursachten, jedoch in der Regel auch den grössten Teil der Einnahmen erbrächten. «Man muss den Leuten auch etwas mitgeben.»

Führen aus dem Elfenbeinturm heraus? Unmöglich!

Führung sei kein Selbstzweck, sondern Bestandteil und Ausdruck der Organisation, betonte Vinzens: «Ein Geschäftsmodell kann nicht kopflastig als Konzept übergestülpt werden, es muss im Unternehmen gelebt werden.» Die GKB fördert das unternehmensinterne Vereinsleben und regelmässige Zusammenkünfte, nicht zuletzt, um neben dem Teamgeist auch die Konfliktfähigkeit zu entwickeln. Gerade diese hält

Vinzens für zentral: «Es muss eine emotionale Auseinandersetzung stattfinden können – auch von unten nach oben.» Er prüfe deshalb von Zeit zu Zeit, ob die Führung prinzipiell hinterfragt werden dürfe und ob bei Führungspersonen Fremd- und Eigenbild übereinstimmen. «Man muss bereit sein, die Wirkung der Führung zu messen», ist er überzeugt. Gerade in einer Zeit, in der schnelle Richtungswechsel mitunter unumgänglich sind, setzt auch Hoteldirektor Torriani auf regelmässige und möglichst ehrliche Mitarbeitergespräche. Eine gute Gesprächskultur ermögliche es, Fehler einzugestehen – auch von Seiten der Führung.

«Als Führungskraft muss man regelmässig an der Basis sichtbar werden», ist die *Bündner Regierungsrätin Barbara Janom Steiner*, die einen angemessenen Führungsrhythmus empfiehlt um ein gemeinsames Gefühl des «Wir ziehen am gleichen Strick» zu entwickeln. In einer akuten, schwerwiegenden Krise sei der Kontakt zur Basis sogar noch wichtiger, weiss Janom Steiner aus Erfahrung: «Dann müssen Führungspersonen Orientierungshilfe geben.» Als im Januar 2010 der Bündner Polizeikommandant am Tag vor der Eröffnung des WEF Suizid beging, sei «ein ungeheurer Sturm an Gerüchten, Geschichten und Schlagzeilen» losgebrochen, erinnerte sie sich. «Wer hier nicht standhaft ist, kann immensen Schaden anrichten und erleiden.» Aus dieser Situation habe sie gelernt, dass Führung mitunter auch eine «Balance aus Herz und Härte» erfordere. Es gelte, schonungslos offen über Tatsachen zu sprechen, gleichzeitig jedoch auch Einfühlsamkeit zu zeigen für Betroffene und Angehörige. Es sei ebenso schwierig wie nutzlos, Dinge verstecken zu wollen, glaubt sie: «Öffentlichkeit, Medien und Mitarbeitende fordern heute Transparenz.»

Spielräume schaffen – Fehlerkultur entwickeln

Im Bereich der instrumentellen Führung sei in den letzten Jahren viel getan worden, gab Vinzens zu bedenken: «Vielleicht sogar zu viel, denn Erfolg ist nicht auf dieser Schiene zu haben, sondern nur über Leidenschaft zu gewinnen. Wenn die Leidenschaft stimmt, ist keine Zielvereinbarung nötig.» Diese Art der Führung sei jedoch anspruchsvoller als die instrumentelle Führung, denn eine bestimmte Werthaltung könne nicht einfach befohlen werden. Damit sie die Thematik verinnerlichen könnten, bräuchten Führungskräfte und Mitarbeitende einen gewissen Gestaltungsspielraum, ist Vinzens überzeugt: «Sie sollen selbstbewusst Verantwortung tragen können – ohne ständige Furcht vor Sanktionen.»

Torriani unterstützt die Ansicht: «Man muss die Leute auch einmal arbeiten lassen.» In seinem Umfeld, wo einerseits die Kundschaft permanent allerhöchste Qualität einfordere und sie auch verdiene, und wo andererseits junge, gut ausgebildete Nachwuchskräfte schnell viel erreichen wollten, sei dies bisweilen ein schwieriger Balanceakt. «Fehler sind unvermeidlich. Wir besprechen immer ausführlich, warum etwas schief gelaufen ist – mit dem Ziel, dass jeder lerne, sich und sein Handeln konstruktiv zu hinterfragen: Was tun wir? Warum reagiert der Kunde so? Was versteht er unter Qualität?»

Vision erklären – rund um die Uhr

Viele CEOs hätten in letzter Zeit vor allem deshalb Erfolg, weil sie keine gravierenden Fehler gemacht haben, gab Lombardini zu bedenken. «In Zukunft wird aber nicht nur die defensive Haltung wichtig sein, sondern auch, dass man ab und zu ein paar Tore schießt.» Vom Toreschiessen sprach auch *Arno del Curto*, Trainer des HC Davos, der von sich sagt, bei ihm stecke «Leidenschaft in den Genen». Seine Spieler seien vielleicht weniger talentiert als vieler ihrer Gegner, doch sie seien in der Regel motivierter, weil es

ihm oft genug gelinge, sie mit seiner Leidenschaft anzustecken. Er werde nie müde, seinen Spielern seine Vision zu erklären: «Eines Tages wirft eine gegnerische Mannschaft nach zwanzig Minuten die Stöcke und verlässt demotiviert den Platz.» Er werde oft gefragt, wann er endlich bei einem anderen Club anheuere, wo er bestimmt auch mehr Geld verdienen könne. «Geld hat für mich nichts mit Leidenschaft zu tun», antworte er dann jeweils. «Leidenschaft braucht ein Ziel und Zeit.» Er gehe nach fast fünfzehn Jahren in Davos morgens immer noch mit Leidenschaft ins Training und kehre abends – zwar etwas ermattet – erfüllt nach Hause zurück. ***Del Curto fand die schönste Umschreibung für «Leadership mit Leidenschaft» an diesem Abend: «Ich liebe meine Spieler.»***

Peter Müller
CHANGE COMMUNICATIONS