

Unternehmen auf „rauer See“ Führung in Krisenzeiten

Wie das Management den Spagat zwischen direkter Führung und notwendiger Mitarbeitermotivation auch in harten Zeiten schaffen kann

Ein Gastbeitrag von DR. PHILIPP KINZLER.

Das Management und Führung zwei Seiten derselben Medaille sind, ist bekannt, wird aber noch zu wenig berücksichtigt. Klassisches Management spielt sich in der Regel auf der Sachebene ab: Hier geht es vornehmlich um Themen wie Organisation und Mitarbeiterallokation sowie um die Gestaltung von Prozessen und Regelwerken. Führung hingegen meint jene Anforderungen an die Unternehmenslenker, die sich auf der menschlich-emotionalen Ebene abspielen. Führung gibt Orientierung, erzeugt Motivation und hilft, diese aufrechtzuhalten. Führung und Management schließen sich natürlich nicht aus, im Gegenteil.

Management ist die notwendige Bedingung für Erfolg, ohne Management kann kein Unternehmen funktionieren. Erfolgskritisch ist neben anderen Faktoren jedoch auch eine sogenannte „gute Führung“.

Selbst wenn diese Erkenntnis nicht neu ist, wird die Praxis den Herausforderungen bislang nur selten gerecht. Zumal die Frage, was gute Führung ausmacht, zu einem der Kernthemen der modernen Managementliteratur bis hin in die sozialen Medien avanciert ist.

Hier zeigt sich insbesondere der Wunsch nach mehr partizipativen Elementen bis hin zur autonomen Führung sowie die unbedingte Fokussierung auf den Menschen. Auch die Deloitte Human Capital Studie 2021, der eine Befragung von rund 6.000 Managern in 99 Ländern zugrunde liegt, bestätigt, dass das „Well-Being“ als integraler Bestandteil der Arbeit und die Stärkung der Handlungs- und Entscheidungsfreiheit der Mitarbeitenden bei Arbeit und Fortbildung von hoher Relevanz für die Unternehmensleistung sind.



Auf „rauer See“ müssen
Entscheidungen schnell gefällt werden
Illustration: iStockPhoto/CSA-Printstock

- 68 Prozent der Führungskräfte waren sich darüber einig, dass Personalstrategien zukünftig mehr auf individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden ausgerichtet sein müssen.
- Auch dass Arbeitnehmer das Gefühl haben müssen, ihr Beitrag spiele eine Rolle, wurde von 44 Prozent der Studienteilnehmer als essenziell für die Identifikation mit der Organisation eingeschätzt.
- 65 Prozent der befragten Personen waren zudem überzeugt, dass bei Zielvorgaben nicht nur die Anforderungen und Werte der Organisation eine Rolle spielen dürfen, sondern auch die Bedürfnisse und Werte der Mitarbeitenden.

Für Führungskräfte wird also ein Umdenken erforderlich, will man weiterhin Chancen auf dem kleiner werdenden Nachwuchsmarkt behalten. Nicht zuletzt kann Führung nur optimal gelingen mit der Bereitschaft und der Fähigkeit der Führenden, sich aktiv auf die Herausforderungen einzulassen und das eigene Handeln und(?) Routinen regelmäßig zu hinterfragen und ggf. anzupassen.

INSPIRATION IST ALLES: MODERNE FÜHRUNGSKRÄFTE LEBEN EINEN PARTIZIPATIVEN FÜHRUNGSSTIL ALS MENTOREN, COACHES UND MOTIVATOREN VOR

Die Relevanz und die sich ändernden Anforderungen an die Führung resultieren aus neuen Sichtweisen durch jüngere Generationen: Nach den Babyboomern ziehen nun die Generationen X und Y, inzwischen auch Z, in

<p>Babyboomer (Geburtsjahrgänge 1950 – 1965) sind in der Regel äußerst anpassungsfähig und verstehen sich als Teil einer Gemeinschaft. Die damals angespannte Lage am Arbeitsmarkt hat dazu geführt, dass ein hoher Konkurrenzdruck herrschte, sodass Babyboomer sich ein starkes Durchsetzungsvermögen antrainiert haben. Gepaart mit einer oftmals autoritären Erziehung, sind sie bereit an ihre Grenzen zu gehen und besetzen daher heute einen Großteil der Führungspositionen.</p>	<p>Die Generation X (Geburtsjahrgänge 1966 – 1980) hat durch den erlebten Wohlstand einen stärkeren Hang zur Selbstbestimmung. Den Wohlstand beizubehalten ist aus ihrer Sicht nur über eine erfolgreiche Karriere möglich. Diese wird eher als Mittel zum Zweck verstanden, um die Freizeit selbstbestimmt gestalten zu können. Entsprechend verfolgen Generation X-Mitarbeiter pragmatisch ihre Ziele und werden im Regelfall dafür belohnt.</p>	<p>Die Generation Y (Geburtsjahrgänge 1981 – 1995) hat einen stärkeren Drang nach Selbstverwirklichung entwickelt. Nur selten gelingt die Eingliederung in eine bestehende Ordnung bzw. Dinge zu tun, weil dies „zum guten Ton“ gehört. Erstmals werden Traditionen und Konventionen sowie Vorstellungen kritisch hinterfragt. Ziel der Generation Y ist es, dass die Arbeit ihnen Freude bereitet und die berühmte „Work Life Balance“ somit durch ein „Work Life Blend“ vermischt wird.</p>	<p>Die Generation Z (Geburtsjahrgänge ab 1996) wiederum sehnt sich nach einer Trennung von Arbeits- und Privatleben – jedoch wird das eigene Entfaltungspotenzial eher im Privatbereich gesucht. Der Beruf nimmt dennoch eine starke Rolle ein, da die finanzielle Sicherheit ein wichtiger Eckpfeiler ist. Gemäß ihrer Erziehung fordern sie auch im Beruf ein Miteinander ohne Hierarchien, Selbstverantwortung sowie Flexibilität.</p>
---	---	--	--

die Arbeitswelt ein. Insbesondere ab der Generation Y tritt die oftmals karriereorientierte und pragmatische Sichtweise zur Verfolgung eigener Ziele der Generation X in den Hintergrund und wird durch die kontinuierliche Hinterfragung von Gegebenheiten sowie durch den Wunsch eines Miteinanders ohne Hierarchien, Selbstverantwortung und Flexibilität ersetzt.

Die Deloitte Human Capital Studie 2021 konstatiert, dass 44 Prozent der Generation Y und 49 Prozent der Generation Z die Entscheidung für die Art der Arbeit, die sie bereit sind zu tun, sowie die Organisation, für welche sie tätig sein möchten, auf ethisches unternehmerisches Handeln abstellen.

Als Führungskraft findet Anerkennung, wer sich mit den Vorstellungen und Werten der Generationen auseinandersetzt und den Prinzipien und Wünschen der Mitarbeitenden vertraut macht. Moderne Führungskräfte führen partizipierend und mit flachen Hierarchien. Soft Skills scheinen wichtiger als die reine Qualifizierung. Zudem zeichnen sich moderne „Leader“ zumeist durch eine hohe Flexibilität, Verständnis für Diversität, Geduld, Empathie sowie Integrität aus. Traditionelle Sichtweisen wie z. B. „Da musst Du halt durch“ wird sich bei jüngeren Generationen wohl nicht mehr durchsetzen können.

Die finanziellen Erfolge international erfolgreicher Digitalunternehmen machen es vor. Neben einem starken Fokus auf maximale Prozesseffizienz und der Förderung der besten Talente durch vielversprechende Projekte motivieren in diesen Firmen insbesondere inspirierende Führungskräfte die Belegschaft zur Höchstleistung. Hierbei darf allerdings nicht außer Acht gelassen werden, dass diese Unternehmen sehr gut ausgebildete und motivierte Mitarbeitende an Bord haben.

MODUS KRISE: AUF „RAUER SEE“ MÜSSEN ENTSCHEIDUNGEN AUF DER BRÜCKE SCHNELL GEFÄLLT WERDEN – MÖGLICHERWEISE NICHT MIT ZUSTIMMUNG ALLER BETEILIGTEN

In einer Krisensituation verändert sich die Gemengelage signifikant. Unbestritten handelt es sich bei der Bewältigung von existenzbedrohenden Krisen um eine der komplexesten Aufgabestellungen für Unternehmen und ihre Führungskräfte. Diese sind in der Regel mit einem extremen Handlungsdruck konfrontiert. Insbesondere in fortgeschrittenen Krisenstadien hat die Einhaltung konkreter Deadlines zur Erarbeitung des Restrukturierungskonzepts bzw. idealerweise einer parallelen Implementierung von ertrags- und/oder liquiditätssteigernden Maßnahmen höchste Priorität, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Partikularinteressen und das Ausloten verschiedenster Optimierungsmaßnahmen treten in den Hintergrund. Es gilt „Speed over Perfection“.

In einer Krisensituation können die Vorteile der Freiräume eines partizipativen Führungsstils schnell im Chaos münden. Nicht jeder Mitarbeiter ist erprobt darin, unter erheblichem Druck eigenständig, selbstorganisiert und vor allem ergebnisorientiert zu handeln.

Da Mitarbeiter das tatsächliche Krisenausmaß mitsamt möglichen persönlichen Konsequenzen oftmals nicht realistisch einschätzen, kommen nicht selten erhebliche Unsicherheit oder gar Angst in der Belegschaft auf. Neben den fachlichen ergeben sich so insbesondere zwischenmenschliche Herausforderungen, wenn die Nervosität unter den Mitarbeitenden ansteigt.

Angesichts des vorherrschenden Zeitdrucks ist auch der Einbezug zu vieler Stakeholder in die Entscheidungsfindung nur bedingt praktikabel; denn, wenn es um die exakte Formulierung und Operationalisierung von Maßnahmen geht, verderben viele Köche schnell den Brei. Viel zu groß ist die Gefahr, dass intensiv „um das Thema herum“ diskutiert wird, obgleich personen- oder funktionspezifische Sichtweisen die Qualität der Restrukturierungsstrategie in Summe nicht unbedingt verbessern.

In der Folge werden die dringend notwendigen spezifischen Maßnahmen nicht oder zu spät abgeleitet oder gestartet und so die Überlebensfähigkeit des Unternehmens in einer ohnehin fragilen Phase weiter geschwächt.

Anders als in ruhigem Fahrwasser bedarf es in Krisensituationen also klarer und schneller Entscheidungen; und diese werden üblicherweise nicht von allen Seiten als positiv wahrgenommen. Struktur, klare Anweisungen und objektive Erfolgsmessung werden unter Umständen wichtiger als individuelle Anerkennung und Flexibilität.

„COACH UND COMMANDER“ STATT „COACH ODER COMMANDER“: WENIGE MANAGER BEHERRSCHEN DIE KLAVIATUR DER FÜHRUNG IM KRISENFALL

Führungskräfte, die ein Unternehmen partizipativ oder gar autonom sehr erfolgreich geführt haben, da sie so in der Lage waren, die Belegschaft zu inspirieren und zu motivieren, werden in Krisensituationen plötzlich an ihre Grenzen gebracht. Allerdings erleben auch die traditionellen Unternehmenslenker, deren „hartes Durchgreifen“ sich in so mancher Krisensituation schon bewährt hat, zunehmende Widerstände gerade durch die jüngere Belegschaft. Beide Führungsstile bergen je nach vorherrschender Situation und der jeweiligen Aufgabenstellung entscheidende Vor- als auch Nachteile.

Es besteht die Gefahr, dass krisenunerfahrene Führungskräfte in Sondersituationen zum

„Übersteuern“ oder „Untersteuern“ neigen. Wird in der Krise zu hart durchgegriffen bzw. „panisch“ gehandelt, ohne die Stakeholder mitzunehmen, droht die Gefahr, dass Manager die Belegschaft spätestens in der Umsetzung verlieren. Wirkt die Krisensituation eher lähmend bzw. sind die Führungskräfte nicht präsent bzw. entscheidungsfreudig, kann dies existenzbedrohende Auswirkungen haben und auch die Glaubwürdigkeit in der Belegschaft signifikant einschränken.

Die Schwierigkeit liegt also insbesondere darin, in einem gewissen Maß hart durchzugreifen und als „Fels in der Brandung“ wahrgenommen zu werden, die Mitarbeitenden jedoch jederzeit mitzunehmen und aus Betroffenen Beteiligte zu machen. Die Herausforderung liegt im Fingerspitzengefühl, das Ausmaß und die Art und Weise von Mitarbeiterbezug und -freiräumen temporär an den Ausnahmezustand anzupassen. Somit können Unternehmenslenker auch in einer Krisensituation als inspirierende Führungskräfte wahrgenommen werden, die die Motivation aufrechterhalten können.

„Kapitäne der alten Schule verlieren die jüngeren Arbeitnergenerationen – zu empathische Manager hingegen verlieren unter Umständen den Kampf gegen die Zeit und schwindende Ressourcen in der Krise. Unternehmenslenker, die beiden Skill Sets beherrschen, sind in der Praxis nur sehr selten anzutreffen.“

So unterschiedlich die Hintergründe der beiden Führungsstile, so schwierig ist es für Führungskräfte, das Beste aus beiden Welten zu vereinen. Wenn Führungskräfte im Unternehmen aufgrund mangelnder Krisenerfahrung bzw. sonstigen „Coaching oder Commander“-Defiziten unter Umständen nicht die „Idealbesetzung“ für die Bewältigung der Unternehmenskrise repräsentieren, ist der Schritt, diese „einfach“ zu ersetzen, nicht praktikabel. In vielen Fällen haben diese Führungskräfte das Unternehmen jahrelang geleitet und verfügen über entscheidendes Knowhow.

Darüber hinaus ist eine Nachbesetzung nicht ohne weiteres möglich: sehr gute Führungskräfte sind oftmals gar nicht oder nicht kurzfristig verfügbar und müssten in der Regel umfassend eingearbeitet werden; in einer kritischen Phase mit limitierten zeitlichen und finanziellen Ressourcen ist ein solches Vorgehen oft weder zielführend noch umsetzbar.

Entsprechend stellt sich die Frage, welche konkreten Herangehensweisen in der Krise praktikabel sind, um als Commander durchgreifen zu können, zugleich jedoch als Mentor, Coach und Motivator wahrgenommen zu werden.



Dr. Philipp Kinzler
Foto: Deloitte

ERGÄNZUNG DES FÜHRUNGSTEAMS: HILFE VON KRISENERFAHRENEN EXPERTEN BEI AUZIEHENDEM UNWETTER EMPFEHLENSWERT

In der Praxis zeigt sich, dass nur wenige Manager partizipativ führen, um das meiste Potenzial aus Mitarbeitern und Organisation herauszuholen und gleichzeitig in einer Krisensituation „zupacken“ und die Mannschaft schnell hinter sich vereinen können.

Die Herausforderung ergibt sich nicht zuletzt aus fehlender Erfahrung, in welcher Situation welche Führungselemente am besten geeignet sind, um den notwendigen Erfolg zu erzielen. Dementsprechend ist es ratsam, bereits in einem frühen Krisenstadium und nicht erst in einer drohenden Liquiditätskrise externe Experten einzubinden, die in der Lage sind, Konzepterstellung und Umsetzung mit methodischer und funktionaler Expertise zu begleiten und mit Hilfe eines transparenten Kommunikationskonzepts zu unterstützen.

Externe Experten können aufgrund ihrer umfassenden Erfahrung und der neutralen Stellung innerhalb des Unternehmens oftmals auch die weniger populäre „Durchgreifer“-Rolle einnehmen, insbesondere wenn den aktuellen Führungskräften entsprechende Kollateralschäden für die Zukunft drohen.

ERFAHRENER „KAPITÄN“ AUF DER BRÜCKE: DER CRO

Da Krisensituationen ein umfassendes Skill Set an zwischenmenschlichen, fachlichen und methodischen Führungsfähigkeiten bedürfen, ist es besonders in kritischen Situationen sinnvoll, zusätzlich einen erfahrenen Chief Restructuring Officer (CRO) zu engagieren. CROs übernehmen die unternehmensweite Leitung der Restrukturierung mit Handlungsvollmacht, zum Teil sogar in Organfunktion. Hierbei entlastet der CRO das bestehende Management, übernimmt die Verantwortung für die Restrukturierung und bringt dabei seine langjährige Erfahrung im „Handwerk“ zur kurzfristigen Liquiditäts- und Kostenoptimierung bei gleichzeitig langfristiger Neuausrichtung des Unternehmens ein.

Gemeinsam mit erfahrenen Restrukturierungs- und Industrieexperten kann so ein wesentlicher Beitrag geleistet werden, um Maßnahmen gezielt zu filtern, umzusetzen und die erforderliche Restrukturierung auf allen Ebenen zum Fokusthema zu machen. So werden als Kernaufgaben eines CRO sowohl von den befragten Fremdkapitalgebern als auch CROs/Interim-Managern in der aktuellen Deloitte CRO-Umfrage die Umsetzung bereits definierter Maßnahmen, die Koordination der Maßnahmenumsetzung sowie die Umsetzung neuer/eigener Maßnahmen genannt.

Zeitgleich werden neben dem Turnaround- bzw. Krisenmanagement und der Zuverlässigkeit insbesondere Durchsetzungsvermögen, Belastbarkeit und Konfliktfestigkeit als Kernfähigkeiten beschrieben, damit ein CRO die „Commander“-Rolle einnehmen kann.

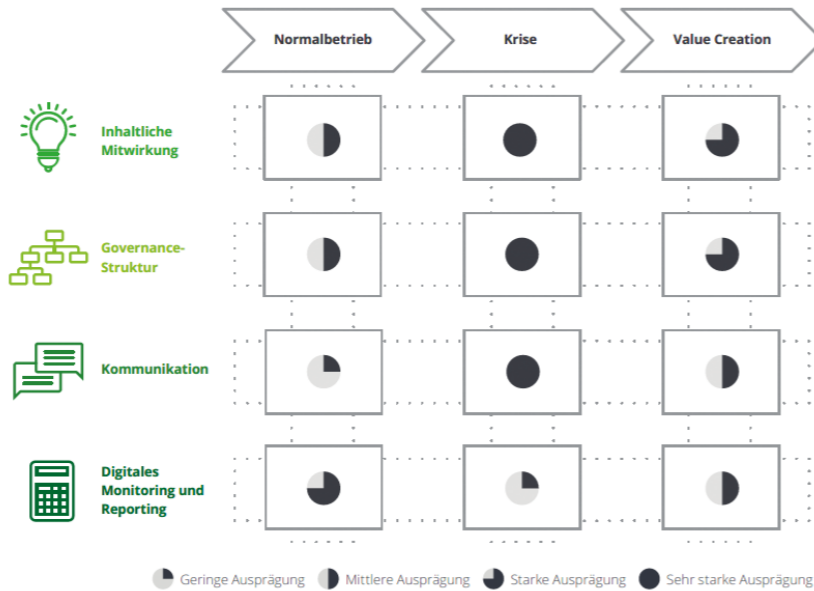
PROGRAM MANAGEMENT OFFICE (PMO) INTERN UND EXTERN BESETZTE MANNSCHAFT

Die Einrichtung eines PMOs als zentrale Instanz für die Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen hat sich in der Vergangenheit – wenn richtig aufgesetzt – als Erfolgsfaktor erwiesen:

Wie in der Deloitte Next Level PMO Studie 2021 dargestellt, ist es zwingend notwendig, dass die inhaltliche Mitwirkung des PMO durch klare Durchgriffsmöglichkeiten, die richtige Zuteilung interner und externer Ressourcen sowie eine zielgerichtete Kommunikation sichergestellt werden. Eine solche Mitwirkung wird von 68 Prozent der befragten Experten in Krisensituationen als notwendig erachtet.

Für das PMO eignet sich eine Teilbesetzung mit externen Experten, da nicht nur eine klare Verzahnung zwischen operativen und finanziellen KPIs sowie eine Fest-

Abb. 16 – Ausprägung der Kernfaktoren je nach Unternehmenssituation



legung der fachlichen und methodischen Erfordernisse sichergestellt wird, sondern auch, weil interne Mitarbeiter im Rahmen der oftmals unpopulären Maßnahmen und Tätigkeiten nicht polarisieren. Dies bestätigen auch zwei Drittel der Teilnehmer der Deloitte Next Level PMO Studie 2021, die einen hohen Anteil externer Berater im PMO in einer Krisensituation sehen.

„Die Maßnahmen zur Eindämmung von Führungsschwächen sind in der Praxis vielschichtig. Wichtig ist es, dass sich Führungskräfte die etwaigen Schwächen eingestehen, persönliche Befindlichkeiten bei Seite le-



Foto: iStockPhoto/TARIK KIZILKAYA

**SONDERAUSGABE
DIENSTLEISTUNGEN FÜR INSOLVENZ- & SANIERUNGSVERFAHREN
(HERBST 2022)**

In unserer Sonderausgabe lassen wir diejenigen zu Wort kommen, die schon immer für die Branche unverzichtbar waren. Ihre Angebote und langjähriges Expertenwissen sind von unschätzbarem Wert.

Wir stellen die zahlreichen Akteure und Branchen vor. Zum Beispiel in den Bereichen Auktionen, Buchhaltung, Datensicherung, Factoring, Forensik, Immobilienbe- und -verwertung, Intensiv- & Risikobetreuung, Interim-Management, Personaldienstleistungen, Pressearbeit, Prozessfinanzierung, Sale & Lease Back, Versicherungen u. a. m.

Diese Sonderausgabe richtet sich deutschlandweit an Insolvenzverwalter und Sanierungsberater.

Falls Sie Interesse haben, in dieser Sonderausgabe mit einer Anzeige und/oder einer redaktionellen Sonderveröffentlichung (Bericht oder Interview) vertreten zu sein, nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf:

redaktion@existenzmagazin.de oder Tel. 02131 44838



gen und sich insbesondere bewusstwerden, dass man in einer Krisensituation ohne externe Hilfe durchaus überfordert sein kann.“

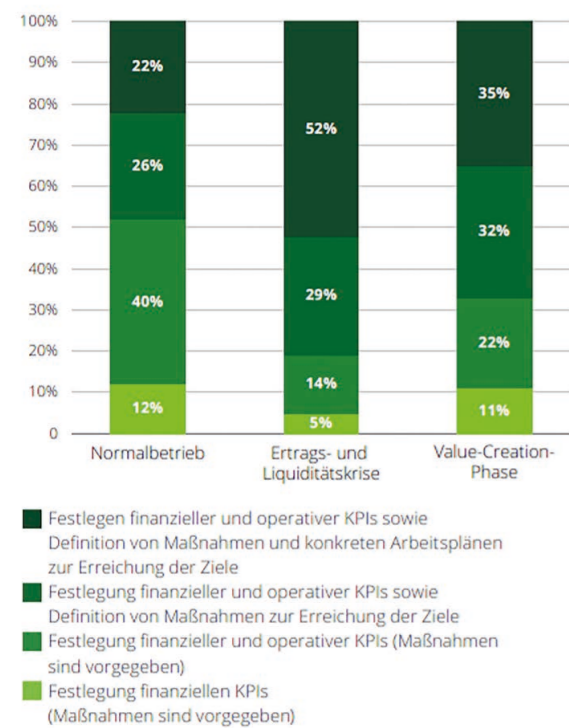
TRANSPARENZ, DRUMBEAT UND ECHE INHALTLICHE UNTERSTÜTZUNG

Als zentraler Treiber und Garant für ein transparentes Controlling des Maßnahmenfortschritts gilt ein zentrales PMO als Erfolgsfaktor. Allerdings hat bereits die Deloitte Next Level PMO Studie 2021 herausgestellt, dass ein PMO nur dann den erforderlichen Erfolg verzeichnet, wenn es entlang wesentlicher Kernfaktoren u.a. hinsichtlich der inhaltlichen Mitwirkung und seines Gewichts in der Organisation richtig aufgestellt ist.

Dies bedeutet, dass ein PMO in einer Krisensituation nicht nur den Status der Maßnahmen transparent nachhält, sondern sowohl aktiv und inhaltlich mitarbeitet als auch Entscheidungen selbst treffen sollte. So sind sich über 80 Prozent der Teilnehmer der Deloitte PMO Studie 2021 einig, dass das PMO bei der Definition von Maßnahmen zur Erreichung der Ziele bzw. zusätzlich auch bei konkreten Arbeitsplänen mitwirken sollte.

Somit muss zunächst die für das Restrukturierungsmanagement optimale Zusammensetzung aus Fach- (z. B. Finance & Legal), Methoden- (z.B. Pareto, Projektma-

Abb. 3 – Inhaltliche Mitarbeit bei der Maßnahmendefinition



agement) und Sozialkompetenz (z. B. Offenheit und Empathie) gefunden werden.

Da die Sozialkompetenz heutzutage einen Schlüsselfaktor darstellt, sollte eine entsprechende Ausstattung

des Kernteams mit sozialkompetenten Mitarbeitern nicht unterschätzt werden. Befinden sich im Mitarbeiterkreis Personen, die die einen hohen Vertrauensvorsprung genießen, sollten diese unbedingt eingebunden werden, da diese als Multiplikator fungieren können.

Wichtig ist, dass im PMO hinsichtlich der Entscheidungsbefugnisse eine klare Abgrenzung zur Linienfunktion erreicht wird. Erfolgt eine solche Abgrenzung nicht, drohen Konflikte zwischen PMO und Linienorganisation, wodurch die dringend erforderliche Geschwindigkeit bei der Bewältigung der Unternehmenskrise verringert wird. Hinzu kommt, dass für betroffene Mitarbeiter ausreichend Ressourcen bzw. Kapazität geschaffen werden müssen, damit die benötigten Mitarbeiter mit voller Kraft am Restrukturierungsprojekt arbeiten können. Für das Management ergibt sich folglich die Aufgabe verschiedene Interessen aus Projekt und Linie in Einklang zu bringen und im Sinne des nachhaltigen Unternehmenserfolgs gegeneinander abzuwägen.

PROJEKTSTEUERUNG UND ORGANISATION

Die Steuerung von Restrukturierungsprojekten erfolgt durch Regelmeetings. Hier berichtet das PMO dem Management in festen Abständen über den Projektfortschritt und wesentliche Meilensteine. Darüber hinaus werden erforderliche Entscheidungen forciert bzw. die Eliminierung von „Roadblocks“ sichergestellt. In der Praxis sind solche Meetings häufig ineffektiv und beanspruchen Ressourcen, die nicht zur Bewältigung der Unternehmenskrise eingesetzt werden können. Um jüngere Generationen über die Projektsteuerung abzuholen, sollten in der Praxis keine von Hierarchie geprägten Projektstrukturen aufgesetzt werden. Dennoch müssen in diesen Meetings – um den „Drumbeat“ aufrechtzuerhalten – auch schnelle und nicht bis ins letzte Detail diskutierte Entscheidungen getroffen werden.

Abhängig vom Handlungsdruck sollten nicht alle Entscheidungen auf oberster Ebene getroffen werden – abgesehen von der Festlegung der Leitplanken zu Beginn. Vielmehr sollten Entscheidungsbefugnisse in das zentrale PMO übermittle und das Management lediglich als „finaler“ Entscheider verstanden werden. Insbesondere für den Fall einer Krisensituation kommen 55 Prozent der Studienteilnehmer zu dem Schluss, dass das PMO eine vollumfänglich leitende Funktion einnehmen soll, sprich: Maßnahmenverantwortliche werden notfalls überstimmt und eine Eskalation bis nach „oben“ („Decide“-Rolle) eigenverantwortlich durchgeführt.

Ferner sind 43 Prozent der Teilnehmer der Meinung, dass das PMO in der Krise sogar eine separate Organisationseinheit darstellen soll. Das Management versteht sich in dieser Variante eher als Antreiber und greift nur wenig in die operative Projektarbeit ein, um die Verantwortung für den Projektfortschritt bei den Mitarbeitern zu belassen. Im Gegensatz zum autoritären

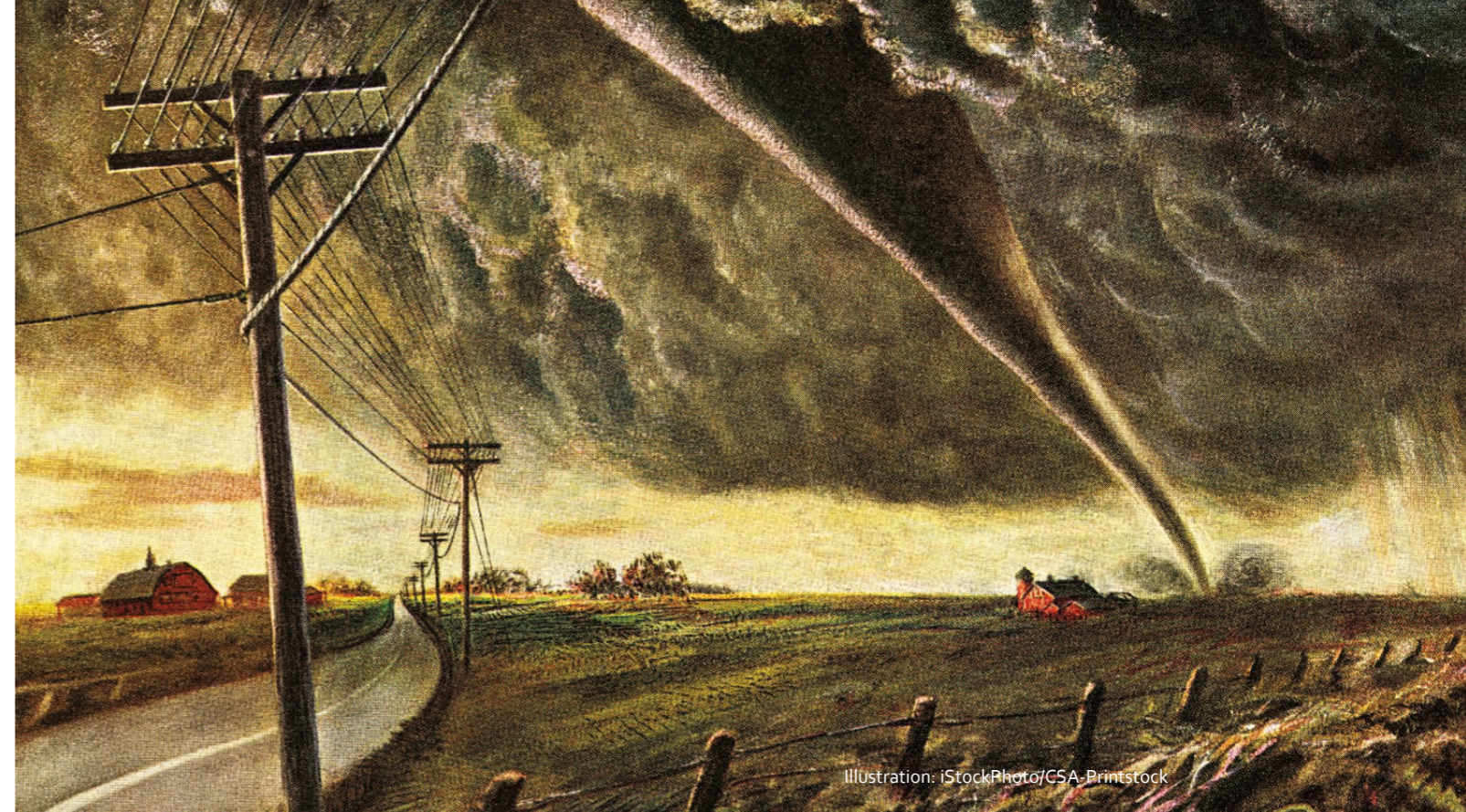


Illustration: iStockPhoto/CSA, Printstock

Führungsstil baut das Management hier keinen Druck auf, sondern liefert einen Wertbeitrag im Wesentlichen durch das Beseitigen der größten Roadblocks.

„Jüngere Generationen hinterfragen festgelegte Strukturen und Hierarchien im Sinne der Selbstverantwortung sowie der Arbeit auf Augenhöhe. Der Drang, diese abzubauen, steht auch einem erfolgreichen Restrukturierungsprojekt nicht unbedingt im Weg.“

Eine intensive operative Einbindung bedeutet nicht zwangsläufig, klassische Steuerungselemente wie Steering Committees wegzulassen – schließlich ist der regelmäßige Diskurs über die wichtigsten Erfolgsfaktoren des Restrukturierungsmanagements in größerem Kreis essenziell. Am Ende entsprechender Meetings müssen umsetzbare Lösungen für vorher klar definierte Probleme stehen – und es dürfen nicht zu viel Ressourcen in die Vorbereitung der Termine fließen. Unterstützend kann hierfür ein webbasiertes Programm-Management-Tool wirken, das die Arbeit in Echtzeit ermöglicht.

So können Fortschritte im Tool dokumentiert und Statusreportings inkl. Cash- und Ergebniseffekten automatisiert werden. Dies ist insbesondere in Krisensituationen von Vorteil: über 80 Prozent der Teilnehmer sind sich einig, dass eine Fortschrittmessung bei den Maßnahmen bzw. unter Umständen ein Eingriff wöchentlich (48% der Teilnehmer) bzw. sogar mehrmals wöchentlich (34% der Teilnehmer) stattfinden muss. Eine vollumfänglich digitalisierte Lösung schafft eine höhere Akzeptanz bei jüngeren Projektmitarbeitern. Wichtig ist in der Krise, dass nur Tools in Frage kommen, die durch erprobte Projektbäume und automa-

tisierte Reportings innerhalb von kürzester Zeit einsetzbar sind. Daher ist auch eine Verknüpfung zum ERP-/Controlling-System in der Krise nicht unbedingt notwendig: 45 Prozent der Teilnehmer der Deloitte Next Level PMO Studie 2021 sind der Meinung, dass die Fortschrittmessung via händische Dokumentation und das (automatisierte) Reporting im Tool ausreichend sind.

INTERNE KLIPPEN UND FEHLENDES VERTRAUEN: DER NEUTRALE DRITTE

Sind im Zuge einer Krise zudem die Fronten zwischen Stakeholdern verhärtet und Vertrauensvorschlüsse verspielt, ist eine neutrale Stakeholder-Moderation sinnvoll. Ohne die Klärung von Befindlichkeiten im Kreis der Gesellschafter oder der Geschäftsführung sind Restrukturierungsprogramme aufgrund von Entscheidungshemmnissen in vielen Fällen nicht erfolgversprechend. Führen Klärungsversuche zu keiner fundierten Lösung oder zumindest zu einem temporären Burgfrieden, müssen selektiv auch Neubesetzungen auf den oberen Ebenen offen diskutiert und zum richtigen Zeitpunkt umgesetzt werden.

KRISENBEWÄLTIGUNG ALS TEAMLEISTUNG: MIT WELCHEM KONKRETEN HANDLUNGSOPTIONEN DAS MANAGEMENT „COACHING“ UND „COMMAND“ VEREINT

Das Management muss selbst eine aktive Rolle bei der Entwicklung der Restrukturierungsstrategie einnehmen. Wichtig ist die Einigkeit im Gesellschafter- und Geschäftsführungskreis, da die Organisation

ansonsten einen entscheidungsgehemmten Zustand einnimmt. Dies ist leichter gesagt als getan, wenn die „Nerven blank liegen“. Dennoch kann nur so die notwendige Signalwirkung, das Ziehen an einem gemeinsamen Strang in eine klare Richtung und ein inspirierender Auftritt von Führungskräften in der Krise gewährleistet werden.

Ausgehend von dieser Basis empfiehlt es sich, in der Praxis auf oberster Ebene bzw. im kleinen Kreis zunächst klare Zielvorgaben, Meilensteine und bereits grobe Maßnahmenpläne („Leitplanken“) vorzubereiten, um weiterführende Diskussionen in einem klaren Rahmen zu halten.

Ausgewählte Schlüsselmitarbeiter sollten sukzessive eingebunden werden, um auf Basis der vorgegebenen Leitplanken eine weitere Konkretisierung vorzunehmen. So fungieren diese als erstes „Quality Gate“, da sie die gesetzten Ziele aus operativer Sicht gemäß ihrer Erreichbarkeit beurteilen und ggf. anpassen können. Erfolgt die Einbindung der Schlüsselmitarbeiter zu spät, fühlen sich diese unter Umständen nur als Betroffene, nicht als Beteiligte. Auch die „Ownership“ der Maßnahmenverantwortlichen kann nur sichergestellt werden, wenn auch die Ausarbeitung der jeweiligen Maßnahmen mitbegleitet wird.

Bindet man jedoch einen zu großen Teilnehmerkreis zu früh ein, besteht die Gefahr am Thema vorbei und unter Umständen zu früh bereits über das „Wie“ anstatt über das „Was“ zu diskutieren – mit der Folge, dass Maßnahmen ganz zerredet werden oder nur teilweise oder zu spät in die Umsetzung gelangen.

KOMMUNIKATION IN DER KRISE: NUR WAS ANKOMMT, IST KOMMUNIZIERT

Krisenkommunikation ist in der Praxis erfolgreich, wenn Führungskräfte auf authentische Art transparent und ehrlich die dringlichsten Themen proaktiv ansprechen. Ziel sollte es sein, den Handlungsdruck zu verdeutlichen und Optimismus hinsichtlich der Erreichbarkeit angemessener Ziele zu vermitteln. Nur wenn Stakeholder das Gefühl haben, dass sie selbst einen aktiven Beitrag zur Bewältigung der Unterneh-

menskrise leisten können sowie miteinbezogen und wahrgenommen werden, kann die erforderliche Extrameile, die es zur Bewältigung einer Unternehmenskrise bedarf, tatsächlich erwartet und geleistet werden. Hierarchische „Abstände“, uninspirierte und von Uneinigkeit im Gesellschafter- bzw. Geschäftsführerkreis geprägte Auftritte sowie aufkeimender „Flurfunk“ durch zu wenig oder zu späte Kommunikation sollten unbedingt vermieden werden.

In der Praxis neigen Führungskräfte in vielen Fällen dazu, zunächst auf erhärtete und detaillierte Projektergebnisse zu warten, bevor eine Kommunikation an die Belegschaft stattfindet. Dies ist in einer angespannten Situation mit zum Teil unpopulären Restrukturierungsmaßnahmen grundsätzlich sinnvoll. Allerdings darf nicht unterschätzt werden, dass Flurfunk und Gerüchteküche im Krisenumfeld allgemein zunehmen. Entsprechend sollte frühzeitig und begleitend zum Restrukturierungskonzept bereits eine klare Kommunikationsstrategie erarbeitet werden. Ein klares „Warum“ kann auf unkonkreterer Ebene bereits vor oder während der Festlegung der Leitplanken kommuniziert werden.

Des Weiteren kann die Installation des PMO inkl. der vorgesehenen Maßnahmen im Rahmen eines großen Kick-Off-Events angekündigt werden. Im Laufe des Projekts sollten dann erzielte Fortschritte und Maßnahmen in kurzen Abständen und teilweise ad-hoc kommuniziert werden. In diesem Zusammenhang sind auch die Experten der Deloitte Next Level PMO Studie einer Meinung: Insbesondere in Krisensituation gilt es die hohe Unsicherheit bei Mitarbeitern durch adressatenkonforme Kommunikation sukzessive abzubauen und Betroffene zu Beteiligten zu machen. Das bedeutet, dass der Detailgrad der Kommunikation hinsichtlich Maßnahmen, deren Status, potenziellen Risiken und konkreten nächsten Schritten in der Krise signifikant ansteigen und eine stringente Change Story transportiert werden muss.

In der Praxis sehen wir oft, dass auf belastbare Projektergebnisse gewartet wird, bevor man kommuniziert. Dies führt in der Regel zur Verunsicherung der Belegschaft, zum berüchtigten Flurfunk und im schlimmsten Fall zur Abwanderung von Leistungsträgern, da Mitarbeiter nervös werden. Die Kommunikation sollte antizipativ und empathisch geführt werden. Also auch auf Basis unfertiger Ergebnisse muss unter allen Umständen eine klare Kommunikation erfolgen.

Unser Gastautor ist Head of Operational Restructuring and Value Creation Services bei DELOITTE (München). Er verantwortet als Partner die Bereiche Operative Restrukturierung sowie Value Creation / Performance Improvement. Seit mehr als 20 Jahren berät er Kunden unterschiedlicher Größe mit Schwerpunkt auf Transformationsprojekte mit leistungswirtschaftlichem Hebel.

EXIS | TENZ

Ein Abonnement unseres Magazins kostet weniger als Sie denken. Pro Ausgabe € 5,00 (inkl. Versand). Jederzeit kündbar. Einfach Mail an: redaktion@existenzmagazin.de