

**LIVESTREAM PANDEMIE: TV-Sondersendung – alle Infos und E****welt+**

IDENTITÄTSENTWICKLUNG

Warum Markus Söder in der Corona-Krise gewinnt – und die Grünen verlieren

Stand: 17:05 Uhr | Lesedauer: 9 Minuten

Von **Marcel Reich**
Redakteur

Markus Söder (l., CSU), Bayerns Ministerpräsident und der Grünen-Vorsitzende Robert Habeck

Quelle: Sven Hoppe/dpa-Bildfunk, picture alliance / ZUMAPRESS.com/Sachelle Babbar

Durch die Corona-Krise müssen sich Menschen, Parteien und Unternehmen an neuen Werten messen lassen. Experte Christopher Spall erklärt, wie man gut aus der Krise kommt, worauf es jetzt ankommt - und in welcher Position man gerade schlechte Karten hat.

Die Corona-Lage hat nicht nur Unternehmen, sondern auch Parteien und einzelne Persönlichkeiten in die Krise gestürzt. Mittelständler kämen sich verschoben, der Kampf um Kunden und Aufmerksamkeit wird nach der Krise durch neue Regeln definiert. Christopher Spall berät Persönlichkeiten und Unternehmen und erklärt, worauf es jetzt ankommt.

WELT: Als Experte für Identitätsentwicklung beschäftigen Sie sich in der Corona-Zeit

mit Organisationen und Einzelpersonen, die in der Krise stecken. Sie sagen, dass sie sich gerade jetzt an ihrer eigenen Identität orientieren sollen. Wie funktioniert das?

Christopher Spall: Melitta zum Beispiel produziert seit ein paar Tagen Schutzmasken. Melitta hat den Kaffeefilter erfunden. Die Filtrierung ist seit mehr als einem Jahrhundert Teil der DNA des Unternehmens. Es ist gut möglich, dass aus dem Schutzmasken-Provisorium ein Dauerzustand wird. Die Maschinen zur Produktion sind ohnehin vorhanden. Unternehmen können nun die Ideen von anderen kopieren, was ich für einen Holzweg halte, oder sich auf Grundlage der eigenen DNA entwickeln. Dann ist es glaubwürdig und stärkt das Vertrauen. Geht es bei uns um Kaffee oder um Filtrierung? Diese Frage sollten sich Organisationen stellen. Die Identität gibt eine Richtung vor. Verhindert einen Schlingerkurs. Und macht ganz neue Räume auf für das Wachstum von morgen.

WELT: Welche Personen treten Ihrer Meinung nach in der Krise gerade besonders gut auf?

Spall: Unter den CEOs gefällt mir Tim Höttges von der Deutschen Telekom gut. Er kommuniziert sehr persönlich in den sozialen Medien und nutzt dabei geschickt den Antrieb der Telekom „Menschen zu verbinden“. Das wirkt authentisch. Im Politikbetrieb macht Markus Söder derzeit fast alles richtig. Weil er seine Haltung konsequent vertritt. Die ist konservativ geprägt. Er überzeugt durch Klartext, gibt Orientierung. Weil er seine Linie vom ersten Tag in der Krise bis heute vertreten hat und den Schutz der Menschen über allen anderen Interessen stellt. Wir spüren: Nur wer seine Haltung klar vor Augen hat, kann anderen jetzt Orientierung geben. Das ist übrigens der Urzweck einer jeden Marke. Jetzt in der Krise sind Personen und Organisationen gefragt, die diesem Zweck Rechnung tragen.

WELT: Was kann man sich unter der Identität einer Organisation oder eines Unternehmens denn vorstellen?

Spall: Ich übersetze Identität mit Haltung. Den eigenen Grundsätzen folgen. Klar sein mit sich und anderen. Entscheidungen sollten nicht auf Grundlage der Meinung anderer getroffen werden, sondern aus einem tiefen Glauben an die eigenen

Grundsätze. Das gilt vor allem jetzt in der Krise. Identität ist ein Kompass, eine Richtschnur für Entscheidungen aus einem selbst heraus. In Unternehmen entwickelt sich das von der Gründungsidee aus über wesentliche Meilensteine und über Einzelpersonen, die ihr den Stempel aufdrücken. Eine Identität sollte unverwechselbar sein und ist niemals abgeschlossen.

WELT: Wie entsteht so eine Identität?

Spall: Identität entsteht im Alltag und über Zeit, nicht über Nacht. In einer Krise entwickelt sie sich aber in Hochgeschwindigkeit weiter. Sie treffen in der Krise viele Entscheidungen, die große Auswirkungen haben und die grundsätzlicher Natur sind. Die eigene Identität ist nur wirksam, wenn sie auf den Punkt gebracht wird. Was treibt mich an? Die eigene DNA auf drei bis fünf Werte herunterzubrechen, die unverwechselbar sind. Es geht auch um das eigene Rollenverständnis. Sind wir Unterstützer oder Inspirator? Oder macht jeder Mitarbeiter sein eigenes Ding? Gerade jetzt in der Krise ist es entscheidend, dass alle Mitarbeiter in die gleiche Richtung laufen.

WELT: Was heißt das dann für den Alltag? Wie wendet man das jeden Tag an?

Spall: Dass man sich bei jeder Entscheidung fragen sollte: „Passt das zu uns?“ Tesla zum Beispiel. Die wollen nun mit ihren Maschinen und Bauteilen Beatmungsgeräte herstellen. Man kann Elon Musk für einen profilierungssüchtigen Selbstdarsteller halten. Aber man kann nicht wegdiskutieren, dass diese Idee so nah am Kern der Tesla-DNA ist, das man es ihm einfach abnehmen muss. „Dinge möglich machen, die andere für unmöglich halten“. Das ist ein gelebter Grundsatz bei Tesla und das Auto ist nur eine Ausprägung davon. Genau das ist übrigens im Culture-Handbook definiert, das kürzlich leaked wurde.

WELT: Wie erkennen denn Unternehmen, gerade auch kleinere Mittelständler, ihre Identität? Viele haben die vielleicht noch gar nicht so klar vor Augen.

Spall: Mit einer Expedition zu sich selbst. Zu den unverwechselbaren Bausteinen der eigenen DNA. Das geht zurück bis zur Gründungsgeschichte und endet bei der Frage,

warum es das Unternehmen heute eigentlich noch braucht? Wir nennen diesen Prozess ID-Analyse, also die Analyse der eigenen Identität. Das hat nichts mit den Buzzwords zu tun, die wir auf den Unternehmenswebseiten sehen. „Qualität“, „Flexibilität“, „Professionalität“. Das ist nicht wirksam und das Papier nicht wert, auf dem es gedruckt wird. Denn diesen Quark lesen wir doch überall. Viele Unternehmen haben leider schon lange vor der Krise vergessen, tiefer zu graben und ihre eigenen Identitätsbausteine zu nutzen.

WELT: Gibt es positive Beispiele aus dem deutschen Mittelstand?

Spall: Wir betreuen ein Software-Unternehmen, das in der eigenen DNA festgeschrieben hat hochvernetzt zu arbeiten. In Windeseile wurden nun alle Mitarbeiter auf Home-Office umgestellt. Jeden Morgen gibt es nun eine kurze Statusmail der Geschäftsführung an alle Mitarbeiter. Und vor wenigen Tagen wurde die erste Betriebsversammlung online mit allen Mitarbeitern geführt. Das haben die vorher auch noch nie gemacht. Noch ein Beispiel: Ein Druckermeister blüht jetzt in der Krise auf, kann sich vor Kundenanfragen kaum retten. Im Januar haben wir seine Identität herausgearbeitet. Da wurde ihm klar: Es geht ihm gar nicht um Drucksachen. Er will als Querdenker einzigartiges erschaffen. Jetzt entwickelt er Homeoffice-Wände mit Whiteboardfunktion und individualisiert Schutzmasken.

WELT: Welche Fragen können sich Organisationen und Menschen stellen, um diese Bausteine zu finden?

Spall: Was ist unser Antrieb? Warum tun wir eigentlich, was wir tun? Warum gibt es uns eigentlich noch? Fragen Sie Ihre Mitarbeiter. Und Ihre besten Kunden. Im Lebensmittelhandel arbeiten Menschen gerade 12 bis 15 Stunden, um die Regale zu füllen. Die sind absolut am Limit. Wenn die das Gefühl haben, nur zum Regale auffüllen da zu sein, dann fehlt diesen Menschen der gute Grund und damit schlicht der Antrieb durchzuhalten. Das Unternehmen muss sich diese schwierigen Fragen mit den Mitarbeitern gemeinsam stellen. Jetzt, wo vielerorts nichts produziert und nichts verkauft wird, ist das Produkt plötzlich irrelevant. Unternehmen verstehen „hey, es geht gar nicht darum, was wir machen. Es geht darum, wozu wir da sind“.

WELT: Adidas wollte keine Miete mehr für die Geschäfte zahlen, um Kosten zu sparen. Wie kann so eine Idee herausrutschen?

Spall: Wir sehen aktuell eine Explosion an Kreativität der deutschen Wirtschaft. Aber ist das immer hilfreich? Bei Adidas ist Kreativität in die Hose gegangen. Wir reden von einer der stärksten Marken, die wir in unserem Land haben. Das war wohl die kreative Idee eines Buchhalters. Der Schaden an der Marke ist kolossal, Vertrauen ist zerstört. Weil Adidas gegen einen der wichtigsten Grundsätze der Unternehmensführung in der Krise verstoßen hat: Solidarität vor kommerziellen Interessen. Fehler in der Krise werden doppelt bestraft. Nach Corona wird von jedem Unternehmen erwartet werden, sich im Kern solidarisch zu verhalten.

WELT: Aber hätte jemandem bei Adidas das nicht vorher auffallen müssen?

Spall: Die Frage ist doch: Wer ist dafür zuständig? Das Marketing? Das Controlling? Oder die Geschäftsführung? Wer kümmert sich in einem Unternehmen darum, dass die Grundsätze eingehalten werden? Die Marketingabteilung hat sich vielleicht die Grundsätze an die Wand gehängt und ins Intranet gepostet. Dort vegetiert diese DNA dann vor sich hin. Doch nur wenige handeln danach. Der gute Ruf wird von allen Mitarbeitern beeinflusst. Wir brauchen ein neues Verständnis von Unternehmensführung. Wir brauchen Identitäts-Beauftragte, sogenannte ID-Coaches, die in der ganzen Organisation verteilt arbeiten und gezielt ausgebildet werden. Dann können wir die Wahrscheinlichkeit reduzieren, dass so etwas wie bei Adidas überhaupt passiert.

WELT: In der Krise gelten andere Grundsätze als in normalen Zeiten. Woran sollten sich Unternehmen orientieren?

Spall: Eigene Grenzen zu überwinden. Dinge zu tun, die in normalen Zeiten eher verworfen oder vom Alltagsgeschäft verdrängt worden wären. Jetzt darf man auch mal Dinge ausprobieren. Über das eigene Produkt und eigene Dienstleistungen hinausdenken und die eigenen Möglichkeiten nutzen, das Netzwerk, die Infrastruktur. Das macht einen Unterschied und stärkt Vertrauen in die Marke. Also Solidarität zeigen, heißt helfen oder schweigen. Schnelligkeit vor Perfektion. Mit den

Mitarbeitern zusammenrücken, jetzt oder nie. Kommunikationsfrequenz zu Kunden und Mitarbeitern verdoppeln.

WELT: Und was sollten Unternehmen in der Krise vermeiden?

Spall: 08/15-Kommunikation. Und Werbung, die nicht dazu dient, einen Beitrag zu leisten in der Krise. Wer jetzt den eigenen Profit vor die Interessen der Gesellschaft stellt, wird abgestraft. Hüten Sie sich jetzt besonders davor, von eigenen Fehlern ablenken. Erklären Sie harte Entscheidungen transparent. Sinnleere Erklärungen für Fehlverhalten im Stile von „Die Ankunft verzögert sich wegen einer Störung im Betriebsablauf“ sorgen nicht nur in der Bahn für Verständnislosigkeit.

WELT: Solidarität und Naturfragen sind eigentlich gemacht für die Grünen. Trotzdem stürzen gerade die in den Umfragen ab. Warum?

Spall: Es gibt derzeit eine Wahrnehmungsverschiebung. Das Thema Corona und der Umgang damit überlagern gerade alles andere. Deshalb gehört den Organisationen gerade die Aufmerksamkeit, die aktiv einen Beitrag leisten, um der Situation Herr zu werden. Das trifft für Markus Söder zu und für die Grünen eben nicht. Denn sie können auf Bundesebene in der Opposition keinen Beitrag zur Bewältigung der Krise leisten. Friedrich Merz ebenso wenig. Der kann im Home-Office einen Gruß absenden, aber wird nicht gehört. Vielleicht kostet es ihm die Kanzlerschaft. Jetzt geht es nur um die Tat und nicht um das Wort.

WELT: Wie können sich Personen und Unternehmen denn jetzt für die Zeit nach der Krise aufstellen?

Spall: Es fühlt sich gerade für uns alle an wie eine Zeit der Besinnung. Ein Denkkettel. Nutzen wir das. Ich spüre das auch bei mir. Erst seit ein paar Tagen entdecke ich den Wald um die Ecke, kenne aber schon jeden Strand auf Mallorca aus dem Effeff. Wir lernen gerade, dass die kleinen Dinge doch wichtiger sind. Der Alltag wird für Einzelpersonen und Unternehmen nach der Krise nicht mehr der Gleiche sein. In der Post-Corona-Wirtschaft werden Unternehmen sich breiter aufstellen, um unabhängiger von einzelnen Produkten zu sein. Wer sich anpasst, und dabei

glaubwürdig bleibt, der wird stärker sein als davor. Nicht trotz, sondern wegen der Krise.

WELT: Auf welche Veränderungen müssen wir uns nach der Krise einstellen?

Spall: Digital wird zum Standard. Das spüren wir jetzt, wo Arbeit, Schule und sogar Events vollständig online stattfinden. Rücksichtnahme auf Gesellschaft und Umwelt wird vom „Kann“ zum „Muss“. Unser Verhältnis zur Natur wird sich verändern. Wir verstehen jetzt alle, dass wir Teil dieses Ökosystems sind und die Natur nichts ist, was uns dient. Das wird einen Schub geben für alles, was durch „Fridays for Future“ angerissen wurde. Das Kerngeschäft einer Marke wird auf Profitabilität geprüft werden, und gleichzeitig auf den Beitrag zur Gesellschaft – von Investoren, Kunden, Mitarbeitern und Bewerbern. Wir werden Teil einer lokaler agierenden Wirtschaft und Gesellschaft sein. All das wird zu neuen Kennzahlen für Unternehmenserfolg, den sogenannten KPIs, führen. Sich darauf einzustellen, bevor der Lockdown fällt, sehe ich als große Chance. Wir sehen, dass fortschrittliche Unternehmer genau das jetzt machen. Jetzt heißt es also durchatmen und Anlauf nehmen.

© Axel Springer SE. Alle Rechte vorbehalten.

Die WELT als ePaper: Die vollständige Ausgabe steht Ihnen bereits am Vorabend zur Verfügung – so sind Sie immer hochaktuell informiert. Weitere Informationen: <http://epaper.welt.de>

Der Kurz-Link dieses Artikels lautet: <https://www.welt.de/207372901>