

Change Management

Leitfaden für die Krise

In schwierigen Zeiten scheinen in so manchen Unternehmen bewährte Erfolgsrezepte nicht mehr richtig zu greifen. Und das Seltsame dabei: Auch wenn man das weiss, werden von vielen Führungskräften Korrekturen in vielen Fällen nur sehr zögernd und halbherzig vorgenommen. Von Christel Becker und Georg Kraus listen für Sie in diesem Beitrag die Verhaltensmuster auf, die die Krise meist noch verschlimmern.

Wir sitzen in der Kantine eines ehemaligen „Startup-Unternehmens“. Unser Gesprächspartner, eine Führungskraft der mittleren Ebene klagt uns sein Leid. „Mein Vorstand ist irgendwie der aktuellen Situation nicht mehr gewachsen“ sagt er uns unter vorgehaltener Hand. „Damals als alles aufwärts ging, bin ich wegen Ihm in dieses Unternehmen gewechselt. Er ist wirklich ein Visionär und konnte Leute in seinen Bann ziehen! Nun aber, da es unserem Unternehmen nicht so gut geht und wir noch harte Zeiten vor uns haben, scheint er nicht mehr der Richtige zu sein! Er ist wohl doch eher so etwas wie ein Schönwetterkapitän gewesen!“

Gespräche wie diese haben sich in letzter Zeit gehäuft. Die Zeiten sind härter geworden. Das Geld liegt nicht mehr auf der Straße, viele Unternehmen haben einen harten Sanierungsprozess vor sich oder stecken mitten drin. In vielen Fällen ist –manchmal offensichtlich, manchmal sehr subtil- zu erkennen, dass die Unternehmens gravierende Fehler begehen und offensichtlich mit der Rolle des „Kapitäns im Sturm“ überfordert sind. Woran liegt es? Haben die so genannten „Schönwetterkapitäne“ – wenn wir einmal bei dieser Analogie bleiben- es verlernt das Schiff auch an den Klippen bei Sturm zu steuern? Haben Sie es niemals gelernt? Oder erfordert es vielleicht sogar einen bestimmten Charaktertyp? Sind bestimmte Persönlichkeitsmerkmale notwendig um ein guter Krisenmanager zu sein?

In den folgenden Typenbeschreibungen werden die auffälligen Merkmale, die sich gerade in Problemzeiten zeigen, besonders hervorgehoben. Wir wissen sehr wohl, dass diese Menschen über mehr Verhaltensweisen verfügen, als wir hier beschreiben. Die hier aufgelisteten Verhaltensmuster, sind unserer Meinung nach jedoch häufig mit die Ursache für eine Verschlimmerung der Krise.

► **Passivität und Aussitzen:** Taktisch gesehen, ist Aussitzen immer dann festzustellen, wenn es dem Management persönliche Vorteile bringt, die aktuellen oder zukünftigen Probleme nicht anzupacken. Ein Beispiel hierfür ist das Phänomen der „Grauen Haare“, wie es Peter Noll in seinem Buch „Der kleine Machiavelli“ bezeichnet. Gemeint ist ein Verhaltensmuster, das zum Beispiel oft in der Politik zu erkennen ist. Probleme, die eher unangenehme Entscheidungen voraussetzen und ebenso schwierig umzusetzen sind, werden gerne in Richtung Ende der Legislaturzeit verschoben. Probleme, deren Früchte man gar nicht mehr selber ernten kann, werden oft gar nicht erst angepackt. Dieses Phänomen ist insbesondere bei Führungskräften zu beobachten, die entweder kurz vor ihrem Ruhestand sind oder schon innerlich gekündigt haben und nach einem anderen Job suchen.

► **Ducken:** Ebenso wie die stets an vorderster Front auftretenden Macher und Redner konnten wir Führungskräfte finden, die es vorziehen, besonders in Krisenzeiten nicht aufzufallen. Wer in Zeiten, in denen nach Schuldigen gesucht wird, häufig in Erscheinung tritt, läuft Gefahr, etwas von der Verantwortung zugeschoben zu bekommen. Also ziehen es manche Manager oder auch Projektleiter vor, nicht zu sehr in die Schusslinie zu geraten.

► **Einseitig denken:** In Zeiten steigender Komplexität ist es eine wichtige Managementfähigkeit, schnell auf den Punkt zu kommen und „Komplexität zu reduzieren“. Diese eigentlich positive Eigenschaft kann jedoch – wenn sie zu stark ausgeprägt ist – auch zur Schwäche werden. Bei einseitigen Denkern ist oft zu beobachten, dass diese in Krisensituationen keine neuen Lösungswege suchen.

Statt dessen nutzen die Führungskräfte, die zu einseitigem Denken neigen, immer wieder die gleichen Lösungsmuster. Einmal erfolgreiche Handlungsweisen werden auf andere Situationen übertragen, ohne sich darüber im Klaren zu sein, dass Situation, Kontext, Rahmenbedingungen etc. nicht mehr dieselben sind.

► **Wilder Aktionismus:** Wilder Aktionismus ist ein Phänomen, das uns häufig begegnet. Damit wird ein Verhalten bezeichnet, bei dem viele Aktivitäten ungeplant und unkoordiniert von verschiedenen Akteuren durchgeführt werden. Da diese Aktivitäten letztendlich nicht zielführend sind, können sie logischerweise nicht zum



Dipl.-Psych. Christel Becker-Kolle hat als Personalleiterin und Leiterin von Organisations- und Personalentwicklungsbereichen Unternehmen durch Auf- und Abbauphasen begleitet.



Dipl.- Wirtschaftsingenieur Dr. Georg Kraus, Dozent an der Uni Karlsruhe, hat langjährige Erfahrung als Change-Management Berater. Er begleitet Unternehmen im Rahmen von Turn-around-Prozessen.

KRISEN ZU ERKENNEN, IST DAS EINE,
MASSNAHMEN ZU IHRER BEWÄLTIGUNG
DEFINIEREN, DAS ANDERE



Erfolg führen. Oft sind es Versagensangst und Panik, die sich breit machen und dazu führen, dass operative Hektik ausbricht. Es wird nicht lange nachgedacht, sondern gleich gehandelt. Am besten an allen Fronten gleichzeitig!

► **Schönreden:** Seit es in der Wirtschaft üblich geworden ist, mehr an der eigenen positiven Außenwirkung zu arbeiten, anstatt die sachlichen Aufgaben im Fokus zu haben, ist es nicht verwunderlich, dass so viele betriebswirtschaftliche Fehlentscheidungen getroffen werden. Und diese Fehlentscheidungen können vertuscht werden. Die Zyklen werden immer kürzer. Dies gilt für die Verweilzeiten der Führungskräfte auf Positionen, für die Laufzeit von Projekten und für das jeweilige Unternehmensumfeld. Führungskräfte müssen häufig nicht für ihre Entscheidungen geradestehen, da sie zwei bis vier Jahre später meistens einen anderen Bereich verantworten. Ebenso sind die Einflüsse der Umwelt in der Zwischenzeit so komplex, dass es sehr schwer fällt, eindeutige Zusammenhänge zwischen Fehlentscheidungen und schlechten Ergebnissen im Nachhinein herzustellen.

► **Falsche Rücksichtnahme:** Nachteilig ist zu viel Menschlichkeit beim Problemlösen, weil häufig Konflikte zugunsten einer guten Atmosphäre vermieden werden. Lösungen und Aktionen bleiben auf der Strecke. Eine Führungskraft, die zu viel Menschlichkeit pflegt, nimmt eher die Rolle eines Betreuers und nicht die eines Managers ein. Sachliche Lösungen haben durch die Überbetonung der emotionalen Seite keine Chance. Nicht selten verbergen sich dahinter Führungskräfte, die die rauen Zeiten von Wirtschaftskrisen noch nie erlebt haben. Sie sind es nicht gewohnt, schlechte Nachrichten zu überbringen. Sie können nur sehr schwer Kündigungen aussprechen und auch andere, damit verbundenen Aktivitäten, wie zum Beispiel die Rücknahme eines Dienstwagens, die Kontrolle der Arbeitsübergabe oder Freistellung von der Arbeit abwickeln. Sie spüren selbst die negativen Emotionen derjenigen, die durch diese Entscheidungen Nachteile erfahren werden. Unerfahrene Führungskräfte können sich manchmal selbst nicht genügend abgrenzen und erleben die Gefühle ihres Gegenübers als ihre eigenen.

► **Mangelnde Konsequenz:** Krisen zu erkennen, ist das eine, Maßnahmen zu ihrer Bewältigung definieren, das andere. Ideen und Lösungsansätze zu diskutieren, ist ein guter Schritt in die richtige Richtung. Die schwierigen Schritte sind jedoch die praktischen Maßnahmen. Woran es oft mangelt, ist die entsprechende Konsequenz in der Umsetzung. Die meisten Turnarounds scheitern nicht, weil die Probleme nicht angegangen wurden, sondern weil die entsprechende Konsequenz in der Umsetzung fehlte. Entscheidungen werden getroffen, sobald aber Widerstand entsteht, werden diese wieder revidiert oder so verwässert, bis sie nicht mehr den notwendigen Effekt haben. In Krisensituationen gibt es ein interessantes Phänomen, das als „Zwischenhoch“ bezeichnet werden kann. Durch das Verkünden der angespannten Situation legen sich alle Mitarbeiter „richtig ins Zeug“. Es werden Rückstände aufgearbeitet, der Vertrieb hakt noch mal bei alten Kunden nach, die Buchhaltung mahnt säumige Zahler an. Diese Maßnahmen führen dazu, dass sich die Situation im Unternehmen offensichtlich wieder entspannt. Die Liquidität verbessert sich. Der Auftragsbestand steigt und auch der Umsatz hat sich durch das Abarbeiten der Rückstände gebessert. In solchen Momenten neigen viele Führungskräfte dazu, den gerade eingeschlagenen Kurs wieder zu verlassen und ins normale Fahrwasser zurückzukehren. Eine gefährliche Fehlentscheidung, die viele Unternehmen in eine Existenzkrise bringt.

► **Verdrängen/Fluchtverhalten:** Jeder kennt dies von sich selbst. Unangenehme, negative Dinge werden gerne verschoben oder vertagt. Das Verdrängen ist ein Phänomen, das viele Menschen tagtäglich anwenden, um mit dem Druck, der auf ihnen lastet, fertig zu werden. Das Verdrängen ist die psychische Form der Flucht, des Wegrennens vor dem Problem. Verdrängen oder vor den Problemen flüchten bedeutet nicht automatisch nichts tun. Ganz im Gegenteil. Es kann sogar sein, dass manche Menschen in Hyperaktivität verfallen. In der Regel machen sie jedoch alles, nur nicht das, wovor Sie davonrennen. Sie stürzen sich noch mehr in die Arbeit, laden sich andere wichtige Termine auf oder entdecken auf einmal, wie wichtig es wäre, sich mehr um die

FLUCHTVERHALTEN IM MANAGEMENT
KOMMT IN ZEITEN SICH ANBAHNENDER
KRISENSITUATIONEN HÄUFIGER VOR
ALS WIR DENKEN



schon lange Zeit vernachlässigte Familie zu kümmern. Fluchtverhalten im Management, besonders in Zeiten sich anbahnender Krisensituationen, kommt häufiger vor, als bisher bekannt ist. Wenn wir in Coachinggesprächen die Terminkalender von Führungskräften in Krisensituationen analysieren, ist beachtlich, wie oft die unbewussten Verdrängungsmechanismen wirken. Nebenkriegsschauplätze füllen ganze Wochen im Kalender aus, so dass – welche Überraschung – für die wichtigen, aber unangenehmen Themen kaum bis gar keine Zeit mehr vorhanden ist.

► **Reparaturdenken:** Ein Problem, das wir häufig in Krisensituationen beobachten, ist das so genannte Reparaturdenken. Wir erleben, dass das Management hauptsächlich „an den Symptomen“ arbeitet. Stimmt der Umsatz nicht? Dann müssen wir dem Vertrieb wohl mehr Druck machen! Vielleicht ist der Umsatzeinbruch aber das Symptom für eine überalterte Produktlinie? In diesem Fall kann zwar die Aktivierung von Vertriebsmaßnahmen kurzfristig etwas „Beruhigung“ bringen. Der langsame Verfall des Unternehmens ist jedoch vorprogrammiert

Es ist sicherlich nicht verwunderlich, dass ein Manager den Wald manchmal vor lauter Bäumen nicht mehr sieht. Zu viele Themen hat er im Kopf zu haben und an vielen Baustellen muss er oft gleichzeitig arbeiten. Dennoch – der Fehler im Reparaturdenken ist nicht die Überforderung, sondern das oberflächliche Tun. Es soll alles möglichst schnell wieder funktionieren und kein weiterer Gedanke soll an Probleme verschwendet werden. Reparaturverhalten ist oft der Vorbote von Krisen. Wird zu lange gewartet, um an die grundsätzlichen Probleme

heranzugehen, bleibt oft keine Zeit mehr, dieses zu tun, wenn die Lage im Unternehmen ernst wird!