

## **Michael Kres: „Small is smarter“**

Michael Kres, Gründer und Gesellschafter des Coaching-Netzwerks ProMove TM und Initiator der [www.mutmacher.org](http://www.mutmacher.org) plädiert für ein neues Führungsmodell, das sich durch den Mut zur Bescheidenheit auszeichnet. Im Interview mit Barbara Lukesch erläutert er, was er darunter versteht.

*Herr Kres, Sie behaupten in Ihrem neusten Buch, dass grosse Unternehmen weniger mutig sind als kleine. Wie kommen Sie darauf?*

Michael Kres: Firmen können nicht mutig sein – sondern nur die Menschen, die in ihnen arbeiten. Menschen können überall mutige Initiativen ergreifen, ob in der Politik, der Gesellschaft oder in kleinen und grossen Unternehmen. Was ich meine ist, dass Mut nach unserem gängigen Selbstverständnis einen Resonanzkörper braucht – Mut soll ja etwas bewegen, sonst nützt ja die tollste Aktion nichts. In kleinen Unternehmen kann dieses Publikum eher mobilisiert werden als in Grossunternehmen. In Grossunternehmen wird Verantwortung leichter ans System delegiert, an die Führung und von dort ans Top-Management. Dort oben werden aber kaum mutige Entscheide gefällt, da die obersten Führungskräfte ja unter permanenter Beobachtung stehen und wenig Spielraum zu haben glauben für Ungewohntes. Eine unpräzise Aussage verunsichert die Anleger, eine Bemerkung verärgert den Vorstandskollegen. Schon wird dementiert und gerechtfertigt. Das führt dazu, dass in grossen Unternehmen eigentlich kaum mehr wirklich mutige Initiativen ergriffen werden und es nicht wirkliche Alternativen zu klassischen Führungsprinzipien gibt.

*Und die wären?*

Top-Down-Management durch unsäglich langsame und entfremdende Informationsprozesse, ermüdende Budgetplanungsprozesse, Kontrolle, Reportings, eine Sitzungsinflation sondergleichen, drei Effizienzsteigerungsprogramme pro Jahr, Projekt Aktivismus – was weiss ich. Und natürlich alles mit dem Ziel, immer weiter zu wachsen.

*Big is beautiful, heisst doch die Zauberformel der Wirtschaft. Sollen Unternehmen denn nicht mehr wachsen?*

Wachstum ist wesentlich, keine Frage. Entscheidend ist doch aber welches Wachstum. Wenn ein Unternehmen heute umsatzmässig 5% im Jahr wächst und gleichzeitig intern durch Stress und Aktivismus 15% seiner Produktivität verschwendet, fragt es sich schon, worauf wir fokussieren sollen, aufs Gas oder auf die Bremse. Ich bin der Meinung, dass wir erst die Bremse lösen müssen, bevor wir Gas geben können. Viele Unternehmen bremsen sich heute selbst aus, indem sie viel zu viel Energie für sich selbst verwenden und darauf, den Analysten und Anlegern zu gefallen. Diesen Anteil können wir gefahrlos zurückfahren und uns dafür vermehrt den Kunden widmen. Das reduziert Stress für alle.

*Aber Analysten und Anleger haben doch ein Recht darauf, informiert zu werden.*

Gerade deswegen haben wir doch diesen Reportingwahn. Und wird dadurch die Führung besser? Wir unterliegen dem Irrglauben, dass durch mehr Information das Verständnis zunimmt. Aber sind wir ehrlich: die meisten Anleger und Analysten haben, trotz tausender Investor Relations-Abteilungen, nicht wirklich einen Einblick darin, was in den von ihnen gesponserten Unternehmen wirklich abläuft. Sehen Sie sich doch die

ProMove TM – your future

Basel - Berlin - Bern – Genf - Lausanne - London - Luzern – Paris - Schaffhausen – Singapur - St. Gallen - Zürich  
info@promovetm.com; [www.promovetm.com](http://www.promovetm.com); [www.mutmacher.org](http://www.mutmacher.org)

Unternehmenskommunikation heute an: ein Jahresbericht ähnelt dem anderen, die Aktionärsverhandlungen unterscheiden sich allenfalls noch im Buffet. Immer die gleichen Aussagen: Künstlich aufgepeppte Worthülsen, warum welches Wachstum wie zustande kam oder eben nicht, strategische Ausrichtung hier, Akquisitionen dort. Wenn man dann aber in die Firmen geht, findet man organisationalen Burnout vor. Das gefällt uns nicht und da kommunizieren wir doch lieber, was erwartet wird, aus Angst, dass uns die Aktionäre abstrafen. Ich glaube, diese Angst ist unbegründet. Wenn ein authentisches Führungsteam hin steht und sagt, was die Firma wirklich antreibt, welche Probleme sie hat, was die Menschen daraus lernen und welche Auswirkungen das auf die Unternehmensentwicklung haben kann, was soll da falsch laufen? Kein Investor, der am wirklichen Wohl der Unternehmung interessiert ist, dürfte dann wohl abspringen. Und wenn er das nicht ist, ist es eh besser, dass er geht.

*Sie unterstellen also Führungskräften, dass sie nicht authentisch kommunizieren.*

Das ist keine Unterstellung, sondern eine Beobachtung. Wir begleiten jährlich hunderte von Executives in Coachings. Im vertraulichen Rahmen fällt es diesen hochtalentierten und spannenden Menschen leicht, zu sich zu stehen und innere Konflikte auszutragen. Sobald es jedoch nach aussen vor die versammelte Mannschaft geht, ist von diesem Mut nicht mehr viel übrig. Und das geht nicht nur Führungskräften so, sondern uns allen. Wir haben alle Angst vor Spannungen, vor negativen Botschaften, umso mehr, wenn unsere Position und unser Vermögen davon abhängen. Wir versuchen dann, Negatives abzuschwächen, zu vermeiden oder positive Ausflüchte zu finden. Das ist per se ja nicht falsch. Aber auf diese Weise jedoch interpretiert jeder für sich, was am besten für ihn ist. Für Unternehmen sind das eben ein guter Geschäftsgang, gesichertes Wachstum, zufriedene Mitarbeiter und Kunden. Leider hat dies oft wenig mit der Realität zu tun.

*Was müsste sich konkret verändern?*

Ich glaube, wir müssen lernen, Erfolg umfassender zu verstehen und zu differenzieren zwischen kollektivem und individuellem Wachstum. Unter kollektivem Wachstum verstehe ich die Entwicklung einer Gemeinschaft wie etwa ein Staat oder eine Unternehmung. Hier muss ein Verständnis greifen, dass Wachstum nur dann erfolgen kann, wenn sich ein soziales System auch mal eine Pause gönnen oder schrumpfen darf, wenn das den Organismus als solches stärkt. Es gibt keinen lebendigen Organismus, der ohne Pause wachsen kann! Und doch tun wir so, als wäre dies bei Unternehmen der Fall. Wenn wir aber dieses differenzierte Wachstumsbild erreichen wollen, dürfen wir die Verantwortung dafür nicht abstrahieren. Kein Staat, kein System übernimmt diese Aufgabe für uns. Wir müssen schon selbst ein anderes Bild auf unser individuelles Wachstum entwickeln und es als Selbstzweck hinterfragen. Was nutzen uns das grössere Team, die Verantwortung für noch mehr Umsatz, das noch höhere Gehalt? Werden wir dadurch gewachseneren, zu mutigeren Menschen? Ich habe auf jeden Fall noch keinen derartigen Zusammenhang erkennen können. Führung ist keine grosse Leistung, sondern eine Aufgabe, die Menschen freiwillig wählen, mit allen Vor- und Nachteilen. Viele Führungskräfte betrachten sich als Helden oder Märtyrer und erwarten dann soziale Anerkennung von aussen. In meinem Verständnis ist das falsch und hat wohl nichts Führung, sondern eher mit mangelnder Selbstführung zu tun. Erfolg kommt aus dem Inneren und bedarf keiner Anerkennung von aussen. Wer so denkt, braucht weniger Rampenlicht – und erzielt trotzdem Wirkung. Ich glaube, dass wir insgesamt bescheidener werden dürfen in den Ansprüchen an uns selbst und unser Umfeld. Dann wird small auch smarter und wir können anders wachsen.

*Geben Sie uns doch einmal konkrete Beispiele, wo dieser Mut zur Bescheidenheit sich gelohnt hat.*

Zwei Beispiele haben mich besonders beeindruckt. Da ist zum einen der Rostocker Windkraftanlagenbauer Nordex, zum anderen die italienische Luxus-Modefirma Brunello Cucinelli.

Bei Nordex wurde Bescheidenheit dahingehen gelebt, dass man Prestigeprojekte in Frage gestellt hat. Als Jürgen Zeschky 2012 bei Nordex den Chefposten antrat, fand er ein nach der Finanzkrise gebeuteltes Unternehmen vor. Nordex hatte vorher eine starke Wachstumsstrategie verfolgt, wie alle Anbieter der Branche ins Offshore-Geschäft investiert und in China einen Brückenkopf aufgebaut. Insgesamt stiegen so zwar die Umsätze, aber die Erträge gingen zurück. Nordex zog sich in der Konsequenz aus dem Offshore-Geschäft zurück und hat das prestigereiche China-Geschäft wieder aufgegeben. Man entschied sich also, vom Wachstumspfad abzuweichen, die Firma gesundzuschumpfen und wieder auf das eigentliche Kerngeschäft zu fokussieren.

Mutige Führung kann auch heissen, weniger zu wachsen als möglich wäre. Die Firma Brunello Cucinelli S.p.A., ein börsenkotiertes Unternehmen aus Solomeo, etwas nördlich von Rom, tut das. Die Firma stellt Luxus-Mode her und fertigt ausschliesslich in Italien. Brunello Cucinelli, der Geschäftsführer und –inhaber, hat die Firma vor zwei Jahren an die Börse gebracht. Das Besondere daran: er hat weiterhin zwei Drittel der Aktien behalten. So bleibt er der absolute Herr im Haus und kann sicherstellen, dass seine Mitarbeiterinnen bis zu 25 Prozent höhere Gehälter erhalten als im Branchenschnitt. Laut Analysten könnte die Firma wahrscheinlich dreimal so viel verkaufen wie aktuell. Doch der Chef will nicht. Ihm ist die Würde seiner Mitarbeitenden wichtiger als die eigene Gewinnmaximierung und so schliesst er jeden Abend am 17h30 die Tore, um seinen Mitarbeitenden Zeit bei ihrer Familie zu gönnen. Wo gibt's denn sowas heute noch.

*Wie profitabel sind diese Firmen?*

Nordex ist tief in den schwarzen Zahlen gewesen letztes Jahr. Nach dem Rückzug aus drei potenziellen Wachstumsfeldern durchbrach Nordex 2013 erstmals in der Firmengeschichte bereits nach 9 Monaten die Umsatzmilliarde. Zum Jahresende lag das Plus bei 30 Prozent und lieferte auch Ertrag.

Brunello Cucinelli hat 322,5 Mio. € Umsatz gemacht und einen operativen Gewinn von 58.2 Mio. Seit Jahren wachsen Umsatz und Gewinn zweistellig.

*Welche Qualitäten muss ein Vorgesetzter mitbringen, um in einem solchen Umfeld zu reüssieren?*

Es geht wohl weniger um die Qualitäten, als um die Erwartungen. Als erstes genügt es schon, sich als Normalo verstehen, der versucht, das Beste aus seinen Stärken und Schwächen herauszuholen. Wir brauchen keine Helden! Wir müssen niemandem genügen, nur uns selbst. Wenn dieser Druck, der Welt gefallen zu müssen, einmal von uns abfällt, lebt es sich viel einfacher.

*Ein hehrer Anspruch.*

Der sich lohnt. Wo sonst ist mit so wenig Aufwand so viel zu erreichen?

*Sie sind als Executive Coach tätig. Welche Erfahrungen haben Ihr eigenes Denken geprägt?*

Als ich als junger Mann 1998 unsere Firma mitgründete, genoss ich das Privileg, im Wesentlichen mit Menschen ab 50 zu arbeiten, die damals unser hauptsächliches Zielpublikum für Begleitprozesse bildeten. Ich konnte damals beobachten, wie diese Menschen das Leben oft auch in schwierigen Situationen meisterten. Was mir dabei auffiel, war die Gelassenheit und Bescheidenheit der Menschen im Umgang mit ihrem Umfeld. Ich realisierte: Je langsamer und reflektierter ich selbst handle, je eher ich mit mir selbst im Einklang bin, umso mehr Wirkung erziele ich. Dieses innere Ruhen ist für mich eines der wesentlichen Prinzipien geworden, nach dem ich aber auch die anderen Coaches bei ProMove TM leben.

*Wie setzt sich Ihr Unternehmen zusammen?*

Wir sind 35 Personen, vom Theaterdirektor bis zum ehemaligen CEO eines internationalen Konzerns. Alle haben eines gemeinsam: Bei uns ist jeder ein Unternehmer im Unternehmen und kann selbst bestimmen, wie er sich einbringen will und was er verdienen will. Wir haben nur zwei Ziele bei uns: Die einzelnen Produkte müssen schwarze Zahlen schreiben und die Mitarbeitenden sollen gerne bei uns arbeiten wollen. Jeder definiert in diesem Rahmen seine Ziele selbst, kann sich frei bewegen und sich in diejenigen Projekte an denjenigen Standorten einbringen, die passen. Niemand hat Anspruch auf Arbeit. Aber er kriegt von uns alle Unterstützung, die er braucht, um seine Aufgabe eigenständig zu erfüllen.

*Wie gross ist die Leistungsbereitschaft?*

Sehr hoch. Wenn ich manchmal am Samstag ins Büro gehe und etwas hole, sitzen da Leute zusammen und arbeiten mit grossem Elan an irgendwelchen Dingen. Sie machen das freiwillig. Dafür gehen sie dann auch unter der Woche mit der Familie auf die Skipiste. Wir leben nach dem Motto: Wenn uns die Arbeit Spass macht, müssen wir nie arbeiten. Ich finde diese Art des Arbeits- und Leistungsverständnisses wunderbar. Sie ist zu einem wichtigen Teil meines Selbstverständnisses im Beruf geworden, auf das ich nie mehr verzichten möchte.

## **Biografie Michael Kres**



Michael Kres ist 1968 geboren. Seinem Abschluss als Dr. oec. HSG folgt eine Executive Leadership Coach-Ausbildung in London zum Professional Certified Coach ICF. Michael Kres ist Partner der [www.promovetm.com](http://www.promovetm.com) und Gründungsmitglied der [www.mutmacher.org](http://www.mutmacher.org). Er verfügt über langjährige Führungserfahrung in den Branchen Luftfahrt, Telecom, Dienstleistung, Aus- und Weiterbildung. Seine Schwerpunkte liegen in der Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen und dem Coaching von Führungskräften. Michael Kres hat Lehraufträge an verschiedenen Universitäten inne und publiziert regelmässig zu den Themen: „Demografie“, „Employability“ und „Mutige Führung“.

Kontaktdaten: Tel. +41 52 624 09 10, [michael.kres@mutmacher.org](mailto:michael.kres@mutmacher.org)

ProMove TM – your future

Basel - Berlin - Bern – Genf - Lausanne - London - Luzern – Paris - Schaffhausen – Singapur - St. Gallen - Zürich  
[info@promovetm.com](mailto:info@promovetm.com); [www.promovetm.com](http://www.promovetm.com); [www.mutmacher.org](http://www.mutmacher.org)