

AKTUELLE BERICHTERSTATTUNG

Kunde: Comes Real
Medium: Immobilien Zeitung
Datum: 20. Mai 2010

JOST HIERONYMUS

Krisenursache Management

Hinter Unternehmenskrisen stecken oft Manager, die das gesunde Maß verloren haben – sei es bei den Zielen oder beim Eingehen und Managen von Risiken, betont Jost Hieronymus, Partner der Comes Real, Starnberg, mit dem Schwerpunkt Interim-Management in Unternehmenskrisen. Deswegen fordert er mehr Demut, Zweifel und Selbstkritik in der Branche.

Die aktuelle Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass die Konzentration auf das Machbare mit größtmöglichem Gewinn keine nachhaltige Erfolgsstrategie ist. Schon gar nicht, wenn man den Erfolg nicht nur in Währungen, sondern auch in sozialen Kategorien wie Gemeinwohl, Zufriedenheit, Sicherheitsempfinden und Zugehörigkeitsgefühl oder auch in ökologischer Hinsicht bewertet.

Jahre der Globalisierung und ausschließlichen Gewinnorientierung haben einen Führungstypus befördert, der zahlen- und effizienzgetrieben all das vernachlässigt hat, was nicht unmittelbar bilanz- oder gewinnwirksam ist. So wurde nicht nur Kurzsichtigkeit gefördert, sondern auch ein auf Eigennutz ausgerichtetes Führungsverhalten. Dabei ging es neben dem finanziellen Paket aus Fixum, Tantiemen, Boni und Optionen gern auch um die Fortentwicklung des persönlichen Marktwerts (nicht selten mittels persönlicher Medienberater). Auf solchem Wege entstanden Manager mit hohem Gefahrenpotenzial: zu allererst dem eigenen



Jost Hieronymus.

Bild: Comes Real

Vorteil verpflichtet, von sich selbst begeistert und ohne Zweifel an der eigenen Urteilskraft, knallhart ergebnisfokussiert und hochgradig wettbewerbsorientiert. Maßstab im Wettbewerb ist allein das Geld, und dieser Zusammenhang führt zwangsläufig zur Gier.

Die Gier, der Verlust des Maßes, ist auch der häufigste Grund für unternehmerisches Scheitern. Dabei geht es nur selten um Korruption, Kickbacks, Untreue oder Betrug. Meist wird die Krise durch ein bisschen zu viel verdienen oder wachsen wollen und damit ein bisschen zu viel Risiko eingehen ausgelöst.

In allen Unternehmenskrisen, ob Strategie- oder Liquiditätskrise, steckt in der Regel auch eine Managementkrise. Und das ist eine Krise, die von Persönlichkeiten ausgelöst wird. Persönlichkeiten, die aus dem Maß geraten sind. Sei es das Maß der Ziele, das Maß beim Eingehen und Managen von Risiken, das Maß des positiven Selbstvertrauens und Selbstwertgefühls oder auch das Maß des gesunden Gerechtigkeits- und Rechtsempfindens.

Wer keinen Zweifel an sich selbst kennt, braucht keine anderen Meinungen, Perspektiven und Anregungen mehr, der pflegt sein Herrschaftswissen und delegiert allenfalls Verantwortung, aber keine Entscheidungen. Das führt zur fehlenden Orientierung und zum inneren Rückzug der Mitarbeiter, zu taktischem Verhalten und am Ende hoher Fluktuation und mangelhafter Solidarität mit dem Unternehmen.

Die Praxis der Unternehmenssanierung zeigt, dass auf der Managementseite die größte Gefahr von einer psychischen oder geistigen Fehlhaltung ausgeht. Ob Größenwahn, Eitelkeit, Machtbesessenheit, Seelenlosigkeit oder jedwede andere Ausprägung von Eigennutz, früher oder später zeigt sich der Schaden.

Demut und Bescheidenheit, Zweifel und Selbstkritik, vor allem aber die gute, alte Kardinaltugend des Maßes sowie die Beachtung des Gemeinwohls sind demgegenüber gute Gefährten auf einem dauerhaft erfolgreichen unternehmerischen Weg.

Schreiben Sie an leserbrief@iz.de