

Führungsstärke in der Krise

Worauf es bei der Führung eines Krisenunternehmens ankommt

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Begleitwort von Prof. Dr. Marcus Labbé, Steinbach & Partner Executive Search Consultants	4
2 Vorwort von Dr. Günter Lubos, Geschäftsführer der TAC Consulting GmbH	5
3 Auswirkungen der Krise auf die Führung eines Unternehmens	6
3.1 Die Führungsbedingungen in einem Krisenunternehmen	6
3.2 Einfluss von Persönlichkeitsstruktur und Betroffenheit des Managers auf die Art der Führung	8
3.3 Unterschiedliche Führungsstile und ihre Eignung für Krisensituationen	11
3.4 Militärische Führung und Katastrophenmanagement als sanierungsähnliche Herausforderungen	13
4 Wesentliche Merkmale krisengerechter Führung	16
4.1 Schaffung der organisatorischen Führungsgrundlagen	16
4.1.1 Organisatorische Voraussetzungen für die Umsetzung einer Sanierung	16
4.1.2 Externe Berater und Interimmanager als zeitweilige Organisationseinheit in einem Krisenunternehmen	17
4.2 Menschen- und Mitarbeiterführung in der Krise	20
4.2.1 Merkmale und Ausgestaltung eines krisengerechten Führungsstils	20
4.2.2 Kommunikationsstärke als Element der Führung	22
4.2.3 Bedeutung und Wirkung symbolhafter Handlungen	24
4.2.4 Profil des idealtypischen Krisenmanagers und Typologien von Krisenmanagern	25
4.2.5 Die Bedeutung der Teambildung für den Sanierungserfolg	29
4.3 Das Personalportfolio des Unternehmens als Engpass der Umsetzung	30
4.3.1 Bewertung und Eignung des Potenzials an Führungskräften	31
4.3.2 Die Bedeutung des Mitarbeiterpotenzials für den Sanierungserfolg	33
4.3.3 Einsetzbarkeit und Wirksamkeit von Motivations- und Anreizsystemen	34
4.4 Führungsstärke nach Außen – eine Besonderheit bei der Führung von Krisenunternehmen	35
5 Checkliste Führung in der Krise	37
6 Zusammenfassung	38
7 Stichwortverzeichnis	40
8 Literaturhinweise	43

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Betroffene und Beteiligte einer Unternehmenskrise	7
Abb. 2: Systematisierung von Führungsstilen nach Tannenbaum und Schmidt	11
Abb. 3: Aufgabenteilung zwischen Management, Berater und Interimmanager	19
Abb. 4: Aufgaben- und beziehungsorientierte Führung im Rahmen verschiedener Unternehmenssituationen	21
Abb. 5: Kommunikation im Spannungsfeld unterschiedlicher Führungserfordernisse	23
Abb. 6: Profil der Führungseigenschaften eines Krisenmanagers	27
Abb. 7: Unternehmenssituationen und dafür besonders geeignete Managertypen	29
Abb. 8: Vorgehensweise zur Bewertung des vorhandenen Potenzials an Führungskräften	31
Abb. 9: Strukturierung des Führungskräftepotenzials im Rahmen eines Portfolios	33
Abb. 10: Bedürfnispyramide nach Maslow und deren Bedeutung für die Motivation in Unternehmenskrisen	34

1 Begleitwort von Prof. Dr. Marcus Labbé, Steinbach & Partner Executive Search Consultants

Die Kunst der Führung besteht darin, Möglichkeiten zu erschließen, die andere nicht gesehen haben, und andere Menschen zu inspirieren und in die Lage zu versetzen, sich begeistert für gemeinsame Ziele zu engagieren. Auch in Krisensituationen sind die Grundsätze der Führung einfach; sie unter erschwerten Bedingungen anzuwenden und Veränderungen in Gang zu setzen, stellt höchste Anforderungen an Wissen, Können und Charakter eines Menschen.

Warum geht es manchen Unternehmen gut und anderen schlecht? Auf diese Frage haben Unternehmer, die in schwierigen Zeiten erfolgreich sind, allesamt die gleiche Antwort: „Gute Führung – schlechte Führung!“ – Welches ist dann die oberste Führungsaufgabe, an der sich gute Führung oder schlechte Führung festmacht? Die Antwort auf diese Frage ist so einfach wie letztentscheidend: Die Auswahl der richtigen Mitarbeiter und deren Führung!

Denn Führungsleistung ist immer persönliche Führungsleistung plus die Leistung eines Teams. Unternehmerischer Erfolg basiert auf einer exzellent umgesetzten Strategie. Exzellenz in der Umsetzung ist das Ergebnis der Anstrengungen von Menschen, die auf den unterschiedlichen Verantwortungsebenen des Unternehmens auf eine oft wenig spektakuläre Weise das mitgestalten, was notwendig ist und zum Erfolg des Ganzen beiträgt.

Führungsstärke beweisen, d.h. Änderung und Wandel initiieren und erfolgreich umsetzen, ist die zentrale Aufgabe von Führungskräften in Krisensituationen. Wenige, die in Sonnenzeiten Unternehmen zu Wachstumseuphorie verhelfen, sind auch in Zeiten der Krise geeignet, den erforderlichen Turn Around herbeizuführen. Allerdings: den einen, einzig wahren bzw. notwendigerweise Erfolg zeitigenden Führungsstil für und in Krisensituationen gibt es nicht.

Letztlich ist auch hier die Frage nach der richtigen Auswahl der Führungspersonen und ihrer Begleitung durch einen erfahrenen Berater von außen, der den Sanierungs- und Restrukturierungsprozess erfolgreich mitgestaltet und beeinflusst, die entscheidende. Auch hier gewinnt das Wesentliche durch Prägnanz: Erfahrung zählt.

Prof. Dr. Marcus Labbé

2 Vorwort von Dr. Günter Lubos, Geschäftsführer der TAC Consulting GmbH

Die Bewältigung einer Unternehmenskrise ist eine anspruchsvolle Führungsaufgabe. Die Art und Weise der Führung beeinflusst deren Gelingen maßgeblich. Führungsstärke ist neben fachlichem Know-how eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung der Unternehmenskrise. Die vorliegende Broschüre stellt die Merkmale und Eigenschaften dar, die einen erfolgreichen Krisenmanager auszeichnen.

Dazu erfolgt zunächst eine grundsätzliche Systematisierung von Führungsverhalten und Führungsstilen vor dem Hintergrund der Erfolgsfaktoren einer Unternehmenssanierung. Die Betrachtung sanierungsähnlicher Führungsherausforderungen aus dem Bereich der militärischen Führungslehre und des Katastrophenmanagements ergänzt diese Systematisierung.

Auf dieser Basis werden die notwendigen Eigenschaften im Einzelnen dargestellt, die über den Erfolg einer Sanierung maßgeblich mitentscheiden. Diese Anforderungen münden in ein Profil erforderlicher Eigenschaften und in verschiedene Typologien von Krisenmanagern, die sich in unterschiedlicher Art und Weise für die Krisenbewältigung eignen. In Hinblick auf die Außenwirkung einer Sanierung beschränkt sich die Betrachtung nicht nur auf den Aspekt der Mitarbeiterführung, sondern bezieht auch den Aspekt der Führung in der Außenwirkung gegenüber Kunden, Lieferanten, Banken etc. mit ein. In diesem Zusammenhang werden auch die organisatorischen Rahmenbedingungen betrachtet, die die Effektivität des Führens und den Erfolg des Sanierungsprozesses erheblich beeinflussen.

Dr. Günter Lubos

3 Auswirkungen der Krise auf die Führung eines Unternehmens

Führung bedeutet das gezielte Einwirken auf Menschen und deren Handeln. Der Führende in einem Unternehmen will erreichen, dass die geführten Mitarbeiter durch ihre Verhaltensweisen und Maßnahmen bestimmte Unternehmensziele erreichen. Als Führungsstärke lässt sich die Art und Weise bezeichnen, mit der der Führende die geführten Mitarbeiter motiviert und damit Ziele durchsetzt und realisiert. Der aus dem Lateinischen abgeleitete Begriff der Krise beschreibt grundsätzlich eine schwierige Lage. Die Krise kann zeitlich und in seinen wirtschaftlichen Folgen ein stark begrenztes Ereignis sein. Typisch hierfür ist der Rückruf eines Produktes als singuläres Ereignis, das zwar erhebliche negative Imagewirkungen nach sich zieht, ohne jedoch eine akute Existenzbedrohung für das Unternehmen darzustellen. Viel gravierender sind jedoch umfassende wirtschaftliche Krisen, die sich durch den Mangel an liquiden Mitteln, die drohende Überschuldung und die Gefahr der Insolvenz auszeichnen.

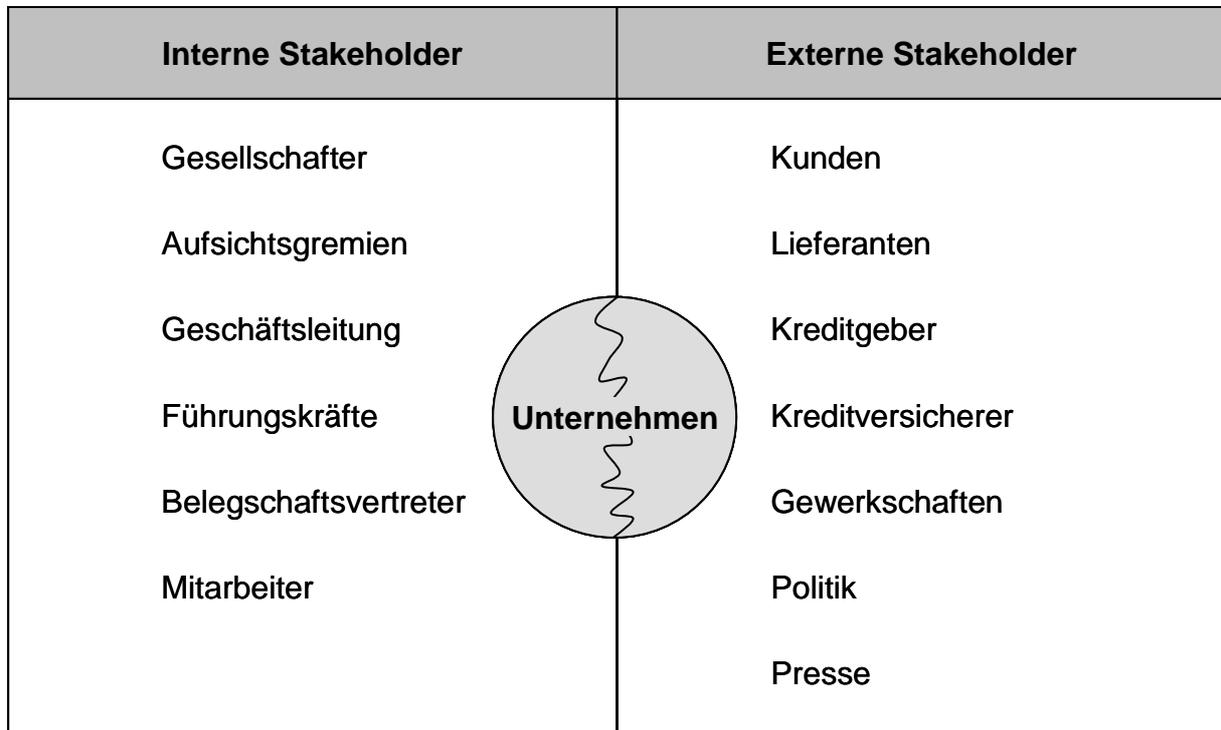
3.1 Die Führungsbedingungen in einem Krisenunternehmen

Führungsbedingungen in einem Krisenunternehmen unterscheiden sich erheblich von denen in einem „normalen“ Unternehmen. Bestimmte Merkmale prägen das Führen in einem Krisenunternehmen in besonderem Maße:

- Hohe Öffentlichkeitswirksamkeit des Managementhandelns
- Vielfalt von Interessen und hohes Konfliktpotenzial in der Interessendurchsetzung
- Geringe Fehlertoleranz
- Hohe Fluktuation, geringe Motivation und starke Verunsicherung der Mitarbeiter
- Dringlichkeit und Zeitdruck zu entscheiden und zu handeln
- Ungewissheit bei Entscheidungen und deren Folgen
- Prägender Einfluss der Entscheidungen auf die Zukunft
- Verlust der Kontrolle über Abläufe und Ereignisse
- Wahrnehmung eines Bedrohungsgefühls durch die Mitarbeiter

Die **Öffentlichkeitswirksamkeit** der Krise resultiert daraus, dass Mitarbeiter das Geschehen nach Außen tragen, Kunden und Lieferanten über die Probleme des Unternehmens sprechen und die Medien je nach Größe des Unternehmens auf regionaler oder sogar nationaler Ebene über die Krise berichten. Damit rückt das **Führungshandeln** des Managements zwangsläufig in den öffentlichen Blickpunkt und führt zu einer starken Exponiertheit des Managements. Die Stakeholder der Sanierung interessiert, ob und wie das Management die Krise meistert. Das Management und die Führungskräfte des Krisenunternehmens sind für sie zunächst eine Informationsquelle, mit deren Hilfe sie sich ein Bild über das Geschehen im Unternehmen machen wollen. Ziel ist es zu beurteilen, ob der Geschäftspartner auch in Zukunft zur Verfügung steht, oder ob man Alternativen suchen muss.

Abb. 1: Betroffene und Beteiligte einer Unternehmenskrise



Meist bleibt es nicht nur bei der interessierten Beobachtung. Vielmehr versuchen Betroffene ihre eigenen Interessen auch auf Kosten anderer Stakeholder zu sichern und Einfluss auf das Geschehen der Krisenbewältigung zu nehmen. Um dem zu begegnen, muss das Management des Krisenunternehmens nicht nur Öffentlichkeitsarbeit im Sinne der Imagebeeinflussung betreiben, sondern auch diese Stakeholder „führen“.

Fehler in einem Sanierungsprozess führen relativ schnell zum Scheitern des Unternehmens. Da dies alle Betroffenen und Beteiligten wissen, haben sie gegenüber den Entscheidungsträgern des Unternehmens eine geringe **Fehlertoleranz** bei der Krisenbewältigung. Eine „zweite Chance“ für das Management gibt es oft nicht, so dass auch unter hohem Zeitdruck von Anfang an die richtigen Wege eingeschlagen werden müssen und die Möglichkeit zu Korrekturen innerhalb des Sanierungsweges eher begrenzt ist.

Bei der Führung der eigenen Mitarbeiter findet das Management des Krisenunternehmens ebenfalls deutlich geänderte Bedingungen vor. Kennzeichnend für Krisenunternehmen ist ein Anstieg der **Fluktuation** der Mitarbeiter, die am schnellsten berufliche Alternativen finden. Sie streben persönliche Sicherheit an, indem sie das Unternehmen vor einer möglichen **Insolvenz** verlassen oder bevor sie von einem Personalabbau getroffen werden. Da in der Regel die qualifizierten Mitarbeiter die besten Alternativen haben, führt dies zu einem Verlust derjenigen Mitarbeiter und Führungskräfte, deren Kompetenz für das Unternehmen wichtig ist. Dies erschwert die Umsetzung aller Sanierungsmaßnahmen erheblich.

Die Dringlichkeit und der Zeitdruck bei der Entscheidungsfindung resultieren unter anderem aus den rechtlichen Rahmenbedingungen einer Krise. Droht einem Unternehmen die **Überschuldung** oder die **Illiquidität**, so ist die Geschäftsführung gezwungen, spätestens nach drei Wochen Insolvenzantrag zu stellen. Neben dem Zeitdruck tritt eine unvollständige Infor-

mationsbasis, die dem Management Entscheidungen unter hoher Unsicherheit abverlangt. Gleichzeitig haben die getroffenen Entscheidungen jedoch erhebliche Auswirkungen auf das Unternehmen, dessen Gesellschafter, die Mitarbeiter und eine Vielzahl von Geschäftspartnern. Eine Fehlentscheidung ist meist nicht korrigierbar und kann das Ende des Unternehmens bedeuten. Ebenfalls typisch für eine Krisensituation ist der Verlust der Kontrolle über Abläufe und Ereignisse. Dies resultiert daraus, dass im Gegensatz zur stabilen Unternehmenssituation eine Vielzahl zusätzlicher Beteiligter und Betroffener mit hohem Druck versuchen, die eigenen Interessen durchzusetzen. All dies führt bei unmittelbar und mittelbar betroffenen Menschen zu einem **Bedrohungsgefühl**. In ihm drückt sich die Furcht vor dem Verlust von Vermögenswerten und dem Arbeitsplatz oder sonstigen persönlichen Beeinträchtigungen aus. Die Betroffenen und Beteiligten nehmen die Krise als Eskalation oder Zuspitzung der Ereignisse und der Situation wahr, ohne dass sie einen klaren Ausgang der Krise erkennen können. Besonders problematisch wird die Situation, wenn aufgrund der Krise eigene Hilflosigkeit erkennbar wird. All dies kann nicht ohne Auswirkungen auf den Führungsstil eines Krisenunternehmens bleiben.

3.2 Einfluss von Persönlichkeitsstruktur und Betroffenheit des Managers auf die Art der Führung

Die individuelle **Persönlichkeitsstruktur** des Führenden und der Grad seiner Betroffenheit durch die Krise wirken sich auf die Art und Weise seiner Führung aus. So wird der **Führungsstil** durch frühere Erfahrungen, zukünftige Erwartungen, das Umfeld des Führenden etc. beeinflusst. Der Führungsstil ist daher nur in begrenztem Maße ein Instrument, der heute in der einen Form und morgen in einer anderen Form ausgeübt werden kann. In bestimmtem Rahmen ist **Führungsverhalten** formbar und entwickelbar. Je älter eine Führungspersönlichkeit jedoch ist, desto geringer ist diese Formbarkeit. Da bei Unternehmenskrisen **Erfahrung** eine wesentliche Rolle spielt, wird diese Aufgabe zumeist von lebenserfahrenen und damit älteren Managern übernommen. Die Formbarkeit des Führungsstils ist dann nicht mehr gegeben. Dies ist Chance und Risiko zugleich. So setzen sich viele Manager kaum mit dem eigenen Führungsstil auseinander. In einem gut laufenden Unternehmen ist dieser Mangel an **Selbstreflexion** kein existenzbedrohendes Problem. In einem Krisenunternehmen kann nicht angemessenes Führungsverhalten zum Untergang des Unternehmens führen. Bei der persönlichen Betroffenheit sind zwei unterschiedliche Situationen von Bedeutung:

- Einheit von Kapital und Management
- Trennung von Kapital und Management

Ein **geschäftsführender Gesellschafter**, der nicht nur Manager, sondern auch Anteilseigner ist, führt anders als ein **angestellter Manager**. Einfach gesprochen verliert der Manager im Falle des Scheiterns seinen Arbeitsplatz, der geschäftsführende Gesellschafter zusätzlich einen erheblichen Teil seines Vermögens in Form der Gesellschaftsanteile am Unternehmen. Das Risiko eines Scheiterns bei der Führung eines Unternehmens wird sicherlich von allen Betroffenen als persönlich einschneidendes Ereignis wahrgenommen. Der Grad der **Betroffenheit** ist jedoch umso höher, je ausgeprägter die Verbundenheit mit dem Unternehmen ist. Führt ein Unternehmer sein Unternehmen innerhalb einer jahrzehntelangen Familientradition, so verbindet ihn dies sehr stark mit dem Unternehmen. Diese Verbundenheit geht häufig mit einer Einbettung in das soziale Umfeld am Standort des Unternehmens einher. Durch Mitgliedschaften in Verbänden oder Vereinen, die Wahrnehmung exponierter und öffentlichkeitswirksamer Ämter, die Unterstützung auf kultureller oder sozialer Ebene entsteht ein Öffentlichkeitsbild des Unternehmers, das vom Erfolgssimage ge-

prägt ist. Ein Scheitern in der unternehmerischen Führung läuft diesem außenwirksamen Bild zuwider und führt dazu, dass mit allen Mitteln versucht wird, zunächst die Existenz einer Krise zu verneinen. Im Anschluss daran wird alles daran gesetzt, das Unternehmen zu retten. Diese Ausgangssituation drückt sich zwangsläufig in verschiedenen Verhaltensweisen des Unternehmers aus:

- Risikobereitschaft
- Emotionalität
- Beratungsresistenz
- Vertrauensbereitschaft

Der drohende Verlust des eigenen Vermögens in Form der Gesellschaftsanteile am Unternehmen bewirkt bei vielen Unternehmern eine deutlich höhere **Risikobereitschaft**, als dies bei nicht beteiligten Managern der Fall ist. Dies wird am Beispiel der Überschuldung eines Unternehmens deutlich. Gibt es Interpretationsspielräume hinsichtlich des Tatbestands des Eintritts der Überschuldung, so ist bei einer Geschäftsführung, die sich aus Kapitaleignern wie externen Managern zusammensetzt, die Risikobereitschaft den notwendigen Insolvenzantrag hinauszuzögern, bei den geschäftsführenden Gesellschaftern meist deutlich höher, als bei den externen Managern. Gleiches gilt auch für andere Situationen, die mit einem persönlichen Risiko für die Entscheider behaftet sind. Dies kann in der Führung des Unternehmens zu erheblichen Spannungen und Problemen führen und die Handlungsfähigkeit einer Unternehmensleitung beeinträchtigen. Auch die Bereitschaft, eigenes Vermögen in Form von Bürgschaften einzusetzen, ist ein Wesensmerkmal dieser Risikobereitschaft.

Krisensituationen erzeugen bei allen Betroffenen **Stress**, der häufig in ausgeprägte **Emotionalität** mündet. Dazu trägt an der Führungsspitze des Unternehmens die Tatsache bei, dass verantwortliche Manager und mehr noch Unternehmer wenige Möglichkeiten sehen, sich über den auf ihnen lastenden Druck gegenüber anderen zu offenbaren. Im Umgang mit den Kollegen auf der gleichen Hierarchieebene befürchten sie, dass eine derartige Offenheit zu ihrem Nachteil ausgenutzt werden kann. Gegenüber unterstellten Mitarbeitern wollen sie sich nicht öffnen, da sie befürchten, diese Offenheit wird als Schwäche ausgelegt und im Unternehmen kommuniziert. Ähnliches gilt gegenüber **Aufsichtsgremien**, die als Kontrollinstanz über dem Management angesiedelt sind. Hier besteht die Befürchtung, dass persönliche Offenheit als fehlende **Führungsstärke** oder Schwäche ausgelegt wird. Gelingt es nicht, diese Stresssituation anderweitig, beispielsweise im familiären Umfeld zu kompensieren, so kann dies zweierlei Folgen haben. Der angestaute Stress steigert die emotionale **Sensibilität** und mündet in ausgeprägte „Dünnhäutigkeit“, sobald der Manager mit Kritik oder Konflikten konfrontiert wird. Auch sachlich gerechtfertigte Kritik wird gerade von Unternehmern häufig als persönlicher Angriff interpretiert. Da eine Unternehmenskrise zwangsläufig **Konflikte** mit sich bringt, beinhaltet dies auch Kritik an den Entscheidungen des Unternehmers. Hinzu kommt, dass für viele Unternehmer Kritik an den eigenen Entscheidungen und an der eigenen Person eine krisenbedingte erstmalige Erfahrung ist. Dies gilt gerade dann, wenn ein Unternehmer in der Vergangenheit patriarchalisch geführt hat und nur wenig Kritik erfahren hat. Plötzlich machen ihm Banken, Kreditversicherer oder Lieferanten massive Vorwürfe, die ihn in der Vergangenheit eher hofiert haben. Ein bislang eher ruhig agierender oder ruhig gehaltener Betriebsrat tritt plötzlich mit massiven Forderungen auf. Derartige Vorkommnisse steigern das emotionale **Stressniveau** bei den verantwortlichen Personen und führen dazu, dass sie sich mit einer völlig ungewohnten Situation auseinandersetzen müssen, in der die eigene Autorität scheinbar oder tatsächlich in Frage gestellt wird. Entscheidungen werden unter diesen Bedingungen unter hoher emotionaler Anspannung getroffen. Dies fördert die Entscheidungsqualität nicht unbedingt. Eine andere Folge ist eine bewusste oder unbe-

wusste Abschottung von der eigenen Umwelt, die in eine ausgeprägte „**Bunkermentalität**“ oder in „einsame Entscheidungen“ mündet. Auch dies ist der Qualität von Entscheidungen nicht zuträglich, da es zur Isolierung der Geschäftsführung von der Realität führt und eine zielgerichtete Lösung der Unternehmenskrise behindert.

Beratungsresistenz der Unternehmensleitung ist ein typischer Begleiter vieler Unternehmenskrisen. Die Entscheidungsträger sind nicht bereit, Ratschläge für Konzepte und Vorgehensweisen von Dritten zu akzeptieren. Dieses Verhaltensmuster gründet in fehlender Situationserfahrung mit Krisen. Unternehmer oder Manager tun sich schwer, eine Extremsituation zu beurteilen, die sie selbst in dieser Form noch nicht erlebt haben. Aus dieser mangelnden Erfahrung resultiert die Vorstellung, eine Krise mit den gesammelten eigenen Erfahrungen zu lösen. Gerade bisher erfolgreiche Manager und Unternehmer unterschätzen die Bedeutung des krisenspezifischen Know-hows für die Problembewältigung. Sie betrachten das eigene fachliche Know-how und die eigene **Führungserfahrung** aus der Leitung eines erfolgreichen Unternehmens als ausreichend, um eine Situation zu bewältigen, in der sie sich bislang noch nicht befunden haben. Im Ergebnis führt diese Beratungsresistenz zu erheblichem Zeitverlust, bis das Management aus den eigenen Fehlern und Erfahrungen die richtigen Schlüsse für den einzuschlagenden Sanierungsweg zieht. Da aber eine Sanierung aufgrund der Risiken nur eine geringe Fehlertoleranz hat, steht Zeit zur Gewinnung von Erfahrung am allerwenigsten zur Verfügung.

Beratungsresistenz ist häufig Folge von mangelnder **Vertrauensbereitschaft**. Plötzliche und umfassende Kritik an den früheren oder aktuellen Entscheidungen der Unternehmensleitung führt dazu, dass die Geschäftsleitung den Beteiligten und Betroffenen einer Krisenbewältigung misstraut. Gerade wenn von früher „wohl gesonnenen“ Geschäftspartnern Kritik kommt, wird dies als Ausdruck mangelnder **Loyalität** interpretiert. Häufig ist dann der Satz zu hören: „Als es dem Unternehmen gut ging, waren alle da, jetzt wo ich deren Hilfe brauche, wird sie mir verweigert und alle suchen nur ihren eigenen Vorteil“. Diese Enttäuschung reduziert die Vertrauensbereitschaft und erhöht das Risiko der bereits beschriebenen „Bunkermentalität“. In der Folge werden alle Vorschläge zur Krisenbewältigung, die nicht auf eigene Überlegungen der Unternehmensleitung zurückgehen, von den Entscheidungsträgern besonders kritisch und mit hoher Abwehrhaltung betrachtet. Jeder Vorschlag wird nach dem eigentlichen Zweck hinterfragt. Dieses Verhalten verzögert **Entscheidungsprozesse** und somit die Krisenbewältigung.

Die Betroffenheit eines Managers durch die Krise strahlt auf sein Führungsverhalten und seine Führungsstärke aus. Hohe Betroffenheit kann auf der einen Seite motivierende Kraft freisetzen. Er unternimmt alles, um die Krise zu bewältigen. Die Sorge vor dem umfassenden Verlust von Vermögen und Ansehen motiviert den Betroffenen zu konsequentem Entscheiden und Handeln. Damit zeigt sein Führungsstil diejenigen Elemente, die entscheidend zur Krisenbewältigung beitragen. Allerdings ist auch der gegenteilige Effekt nicht auszuschließen. In diesem Fall bewirkt die Krise **Zögerlichkeit** und fehlende **Entschlusskraft**. Der Unternehmer ist stark mit sich und seiner Situation beschäftigt und versäumt es, die notwendigen Entscheidungen herbeizuführen und die erforderlichen Maßnahmen konsequent umzusetzen. Diese Zögerlichkeit und fehlende Entschlusskraft wird vom Umfeld des Managers als nicht krisengerechter Führungsstil wahrgenommen.

Wird das Management eines Unternehmens mit einer Krisensituation konfrontiert, so sollte es eine realistische **Standortbestimmung** der eigenen Fähigkeiten an den Anfang der Krisenbewältigung stellen. Dabei stellt sich zum einen die Frage, ob ausreichendes Sanierungs-Know-how vorhanden ist. Zum anderen gilt es festzustellen, ob der eigene Führungsstil die Chancen einer Sanierung erhöht oder reduziert. Für das Management ist es besser, es setzt sich mit dieser Frage selbst auseinander, bevor es die **Stakeholder** der Sanierung tun.

3.3 Unterschiedliche Führungsstile und ihre Eignung für Krisensituationen

Setzt man sich mit dem Führungsstil in einem Krisenunternehmen auseinander, so stellt sich die Frage nach Ursache und Wirkung der Führung in Hinblick auf die Krise. Zwei grundsätzliche Möglichkeiten bestehen.

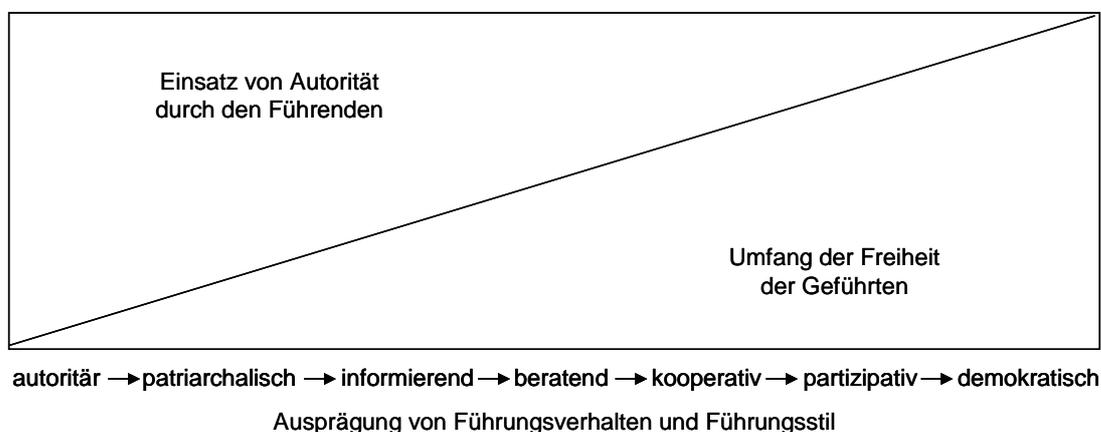
- Der Führungsstil als Ursache und Verstärker der Krise
- Der Führungsstil als Instrument zur Krisenbewältigung

Natürlich gibt es für das Entstehen einer Krise keine eindimensionalen Erklärungen. Demzufolge kann der **Führungsstil** nur ein möglicher, wenn auch gewichtiger Auslöser der Krise sein. Verhindert oder verzögert die Art und Weise der Führung erforderliche Entscheidungen oder erhöht sie die Gefahr von Fehlentscheidungen, so kann das Führungsverhalten des Managements zum Auslöser oder Verstärker der Krise werden. Der Führungsstil ist gleichzeitig auch ein Instrument, mit dessen Hilfe eine Krise überwunden werden kann. Dies ist der Fall, wenn der bisher praktizierte Führungsstil Auslöser oder Verstärker der Krise war oder nicht geeignet ist, die Krise zu überwinden. Veränderungen des Führungsstils erfordern eine **Verhaltensänderung** des Führenden. Dies ist nicht immer möglich, so dass sich bei erkanntem Veränderungsbedarf, völlig unabhängig von fachlichen Qualifikationen, die Frage stellt, ob das Problem durch personelle Veränderungen gelöst werden kann. In der Praxis wird bei Sanierungen das Gewicht sehr häufig auf fachliche Fähigkeiten gelegt. Genauso wichtig ist jedoch die Führungskompetenz eines Sanierers zur Krisenbewältigung:

- Ziel des Führungsstils
- Ausprägung von Führungsstilen

Ziel eines jeden Führungsstils ist es, Erfolge zu bewirken. Der Führungsstil ist im Unternehmen insbesondere ein Instrument, um wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen oder im Falle eines Krisenunternehmens diesen wirtschaftlichen Erfolg wieder herzustellen. Theorie und Praxis beschreiben eine Vielzahl unterschiedlicher Führungsstile, die im Laufe der Zeit auch einem erheblichen Wandel unterlegen sind. Im Rahmen der von *Tannenbaum und Schmidt* entwickelten Systematik werden unterschiedliche Führungsstile in eine abgestufte Rangfolge hinsichtlich der Einbeziehung der Mitarbeiter gebracht (Abbildung 2).

Abb. 2: Systematisierung von Führungsstilen nach Tannenbaum und Schmidt



Autoritäre Führungspersönlichkeiten treffen Entscheidungen ohne Einbezug der Mitarbeiter. Ihr Verhalten ist durch klare und eindeutige Anweisungen („Ansage“), gekennzeichnet, mit deren Hilfe sie ihre Entscheidungen ohne weitergehende Diskussionen umsetzen lassen. Meist zeichnet sie eine **emotionale Distanziertheit** zu den Mitarbeitern und damit eine geringe **Beziehungsintensität** aus. Erwartungen, Bedürfnisse und Probleme der Mitarbeiter werden kaum berücksichtigt. Beim **patriarchalischen Führungsstil** ordnet der Führende ebenfalls an, erläutert jedoch den Mitarbeitern die Gründe für seine Entscheidung. Er „verkauft“ gleichsam seine Entscheidung, ohne jedoch eine Diskussion darüber zuzulassen. In einer weitergehenden Stufe schlägt der Führende Ideen vor, lässt Fragen zu, entscheidet jedoch auf Basis seiner eigenen Vorstellungen und Bewertungen. In diesem Fall kann von einem **informierenden Führungsstil** gesprochen werden. **Beratende Führung** wird praktiziert, wenn der Führende vorläufig entscheidet, Meinungen und Ansichten der Geführten zu seiner Entscheidung einholt und darauf aufbauend endgültig entscheidet. Dieser Führungsstil räumt den Mitarbeitern eine gewisse Mitwirkung ein, ohne sie jedoch in größerem Umfang inhaltlich und verantwortungsmäßig einzubinden. Einen deutlich höheren Anteil an Mitwirkungsmöglichkeiten lassen **kooperativ führende** Vorgesetzte zu. Sie zeigen Probleme und Entscheidungserfordernisse auf und fordern die Mitarbeiter auf, Lösungen zu entwickeln. Die Entscheidung über die Wahl der erarbeiteten Lösungen fällt der Führende. Einen Schritt weiter geht der **partizipative Führungsstil**. Hier legt der Vorgesetzte Entscheidungsspielräume fest, innerhalb derer die Mitarbeiter die Entscheidungen treffen können und dürfen. Den größten Entscheidungsspielraum gewährt ein Führender, der einen **demokratischen** oder „**Laissez Faire**“ Führungsstil praktiziert. In diesem Fall entscheiden Mitarbeiter autonom und selbständig. Der Führende versteht sich als Koordinator für die Entscheidungen der Mitarbeiter im Unternehmen.

Alle Führungsstile lassen sich nach der Art und Weise ihrer Orientierung unterscheiden. Zwei wesentliche Kategorien sind zu unterscheiden:

- Aufgabenorientierte Führung
- Beziehungsorientierte Führung

Die **aufgabenorientierte Führung** stellt die inhaltliche Erfüllung vorgegebener Ziele oder Aufgabenstellungen und damit die Sachorientierung in den Vordergrund. Die Führungskräfte richten ihre Aktivitäten darauf aus, schnell und transparent zu entscheiden und sachgerechte Problemlösungen zu erzielen. Bei **beziehungsorientierter Führung** gehen die Führungskräfte umfassend auf die Mitarbeiter ein. Zwar werden auch hier klare Ziele gesetzt, bei der Erfüllung der **Zielvorgaben** haben die Mitarbeiter jedoch weitaus umfangreichere Freiheitsgrade. Vorgesetzte legen bei dieser Art der Führung vor allem die Rahmenbedingungen in Form von Spielregeln zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten fest.

Neben der Systematik von Tannenbaum und Schmidt und der Unterscheidung nach Aufgaben- und Beziehungsorientierung gibt es eine Vielzahl weiterer Beschreibungen von Führung und Führungsverhalten. Sie lassen sich nicht oder nur schwer in diese Typisierung einbringen. Hierzu zählt beispielsweise der **charismatische Führungsstil**. Von ihm wird gesprochen, wenn der Führende vorrangig auf die Kraft seiner Persönlichkeit und die damit verbundene **Ausstrahlung** setzt. In diesem Fall steht die Beziehung zum Geführten im Vordergrund. Charismatische Führungspersönlichkeiten zeichnen sich durch visionäre Vorstellungskraft, **dominantes Verhalten** und starke Einflussnahme auf ihre Umgebung aus. Vor allem die **Vision** wird bei diesem Führungsstil in den Mittelpunkt des Handelns gestellt. Personen mit diesem Führungsstil haben die Neigung, wenig zu **delegieren** und Personen mit geringer **Kritikbereitschaft** am Führenden um sich zu versammeln. In Hinblick auf die

Machtmechanismen rückt der charismatische Führungsstil deutlich in die Nähe des autoritären Stils. Bei einem **bürokratischen Führungsstil** stehen fest fixierte und dokumentierte Anweisungen, Abläufe und Richtlinien zur Realisierung der Aufgaben im Vordergrund. Vorgesetzte versuchen bei diesem Führungsstil, mögliche Ereignisse vorwegzunehmen und über umfassende Regularien bereits im Vorfeld Lösungskonzepte zu entwickeln. Vor allem bei unvorhergesehenen Ereignissen ist diese Art und Weise zu führen wenig geeignet, schnell und flexibel zu reagieren. Mitarbeiter sind bei einer an starren Regeln orientierten Führung bestrebt, sich abzusichern, um keine Fehler zu begehen. Dies verlangsamt Abläufe. Bürokratische Führungsstile sind häufig in großen Unternehmen mit langer Tradition anzutreffen. Dieser Führungsstil kann vor allem bei einem dynamischen Umfeld zur Krisenursache werden. **Situative Führung** bedeutet die Anpassung des Führungshandelns an die **Aufgabenschwierigkeit** und den **Reifegrad** des geführten Mitarbeiters. Der Führende setzt sich mit den individuellen Aufgaben sowie den Stärken und Schwächen des Geführten auseinander. Ziel ist es, das eigene Führungshandeln am Potenzial des Geführten auszurichten. Diese Art der Führung verlangt vom Führenden letztendlich ein umfassendes Repertoire an Führungsstilen, die er individuell bei den einzelnen Mitarbeitern anwendet. Bei einem Mitarbeiter bringt dies einen stark aufgabenorientierten und autoritären Stil hervor, ein anderer Mitarbeiter wird hingegen sehr beziehungsorientiert und partizipativ geführt. Diese Form der Führung setzt eine intensive und individuelle Auseinandersetzung mit den Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter voraus.

3.4 Militärische Führung und Katastrophenmanagement als sanierungsähnliche Herausforderungen

Um die Merkmale eines **krisengerechten Führungsstils** und krisengeeigneter Organisationsmodelle herauszuarbeiten oder deren Eignung zur Krisenbewältigung zu messen, liegt es nahe, Situationen und Herausforderungen zu betrachten, die ähnliche und sogar höhere Anforderungen an die **Führungsqualitäten** hervorrufen. Vor allem zwei Berufsfelder zeichnen sich durch Anforderungen aus, die auf das Bewältigen von Extremsituationen ausgerichtet sind:

- Verantwortliche im Katastrophenmanagement
- Offiziere bei Einsätzen im militärischen Bereich

Typische **Katastrophensituationen** wie Überschwemmungen, Großbrände, Massenkarambolagen, Umweltkatastrophen etc. erfordern einen Einsatz auf hohem Stressniveau. Ähnliches gilt für die Führung bei **militärischen Einsätzen**, die mit starken Bedrohungen für Leib und Leben verbunden sind. In beiden Situationen führen Fehler der Verantwortlichen und Führenden zu erheblichen Folgewirkungen für die Betroffenen. Die Ausgangslage bei Katastrophen und militärischen Einsätzen weist folgende Merkmale auf:

- Unübersichtlichkeit der Informationslage
- Bedrohtheit der Betroffenen vom Geschehen
- Ungewissheit über die Entscheidungsfolgen und das Verhalten der übrigen Beteiligten
- Hoher Entscheidungs- und Handlungsdruck
- Unterschiedliche Erfahrungen, Methoden und Einsatzmittel der Beteiligten

- Konkurrierende Zielvorstellungen und Situationsbewertungen der Beteiligten
- Hohes öffentliches Interesse an den Vorgängen und Entscheidungen

Ein Vergleich mit der Ausgangslage bei Sanierungen zeigt die hohe Übereinstimmung mit der Ausgangslage im Katastrophenmanagement und bei **militärischen Führungssituationen**. Es liegt daher nahe, die dort geltenden Organisationsprinzipien und personellen Anforderungen hinsichtlich einer Übertragung auf die Führung von Krisenunternehmen zu betrachten. Militärische Führung vollzieht sich dabei ebenso wie die Führung eines Unternehmens auf zwei Ebenen. Zum einen sind ein organisatorischer Rahmen, Organisationsstrukturen und Abläufe erforderlich, innerhalb deren die Führungskräfte entscheiden und handeln. Zum anderen muss das Führungspersonal bestimmte Eigenschaften aufweisen, um die Aufgaben erfüllen zu können.

Die organisatorische und personelle Konzentration von **Entscheidungskompetenzen** ist ein typisches Merkmal militärischer Führung. Sie drückt sich in eindeutigen **Befehlssträngen** aus, die klare Verantwortlichkeiten und Kompetenzen festlegen. Diese eindeutig definierten Entscheidungsstränge erhöhen die Entscheidungsgeschwindigkeit und ermöglichen klare und deutliche Führungsanweisungen. Der Entscheidungsverantwortliche ist so eindeutig zu definieren. Bei einer derartigen Konzentration besteht die Gefahr, dass es zu einer starken Abhängigkeit von der Beurteilung und Urteilsfähigkeit einzelner Personen kommt. Um dies zu verhindern und die Entscheidungs- und Führungsqualität zu erhöhen, wurde im militärischen Bereich bereits zur Zeit der napoleonischen Kriege um 1806 von der preußischen Armee der **Generalstab** eingeführt. Dessen Aufgabe ist die Unterstützung der Führung bei Vorbereitung, Planung und Durchführung militärischer Operationen. Die Übernahme dieses **Führungsmodells** in die Organisationsstrukturen von Unternehmen als **Stabsstelle** geht auf dieses militärische Führungsmodell zurück. Im Falle einer Sanierungssituation liegt es nahe, sich ähnlicher Modelle und Aufgabenverteilungen zu bedienen. Bei der Sanierung liegt die operative Ausgestaltung und Umsetzung der Sanierung bei der Unternehmensleitung (Führung), die Unterstützung beim externen **Berater** (Stab), dessen Krisen-Know-how von der Unternehmensleitung für ihre Führungsentscheidungen genutzt wird.

Ein weiteres Element militärischen Führens ist die systematische Vorbereitung auf verschiedene Situationen. Militärische **Manöver** sind Planspiele unter möglichst realitätsnahen Bedingungen, um auf alle kritischen Eventualfälle vorbereitet zu sein. Das planvolle Durchspielen verschiedener **Szenarien** erleichtert es, sich frühzeitig auf mögliche Situationen einzustellen. Auf diese Art und Weise werden Handlungsoptionen bereits im Voraus durchdacht, so dass im Falle des Eintritts eines Szenarios wertvolle Zeit gespart und schneller gehandelt werden kann. Ein Merkmal **militärischer Führung** ist in diesem Zusammenhang das fast „drillmäßige“ Einüben von Verhaltensweisen für bestimmte, vor allem kritische Situationen. Dadurch erwirbt der Führende eine breite Palette von möglichen Reaktions- und Verhaltensmustern für verschiedene Situationen, die er gleichsam situationsspezifisch zum erforderlichen Zeitpunkt abrufen kann. Diese „**Standardisierung**“ und „**Automatisierung**“ erspart in zeitkritischen Momenten langwierige Prozesse der Erkenntnisgewinnung für die erforderlichen Entscheidungen. Eine ähnliche Aufgabe haben **Katastrophenpläne** und **Katastrophenszenarien**. Der Führende kann auf bestimmte Szenarien und bereits geplante Abläufe zurückgreifen und sich so besser auf das Wesentliche und Entscheidende konzentrieren. Unternehmen werden für den Fall einer wirtschaftlichen Krise sicherlich keine Katastrophenpläne im Sinne eines **Notfallplans**, zum Beispiel für die Evakuierung eines Gebäudes im Brandfall erarbeiten. Diese Aufgabenstellung, die für das Unternehmen meist neu und unbekannt ist, wird bei einer Sanierung aus Effizienz- und Erfahrungsgesichtspunkten oft auf externe Dritte übertragen. Dies gilt vor allem für die methodische Unterstützung. In

diesem Fall ersetzt die Erfahrung des **spezialisierten Beraters** auf dem Gebiet der Sanierung die Vorbereitung des Unternehmens im Rahmen eines Notfallszenarios.

Auch bei sorgfältiger Planung lassen sich unvorhergesehene Ereignisse und Vorkommnisse gerade im militärischen Bereich nicht ausschließen. **Entscheidungs-** und **Handlungsflexibilität** sind daher ein weiteres wichtiges Merkmal militärischer Führung. Nur wenn sich militärische Führungskräfte schnell auf veränderte Situationen einstellen können, sind sie in der Lage, sich mit unvorhersehbaren Ereignissen auseinanderzusetzen. Auch diese Anforderung lässt sich auf die Führung in der Krise übertragen. Viele Krisensituationen sind aufgrund des unkalkulierbaren Verhaltens der Betroffenen und Beteiligten unübersichtlich und erfordern unter Umständen die Revidierung und Modifikation von geplanten Konzepten, Maßnahmen und Vorgehensweisen. Dies rechtzeitig zu erkennen und flexibel auf geänderte Situationen zu reagieren, ist in militärischen wie unternehmerischen Krisensituationen ein wesentliches Erfolgsmerkmal. Bereits der bedeutende **Militärtheoretiker** Clausewitz beschreibt in seinem historischen Werk „Vom Kriege“ den Grundsatz flexiblen Handels als eine wesentliche Voraussetzung eines guten Heerführers. Nicht anders verhält es sich mit den Führungsgrundsätzen in heutigen Armeen. Fasst man wichtige persönliche Anforderungen an einen Kommandeur im Rahmen militärischer Führung zusammen, so ergibt sich ein Katalog personeller und sozialer Eigenschaften, die einen **Offizier** oder **Kommandeur** im militärischen Bereich auszeichnen:

- Durchsetzungsfähigkeit
- Verantwortungsbereitschaft
- Durchhaltefähigkeit und Belastbarkeit
- Selbstdisziplin
- Übersicht und Flexibilität
- Teammotivation
- Kommunikationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit

Anforderungen an die Unternehmensleitung und deren Eignungsprofil können daher im Falle einer Sanierung mit dem Profil von Kommandeuren im militärischen Einsatzfall verglichen werden.

4 Wesentliche Merkmale krisengerechter Führung

Zu den Voraussetzungen für eine erfolgreiche Krisenbewältigung gehört zunächst eine Reihe von inhaltlichen Grundbedingungen. Ohne sie ist auch bei bester Führung kein Erfolg erzielbar. Ein tragfähiger Markt, eine hinreichende Wettbewerbsposition, konkurrenzfähige Kostenstrukturen und ausreichende finanzielle Mittel sind Grundbedingungen für den Sanierungserfolg. In Krisenunternehmen mangelt es meist an diesen Voraussetzungen. Sie müssen durch das Management und die Mitarbeiter erst hergestellt werden. Die Führung muss Konzepte, Strukturen, Abläufe und Verhaltensweisen, die nicht zum wirtschaftlichen Erfolg geführt haben, ändern. Als Instrumente zur Erreichung dieses inhaltlichen Ziels stehen zwei Gestaltungsfelder zur Verfügung:

- Schaffung organisatorischer Führungsgrundlagen
- Praktizierung eines krisengerechten Führungsstils

Durch die Wahl und Ausgestaltung der **Organisationsstruktur** beeinflusst die Führung eines Krisenunternehmens maßgeblich Dauer und Geschwindigkeit zur Umsetzung der erforderlichen Sanierungsmaßnahmen. Gleichzeitig werden durch die organisatorischen Rahmenbedingungen auch die Weichen für den Erfolg oder den Misserfolg eines personenbezogenen Führungsstils gestellt. Ein wesentliches Mittel, um diese Veränderungen zu erreichen, ist der **Führungsstil**. Dabei stellt sich die Frage, welche Ausprägungen der dargestellten Führungsstile besonders geeignet sind, innerhalb kurzer Zeit umfassende und tiefgreifende Veränderungen im Unternehmen zu bewirken.

4.1 Schaffung der organisatorischen Führungsgrundlagen

Die Führung eines Unternehmens findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern hat als Rahmenbedingung dessen **Organisation**. Diese kann das Führen unterstützen oder behindern. Entscheidungsgeschwindigkeit, die Verfügbarkeit der notwendigen Informationen, die Zugriffsmöglichkeit auf Mitarbeiter, die Kommunikationswege etc. werden durch die Ablauf- und Strukturorganisation beeinflusst. Die **Organisationskultur** und der organisatorische Reifegrad entscheiden mit darüber, welcher Führungsstil zu praktizieren ist, um eine Krise erfolgreich zu überwinden. So verzögert eine bürokratische **Ablauforganisation** Entscheidungen, wenn der Führende bürokratische Zeitfallen nicht beseitigt, indem er Richtlinien außer Kraft setzt, Hierarchien schleift und Vorgänge vereinfacht. Erst dann ist es ihm, ob autoritär oder partizipativ führend, möglich, die Entscheidungsgeschwindigkeit deutlich zu erhöhen.

4.1.1 Organisatorische Voraussetzungen für die Umsetzung einer Sanierung

In der Praxis hat es sich gezeigt, dass eine Reihe von organisatorischen Voraussetzungen einen Sanierungsprozess besonders unterstützt:

- Projektbezogenes Arbeiten
- Hohe Kontrollintensität
- Zentralisierung von Entscheidungskompetenz

Sanierungs- und Restrukturierungsaktivitäten zeichnen sich dadurch aus, dass es sich um eine außerhalb des Tagesgeschäftes stehende, einmalige, von Personen aus verschiedenen

Hierarchieebenen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu lösende Aufgabe handelt. Damit ist eine Sanierung als typisches Projekt beschrieben. Es liegt nahe, Strukturen und Abläufe aus dem **Projektmanagement** auf diese Aufgabe anzuwenden. Projektpläne, die Detaillierung von Arbeitsschritten mit Start- und Endterminen, der Benennung von Verantwortlichen und die Formulierung von Zielen und Meilensteinen sind wesentliche Elemente dieses Projektablaufs.

Ziele nützen nichts, wenn deren Erreichung nicht überwacht wird. Sanierungsentscheidungen werden in der Regel von den mittelbar und unmittelbar Betroffenen als unangenehme Entscheidungen wahrgenommen, die mit gewohnten Abläufen und Strukturen brechen. Je größer, unüberschaubarer und komplexer eine Organisation ist, desto mehr birgt diese Ausgangslage die Gefahr in sich, dass Entscheidungen auf dem Weg durch die Organisation und die Abläufe verwässert, verzögert und blockiert werden. Um dies zu verhindern, ist eine hohe **Kontrollintensität**, gerade zu Beginn der notwendigen Maßnahmen, unabdingbar. Nur so stellt die Führung des Krisenunternehmens sicher, dass es zu einer konsequenten Umsetzung der Sanierungskonzepte und Maßnahmen kommt. Gerade bei Unternehmen, deren Organisationseinheiten im Vorfeld der Krise dezentral und an der langen Leine geführt wurden, ist dies ein **Kulturbruch**, der erheblichen Widerstand in der Organisation hervorrufen kann. Eine entsprechende **Kontrollintensität** ist besonders in der Anfangsphase einer Sanierung wichtig. Zu diesem Zeitpunkt werden die Entscheidungen getroffen und Maßnahmen ausgelöst, die die größten Veränderungen bewirken. Oft befindet sich das Krisenunternehmen in dieser Phase der Sanierung in einer turbulenten Phase. Eine Vielzahl von Aufgaben ist zeitgleich zu erledigen, Mitarbeiter und damit **Organisationswissen** verlassen krisenbedingt das Unternehmen. Dieser Verlust an Wissen erschwert die Verteilung und Umsetzung der Aufgaben und die Kontrolle der Ergebnisse und macht es besonders erforderlich, die Maßnahmenumsetzung und Zielerreichung zu kontrollieren. Die Abläufe sind daher zumindest für den Zeitraum der Sanierung innerhalb der Organisation so zu gestalten, dass diese höhere Kontrollintensität möglich ist. Eine derartige Kontrollintensität ist Ausdruck einer engen Mitarbeiterführung in der heißen Phase der Sanierung.

Bei der **Zentralisierung** von **Entscheidungskompetenz** werden sanierungsrelevante Entscheidungen von einer einzelnen Person oder einer kleinen Personengruppe getroffen. Dies führt zu einer Konzentration von Entscheidungsmacht und ist mit einer Reihe von Vor- und Nachteilen verbunden. Die **Entscheidungsgeschwindigkeit** wird durch diese Konzentration deutlich erhöht. Umfassende und langwierige Abstimmungsprozesse entfallen. Auf der anderen Seite birgt diese Zentralisierung die Gefahr, dass auch Fehlentscheidungen mangels ausreichender Kontrollmechanismen schneller zum Tragen kommen, als dies bei mehrstufigen Entscheidungsprozessen der Fall ist. In diesem Fall ist die sorgfältige Vorbereitung von Entscheidungen besonders wichtig. Dies erfolgt bei den meisten Sanierungen unter Hinzuziehung eines auf Krisensituationen spezialisierten Beraters.

4.1.2 Externe Berater und Interimmanager als zeitweilige Organisationseinheit in einem Krisenunternehmen

Kaum eine Unternehmenssanierung erfolgt, ohne dass ein externer **Sanierungs-** oder **Restrukturierungsberater** eingesetzt wird. Meist erfolgt dies auf Veranlassung der Kapitalgeber, die eine Begleitung des Sanierungsprozesses durch einen neutralen Dritten wünschen. Die Aufgabe des Sanierungsberaters umfasst drei verschiedene Schwerpunkte:

- Nachweis der Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit im Rahmen der Erstellung/Begutachtung eines/des Sanierungskonzeptes
- Regelmäßige Berichterstattung über die Sanierungsfortschritte im Rahmen einer Begleitung der Sanierung
- Begleitung der Sanierung im Rahmen inhaltlich definierter Projekte

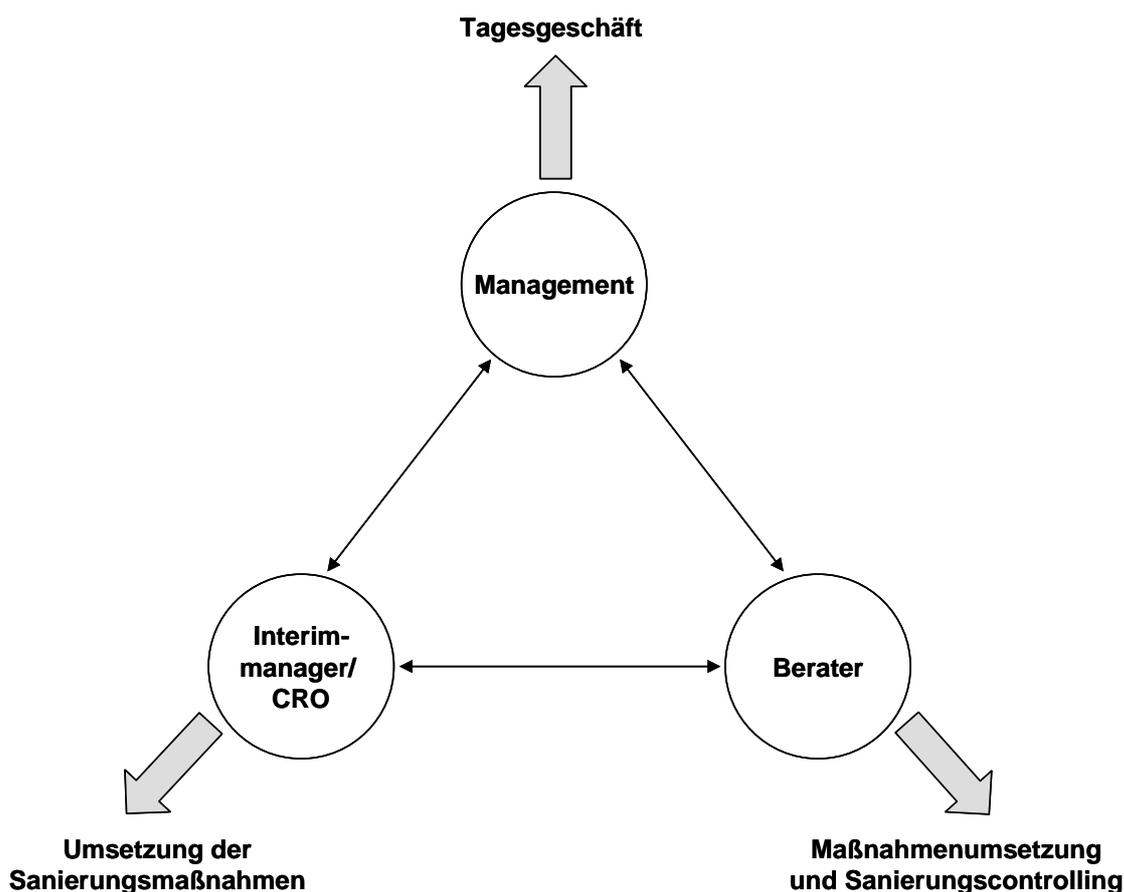
Hier stellt sich die Frage, ob und wie ein externer Dritter mit den dargestellten Aufgaben in die Organisation zu integrieren ist. Im Falle des Nachweises der Sanierbarkeit hat der Berater analytische und konzeptionelle Aufgaben. Diese verlangen keine Integration in die Organisation des Unternehmens. Ähnliches gilt für den Fall des **Sanierungsreportings**. Auch hier sammelt der Berater in erster Linie Informationen, wertet aus, interpretiert und stellt sie in Form eines regelmäßigen Reportings der Unternehmensleitung und den betroffenen Stakeholdern zur Verfügung. Werden durch den externen Berater definierte **Projekte** in der Umsetzung begleitet, stellt sich die Frage nach der organisatorischen Einbindung und Abgrenzung intensiver. Dies gilt vor allem für die Verantwortung für die zu erzielenden Ergebnisse und Effekte. Die Umsetzung von Maßnahmen erfordert Entscheidungen und vor allem Anweisungen, wer welche Dinge zu tun hat. Dies setzt disziplinarische Kompetenzen gegenüber den Mitarbeitern des Unternehmens voraus, was im Grunde genommen dessen beratender Funktion widerspricht. In diesem Fall ist eine klare Aufgabenteilung zwischen Management und Berater vermutlich die beste Lösung. Die Aufgaben **Entscheidung** und **Entscheidungsvorbereitung** müssen eindeutig geregelt sein. Aufgabe des Managements ist neben der Wahrnehmung des Tagesgeschäfts die Durchführung der erforderlichen **Sanierungsentscheidungen**. Aufgabe des Beraters ist es, diese Entscheidungen vorzubereiten. Gerade bei bankengetriebenen oder insolvenznahen Sanierungen besteht andernfalls die Gefahr, dass Fehlentscheidungen eines in Sanierungsfragen unerfahrenen Managements zur existentiellen Bedrohung des Unternehmens führen. Der Berater übt praktisch eine zeitlich begrenzte Stabsfunktion im Unternehmen aus. Diese Aufgabenteilung bewirkt drei wesentliche Effekte:

- Zeitliche Entlastung des Managements
- Reduzierung der Gefahr von Fehlentscheidungen aufgrund fehlenden Sanierungs-Know-how bei der Unternehmensleitung
- Reduzierung der Gefahr von Fehlentscheidungen infolge zu hoher Konzentration von Entscheidungsbefugnissen bei wenigen Personen

Nicht immer sind bei Sanierungen die Grenzen zwischen Vorbereitung und Umsetzung trennscharf. Solange sich die Verantwortlichkeiten für Entscheidungen und Ergebnisse ausreichend erkennen lassen, ist eine derartige Unschärfe von allen Betroffenen und Beteiligten zu akzeptieren. Verschwinden die Unterschiede zwischen Vorbereitung und Umsetzung von Maßnahmen durch den externen Berater, so stellt sich die Frage, ob für die Aufgabe der Umsetzung ein **Interimmanager** nicht die geeignete Ergänzung ist. In vielen Sanierungsfällen übernehmen Interimmanager die Aufgabenstellung, die Sanierung umzusetzen. Dies kann erfolgen, indem ein Interimmanager das bestehende Management ersetzt oder bei einem funktionierenden, jedoch in Sanierungen nicht erfahrenen Management, die wesentlichen Sanierungsaufgaben übernimmt. Gerade aus den USA kommt die Entwicklung, ein bestehendes Management um einen „**Chief Restructuring Officer (CRO)**“ zu ergänzen, bis die Sanierung abgeschlossen ist. Im Gegensatz zum externen Sanierungsberater übernimmt ein Interimmanager diese Aufgabe mit der Möglichkeit, den Mitarbeitern im Unternehmen klare Weisungen erteilen zu können. Er hat also funktionale und disziplinarische **Kompetenzen**. Um das nach innen oder außen darzustellen, übernimmt er in der Regel im Krisenunternehmen **Organfunktionen** als **Geschäftsführer** oder **Vorstand**. Zumindest erhält er

Generalvollmacht, um seine Weisungen durchsetzen zu können. Für jeden Interimmanager oder CRO gelten daher die generellen Anforderungen an Führungsstärke in Krisenunternehmen. Im Idealfall beschleunigt die richtige Aufgabenteilung den Sanierungsprozess erheblich (Abbildung 3).

Abb. 3: Aufgabenteilung zwischen Management, Berater und Interimmanager



Gerade wenn ein Interimmanager ein bestehendes Management ergänzt, existieren mögliche **Konfliktpotenziale**. Dies gilt vor allem im Falle inhabergeführter Unternehmen, bei denen ein hoher Grad von Betroffenheit des geschäftsführenden Gesellschafters durch die Krise besteht. Der Interimmanager wird von ihm, besonders wenn er auf Veranlassung von Fremdkapitalgebern ins Unternehmen kommt, nicht selten als Aufpasser oder Spion betrachtet. Er wird nicht als Hilfestellung, sondern als Ausdruck von Misstrauen und fehlender Kompetenz interpretiert. Werden derartige Konflikte ausgelebt, kann dies die Führung eines Unternehmens lähmen und es wird das Gegenteil dessen bewirkt, was man mit dem Interimmanager erreichen wollte. Um dies zu vermeiden, ist es wichtig, von vornherein klare Aufgabenabgrenzungen zu finden. Der **Interimmanager** kann die Situation dadurch entschärfen, dass er im Umgang mit dem bisherigen Management einen Weg und Stil wählt, der Konflikte entschärft und nicht verschärft und das bisherige Management den Einsatz eines Interimmanagers als Unterstützung und nicht als Überwachung interpretiert. Interimmanager haben darüber hinaus den Vorteil, dass ihre Bindungen zu den Betroffenen einer Sanierung

wesentlich geringer sind, als dies bei Führungskräften mit langer Unternehmenszugehörigkeit der Fall ist. Das erleichtert es, unpopuläre Maßnahmen rasch und entschlossen umzusetzen.

4.2 Menschen- und Mitarbeiterführung in der Krise

Unter Führung im eigentlichen Sinn ist die Menschenführung beziehungsweise die **Mitarbeiterführung** zu verstehen. Für den Führenden stellt sich die Frage, wie er mit den Betroffenen und Beteiligten einer Sanierung umgehen soll, damit alle auf das Ziel einer Rettung des Unternehmens hinarbeiten. Zunächst ist der Führende dabei bei dieser „Führung nach Innen“ mit den Mitarbeitern des Unternehmens konfrontiert. Diese fürchten um ihre Arbeitsplätze, wissen, dass eine Sanierung in der Regel **Personalreduzierungen** mit sich bringt und fürchten im Extremfall den Eintritt der Insolvenz. In diesem Klima der **Unsicherheit** und **Instabilität** soll der Führende Veränderungen bewirken und die Menschen für die Umsetzung der erforderlichen und schmerzhaften Maßnahmen gewinnen. Der Führende hat in dieser Situation drei Instrumente, die er zur Zielerreichung einsetzen kann:

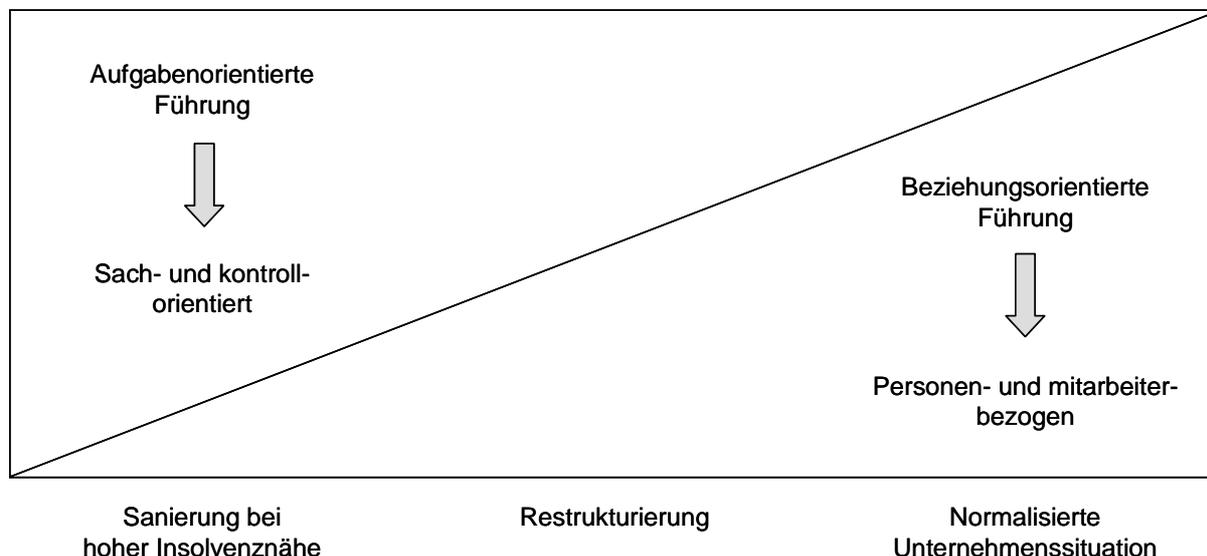
- Den praktizierten Führungsstil
- Die Art und den Umfang der Kommunikation
- Den Einsatz symbolhafter Handlungen

Beim praktizierten **Führungsstil** geht es um eine Einordnung beziehungsweise um die Auswahl des „richtigen“ Führungsstils aus einer breiten Palette. Die intensive Betrachtung der **Kommunikation** ist wichtig, weil sie einerseits ein wichtiges Element der Führung ist. Ausufernde, im Unternehmen und Markt als **Gerüchte** umlaufende Informationen gefährden andererseits den Erfolg einer Sanierung. Unter **symbolhaften Handlungen** sind vom Führenden bewusst durchgeführte Handlungen zu verstehen, die das Ziel haben, den Geführten die Notwendigkeit und besser noch die bereits eingeleiteten Veränderungen anschaulich zu verdeutlichen.

4.2.1 Merkmale und Ausgestaltung eines krisengerechten Führungsstils

Ein **aufgabenorientierter Führungsstil** hat in der Anfangsphase der Krise den Vorteil der ausgeprägten Sachorientierung. Dies bringt Ruhe in eine stark emotionalisierte Situation und fördert gleichzeitig die zeitliche Entscheidungseffizienz. Beide Faktoren stabilisieren die Führungssituation und erleichtern die Konzentration auf die wesentlichen Entscheidungen, indem sie emotionale Schlachtfelder befrieden. Gerade für Manager oder Unternehmer, die durch das Verhalten der **Krisenstakeholder** stark emotionalisiert wurden, ist es in der Praxis nicht einfach, einen derartigen Führungsstil in einer sehr turbulenten Situation zu praktizieren.

Abb. 4: Aufgaben- und beziehungsorientierte Führung im Rahmen verschiedener Unternehmenssituationen



Die reduzierten **Entscheidungsspielräume** der Mitarbeiter, die mit einem aufgabenorientierten Führungsstil einhergehen, können bei insolvenznahen Krisen von überlebenswichtiger Bedeutung sein. Dies zeigt ein Beispiel aus dem Bereich Buchhaltung. In einem Unternehmen mit ausreichender Liquidität überlässt es die Unternehmensleitung der Buchhaltung, in welcher Reihenfolge Zahlungen erfolgen. Bei einem insolvenzgefährdeten Unternehmen muss die Unternehmensleitung in diese Entscheidungen wesentlich stärker eingreifen. Falsche Zahlungsreihenfolgen durch die Buchhaltung können unmittelbar in eine persönliche Haftung der Geschäftsführung münden, weil beispielsweise Sozialversicherungsträger nicht rechtzeitig bedient werden oder Zahlungen an andere Gläubiger eine unzulässige Gläubigerbegünstigung bedeuten. Selbst Bestellungen des Einkaufs können bei bevorstehender **Zahlungsunfähigkeit**, zum Eingehungsbetrug werden. Mitarbeiter, die sich im normalen Unternehmensablauf nicht mit derartigen Problemen befassen, bringen so ihre Unternehmensleitung unter Umständen unwissentlich in eine höchst problematische Situation. Um dem vorzubeugen, muss die Unternehmensleitung sensible Bereiche wesentlich enger führen, als bisher. Der aufgabenorientierte Führungsstil wird daher einer Krise eher gerecht, als die beziehungsorientierte Führung. Der autoritäre Führungsstil ermöglicht aufgrund der kurzen Entscheidungswege und der geringen Zahl von Entscheidungsträgern eine hohe Entscheidungsgeschwindigkeit. Er ist damit tendenziell eher zur Krisenüberwindung geeignet, als ein partizipativer und zeitaufwändiger Führungsstil. Allerdings birgt er die Gefahr, dass Fehlentscheidungen zu spät erkannt und nicht oder unzureichend korrigiert werden. Die richtige **Entscheidungsvorbereitung** ist daher bei dieser Führungsphilosophie wichtig, um Fehlentscheidungen zu vermeiden. Kümmert sich der Führende um alle Details selbst, so verlangsamt dieser Führungsstil bei einer großen Anzahl von Entscheidungen den Entscheidungsprozess und führt zum Entscheidungsstau. Die umfassende Kontrolle der erteilten Anweisungen ist ebenfalls ein wesentliches Merkmal **autoritärer Führung**. Angesichts der Risiken und des erforderlichen Know-hows kommt auch diese Eigenschaft bei einer Sanierung positiv zum Tragen. **Situatives Führen**, also das Eingehen auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter, hat für den Führenden in der Krise den Vorteil, dass es sich vor allem zeitlich entlasten kann. Dies setzt allerdings die Kenntnis der Mitarbeiterfähigkeiten voraus, da falsche Auf-

gabenerfüllung oder Fehlentscheidungen durch die Mitarbeiter sehr schnell zu gravierenden Problemen führen. Diese Form der Führung sollte nur praktiziert werden, wenn man sich von den grundsätzlichen Fähigkeiten und vor allem der Erfüllung krisenspezifischer Anforderungen zu Beginn der Krisenphase ein ausreichend sicheres Urteil bilden konnte.

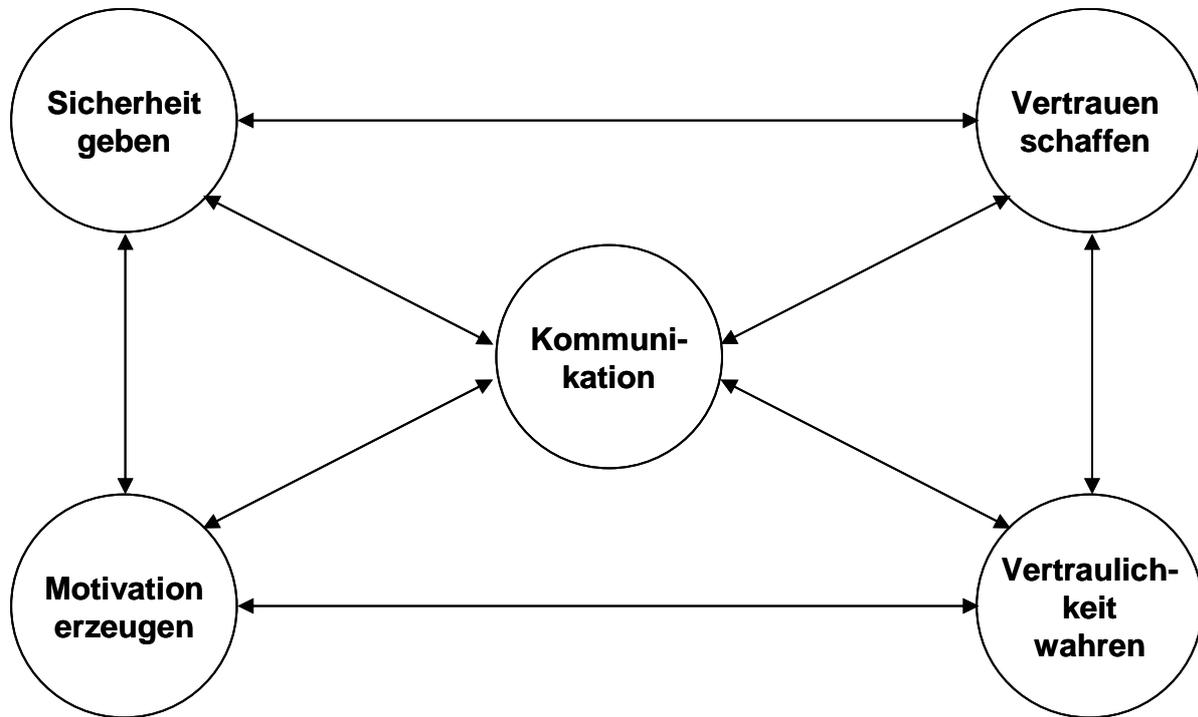
Kommt ein neues Management in das Unternehmen, um eine Krise zu bewältigen, so ist das Erkennen des bislang praktizierten Führungsstils und der **Führungskultur** wichtig. Dies ist nötig, um das eigene Verhalten, den eigenen Führungsstil und vor allem die Art und Weise der Aufgaben und Verantwortungsdelegation auf die Gegebenheiten im Unternehmen abzustellen. Wurde ein Unternehmen über viele Jahre bürokratisch und autoritär geführt, so steht das neue Management vor der Herausforderung, Mitarbeiter und Führungskräfte zu finden, die eigenverantwortlich entscheiden und flexibel handeln. Umgekehrt wird eine Organisation, in der bislang ein kooperativer Führungsstil mit umfassender Entscheidungsbeteiligung der Mitarbeiter praktiziert wurde, zurückhaltend auf eine stärker autoritär orientierte Führung reagieren. Es ist daher wichtig, den neuen Führungsstil auf die **Führungshistorie** des Krisenunternehmens abzustimmen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass es zum kontraproduktiven **Kulturschock** kommt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein Führungsstil für die Krisenbewältigung geeignet ist, der schnelle Entscheidungen unterstützt, ausreichende Kontrolle der **Umsetzungsaktivitäten** ermöglicht und gleichzeitig die **Fähigkeiten** und die **Motivation** der vorhandenen Mitarbeiter berücksichtigt. Der **aufgabenorientierte Führungsstil** wird den Herausforderungen einer Sanierung am ehesten gerecht. Situatives Führen dient der Entlastung des Managements, sollte aber nur bei ausreichender Kenntnis der Mitarbeiterfähigkeiten praktiziert werden. Da die Sanierung eines Unternehmens kein statischer Zustand ist, sondern Veränderungen unterliegt, muss sich auch der Führungsstil anpassen. So ist mit fortschreitendem Sanierungserfolg ein Übergang von der aufgabenorientierten zur beziehungsorientierten Führung möglich und eventuell sogar notwendig. Situatives Führen bezieht sich daher nicht nur auf den Geführten, sondern im Sinne flexiblen Verhaltens und Anpassens des Führungsverhaltens auch auf den Führenden.

4.2.2 Kommunikationsstärke als Element der Führung

Eine Krise verunsichert vor allem Mitarbeiter, die relativ weit vom Geschehen entfernt sind. Sie sind nicht in die Erarbeitung von Konzepten und Maßnahmen eingebunden, sondern möglicherweise nur davon betroffen und erleben das gesamte Geschehen nur passiv. Ihr Interesse ist daher groß, zu erfahren, wie die Zukunft des Unternehmens aussieht. Auch externe Geschäftspartner des Unternehmens wie Lieferanten oder Kunden sind nur in begrenztem Maße in die Informationsflüsse des Unternehmens eingebunden, haben aber gleichfalls ein hohes Interesse an Informationen. Um diese zu erhalten, nutzen sie meist persönliche **Informationsquellen** im Unternehmen. In dieser Situation besteht die Gefahr, dass aufgrund ungesteuerter Informationen **Gerüchte** im Unternehmen und im Markt entstehen, die dem Unternehmen schaden. Für jede Führungskraft stellt sich daher die Frage, wie umfangreich und realitätsnah er über die Situation des Unternehmens und die Sanierungsaktivitäten berichten soll und wie diese **Kommunikation** auszugestalten ist. Zu viel Kommunikation kann dabei genauso schädlich sein wie zu wenig Kommunikation. Das Management bewegt sich hier in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen und Notwendigkeiten. Dies erfordert eine sorgfältige Ausgestaltung der Kommunikation (Abbildung 5).

Abb. 5: Kommunikation im Spannungsfeld unterschiedlicher Führungserfordernisse



Oberstes **Kommunikationsziel** in einer Krise ist es, Vertrauen wiederherzustellen und Vertrauen zu wecken. Dies gelingt, wenn das Management eine Reihe von Grundsätzen beachtet:

- Kommunikation planvoll vorbereiten
- Widerspruchsfrei und faktenorientiert kommunizieren
- Kommunikationswege bündeln und konzentrieren
- Informationen wertneutral und sachlich kommunizieren
- Entscheidungen klar und deutlich kommunizieren

Ein wesentlicher Grundsatz der Unternehmenskommunikation ist die planvolle Vorbereitung. In der Krise ist sie besonders wichtig. Das Unternehmen und sein Management werden in dieser Situation besonders intensiv und genau beobachtet. Je mehr im Vorfeld der Kommunikation die ausgegebenen Informationen auf Interpretationsmöglichkeiten betrachtet werden, desto mehr reduziert sich die Gefahr von **Falschaussagen** und **Fehlinterpretationen**. Spontane und nicht vorbereitete Kommunikation und Reaktion erhöht hingegen die Gefahr von Fehlinterpretationen bei den Informationsadressaten. Ein umfassender **Kommunikationsplan**, welche Inhalte, Daten und Fakten das Management zu welchem Zeitpunkt kommuniziert, erleichtert das planvolle Vorgehen. Ein besonderes Gewicht liegt bei der Kommunikation auf Widerspruchsfreiheit der Informationen. Nichts verunsichert die Stakeholder eines Krisenunternehmens mehr, als unterschiedliche Informationen zu ein und demselben Sachverhalt. Je mehr an Fakten, und dabei insbesondere an Zahlenmaterial, die Kommunikation in der Krise beinhaltet, desto einfacher ist es, mögliche Widersprüche zu vermeiden. Dafür ist es hilfreich, wenn die Kommunikation organisatorisch gebündelt wird

und nicht verschiedene Funktionsträger im Unternehmen kommunizieren. Je größer das Unternehmen ist, desto wichtiger ist diese organisatorische Verankerung. Andernfalls erhöht sich die Gefahr widersprüchlicher Kommunikation deutlich. Wertneutralität und Sachlichkeit sind weitere wichtige Kriterien der **Krisenkommunikation**. Dieses Prinzip gilt vor allem für Führungskonstellationen, die eine hohe Betroffenheit des Managements beinhalten. Einem geschäftsführenden Gesellschafter, der sich durch die Forderungen der Stakeholder persönlich kritisiert fühlt, fällt eine wertneutrale und sachliche Kommunikation oft deutlich schwerer, als dies bei einem Fremdmanagement der Fall ist. Hier ist eine Vorbereitung auf eventuell eskalierende Situationen beziehungsweise die Vermeidung der Eskalation besonders wichtig. Sanierungsaktivitäten münden in der Regel in einschneidende Entscheidungen. Diese müssen klar, verständlich und unmissverständlich kommuniziert werden. Vor allem die Mitarbeiter im Unternehmen erwarten in der schwierigen Situation einer Krise diese Klarheit, auch wenn die Folgen der erforderlichen Entscheidungen für alle Betroffenen schmerzlich sind.

4.2.3 Bedeutung und Wirkung symbolhafter Handlungen

Werden Mitarbeiter eines Unternehmens, das eine Krise erfolgreich bewältigt hat, danach gefragt, was sie am meisten beeindruckt hat, an welches Ereignis sie sich erinnern und was sie als Wendepunkt der Krise erlebt haben, so nennen sie oft **symbolhafte Handlungen** des (neuen) Managements. Dies lässt sich anhand einiger Beispiele darstellen. So ließ in einem Unternehmen der neue Vorstandsvorsitzende die bislang gemächlich nach oben zur Vorstandsetage fahrenden Aufzüge schneller stellen. Jeder, der sie benutzte, konnte einen Unterschied zu dem bisherigen Zustand feststellen, diesen Unterschied zunächst jedoch nicht erklären. Unterbewusst sollte den Mitarbeitern die **Botschaft** vermittelt werden, das Tempo des Handels im Unternehmen hat sich gesteigert und ist auch physisch spürbar. Ein anderes Beispiel als bewusst platzierte symbolische Handlung ist das Vorgehen eines Geschäftsführers in einem bürokratisch verkrusteten Unternehmen. Vor den Augen aller Führungskräfte nahm er nach einer Ansprache über die geplanten Veränderungen in der hierarchisch tief gestaffelten und in ihren Abläufen verschlungenen Organisation das mehrere hundert Seiten umfassende **Organisationshandbuch** und warf es in den Papierkorb. Damit unterstrich er seine Botschaft „Die Dinge ändern sich ab sofort“ auch emotional und symbolhaft. Eine besonders gängige symbolhafte Handlung ist die **physische Präsenz** von Mitgliedern der Unternehmensleitung an Orten, an denen sie bislang nicht präsent waren. Typisch hierfür ist der Rundgang durch die Produktion verbunden mit dem einen oder anderen Gespräch mit den Produktionsmitarbeitern. Ähnliches gilt für die Situation, dass ein Vorstand oder Geschäftsführer sein Mittagessen nicht im exklusiven Geschäftsléonardocasino einnimmt, sondern sich in die Kantine zu den Mitarbeitern setzt. Diese physische Präsenz kann verschiedene Botschaften transportieren. Sie signalisiert „Ich interessiere mich für die Meinung aller Mitarbeiter“ ebenso wie die Botschaft „Wir sind ein Team“ oder „Wir sitzen alle im gleichen Boot“. Besonders eindrucksvoll ist das nachfolgende Beispiel. In einem großen patriarchalisch geführten Inhaberunternehmen sollte im Zuge einer Neuausrichtung nach einem Generationswechsel der Stellenwert aller Mitarbeiter symbolhaft deutlich hervorgehoben werden. Die Problematik bestand darin, mit dieser Botschaft alle Mitarbeiter und insbesondere die Arbeitnehmer im Produktionsbereich zu erreichen. Zur Erklärung der zukünftigen **Wertevorstellungen** entschied sich die Unternehmensleitung zu einer symbolischen Handlung. Zeitnah zu einer Betriebsversammlung, in der die zukünftigen **Führungsgrundsätze** vorgestellt wurden, ließ die Geschäftsleitung die Sozialbereiche des Unternehmens renovieren. Damit signalisierte die (neue) Unternehmensleitung die Botschaft: „Wir wollen nicht nur abstrakte Werte verkünden, sondern Werte konkret umsetzen“.

Dass der Umgang mit symbolhaften Handlungen auch Tücken aufweist, zeigt ein anderes Beispiel. In einem Krisenunternehmen wurde der Eingangsbereich des Unternehmens optisch mit geringen Mitteln aufpoliert. Ziel war es, Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern zu vermitteln, dass ein frischer Wind durch das Unternehmen weht. Die Renovierungsarbeiten sollten dies auch optisch unterstreichen. In Anschluss an die erfolgte Renovierung verbreitete sich unter den Mitarbeitern rasch das **Gerücht**, das Unternehmen stehe zum Verkauf und die ersten Käuferbesichtigungen seien bereits vereinbart. Als Beweis hierfür wurde die Renovierung des Eingangsbereichs herangezogen. Diese Aktion diene nach Meinung der Mitarbeiter vor allem dafür, das Unternehmen für die potenziellen Käufer „herauszuputzen“. In jedem Falle ist es daher bei einem bewussten Einsatz symbolhafter Handlungen wichtig, die mögliche Interpretation aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Dies gilt umso mehr, je spektakulärer die symbolhafte Handlung ist. Wichtig ist dabei vor allem, dass symbolhafte Handlungen authentisch sind und wirken. Ein Vorstand, der zwanzig Jahre lang zu Mittag im Vorstandscasino gegessen hat und plötzlich in die normale Kantine umzieht, wird sicherlich erhebliches Aufsehen erregen. Die Glaubwürdigkeit dieses Auftritts, der gegebenenfalls **Teamegeist** signalisieren soll, wird jedoch angesichts eines langjährig konträren Verhaltens von den interessierten Beobachtern anders beurteilt. Eine weitere Gefahr besteht, wenn den Ankündigungen und Symbolen keine Taten folgen. Durch symbolhaftes Handeln wird die Botschaft besonders hervorgehoben und prägt sich bei den Adressaten ein. Folgen dieser Botschaft keine Taten, so ist die Enttäuschung umso größer. Der neue Vorstand, der das Organisationshandbuch publizitätswirksam in den Papierkorb wirft und danach Strukturen und Abläufe unangetastet lässt, bewirkt das Gegenteil dessen, was er beabsichtigt. Erst ein Verbund aus **Authentizität**, symbolhafter Handlung und konsequenter Umsetzung macht symbolhafte Handlungen zu einem wirksamen Führungsinstrument in der Krise. Symbolhafte Handlungen ersetzen zwar keine Inhalte. Sie sind jedoch ein guter Begleiter inhaltlicher Konzepte, wenn es gilt, Mitarbeiter emotional zu gewinnen und Veränderungen anschaulich zu kommunizieren.

4.2.4 Profil des idealtypischen Krisenmanagers und Typologien von Krisenmanagern

Fasst man alle personellen Eigenschaften zusammen, die den Sanierungserfolg positiv beeinflussen, so ergibt dies das Profil des idealtypischen Krisenmanagers. Natürlich wird kein Krisenmanager alle Fähigkeiten in gleicher Weise auf sich vereinen. Darüber hinaus erfordert jede Krise besondere Eigenschaften oder Schwerpunkte eines Krisenmanagers. In einer konflikträchtigen, von vielen Bankgläubigern mit unterschiedlichen **Interessenlagen** geprägten Situation kommt dem **Verhandlungsgeschick** des Managers eine andere Bedeutung zu, als dies bei einer überschaubaren Anzahl der Banken der Fall ist. Daher ist vor der Bewertung der Eigenschaften eines Krisenmanagers zunächst ein Sollprofil auf Basis der Krisensituation zu formulieren (Abbildung 6). Je näher beides zur Deckung gebracht wird, desto eher ist ein Manager in der Lage, die Krise auch tatsächlich zu bewältigen.

Ein derartiges Profil ermöglicht es der Unternehmensleitung festzustellen, ob sie über die erforderlichen Persönlichkeitsmerkmale zur Bewältigung einer Krise verfügt. Kommt sie zu der Erkenntnis, dass das nicht der Fall ist und geht sie die Sanierung dennoch ohne ausreichende Unterstützung an, so besteht die Gefahr, sich mit der Aufgabenstellung einer Sanierung zu übernehmen. **Aufsichtsgremien** entscheiden auf Basis eines derartigen **Persönlichkeitsprofils**, ob sie einem bestehenden Management die Sanierung zutrauen. Soll diese Aufgabenstellung einem neuen Management anvertraut werden, so dient das Profil als Leitlinie bei der Personalbeschaffung.

Krisenmanager weisen **Persönlichkeitsmerkmale** auf, die vor allem in der Krise wichtig sind. Was bei der Krisenbewältigung nutzt, ist bei einem ertragsstarken oder wachsenden Unternehmen nicht zwangsläufig zielführend. Die Persönlichkeitsstruktur eines erfolgreichen Krisenmanagers kann zum Problem werden, wenn ein Unternehmen wieder im ruhigen Fahrwasser ist und der Manager seine Form der Führung der neuen Situation nicht anpasst. Ausgeprägte Aufgabenorientierung, hohe Kontrollintensität oder ein autoritärer Stil führen in krisenfernen Situationen zur **Demotivation** der Mitarbeiter oder bewirken bei langem Andauern Rückdelegation auf den Führenden und erzeugen zeitliche Kapazitätsengpässe. Dies erklärt, warum erfolgreiche Krisenmanager oft Probleme haben, gut gehende Unternehmen zu führen. Anforderungsprofil und **Eignungsprofil** stimmen in diesem Fall nicht überein. Daher ist es problematisch, von der erfolgreichen Führung eines Krisenunternehmens automatisch auf ein grundsätzlich erfolgreiches Führungsverhalten zu schließen. Was in der Krise von den Geführten als positiv empfunden wurde, kann in der Normalsituation den gegenteiligen Effekt bewirken.

Abb. 6: Profil der Führungseigenschaften eines Krisenmanagers

Kriterien	Bedeutung / Ausprägung				
	niedrig		mittel		hoch
• Stressstabilität und Nervenstärke	<input type="checkbox"/>				
• Entscheidungswillen und Entscheidungsbereitschaft auch bei mangelnder Informationsbasis	<input type="checkbox"/>				
• Präsenz, Durchsetzungsstärke und Entschlossenheit	<input type="checkbox"/>				
• Urteilsvermögen beim Einschätzen von Personen und Situationen	<input type="checkbox"/>				
• Fähigkeit, den Überblick zu behalten und klare Prioritäten zu setzen	<input type="checkbox"/>				
• Konfliktbereitschaft und Konfliktfähigkeit	<input type="checkbox"/>				
• Sicherheit und Vertrauen vermitteln	<input type="checkbox"/>				
• Flexibilität im Umgang mit Menschen und Situationen	<input type="checkbox"/>				
• Kommunikationsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>				
• Motivation und Bindungskraft	<input type="checkbox"/>				
• Verhandlungsgeschick und diplomatische Fähigkeiten	<input type="checkbox"/>				
• Charisma und Begeisterungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>				

In der Praxis trifft man verschiedene Merkmalskombinationen und Verhaltensweisen von Krisenmanagern an. Clustert man besonders häufige Kombinationen von Eigenschaften, so ergeben sich bestimmte **Typologien** und **Persönlichkeitsbilder** von Krisenmanagern:

- Autoritärer Rambo
- Hemdsärmeliger Macher
- Kühler Entscheider
- Diplomatischer Veränderer

Der Typus des „**autoritären Rambos**“ ist ein Manager, der sich nicht oder kaum um bestehende Strukturen und Abläufe im Unternehmen kümmert und seine Entscheidungen allein auf Basis eigenen **Urteilsvermögens** und ohne Einbezug der Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens trifft. Häufig vertritt dieser Managertypus, vor allem, wenn er neu und eventuell interimistisch ins Unternehmen kommt, die Ansicht, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte die Probleme mit verursacht haben und daher nicht zur Problembewältigung beitragen können. Dieser Managertyp führt daher sehr rasch **Personalentscheidungen** auf der zweiten Führungsebene herbei. Dieser Manager ist gefragt und geeignet, wenn das Unternehmen eine überschaubare und damit organisatorisch beherrschbare Größe beziehungsweise eine geringe Komplexität hat. In besonders kritischen Situationen, wie zum Beispiel bei einer drohenden Insolvenz, ist die Schnelligkeit dieses Managertyps von Vorteil. Ein weiterer Vorteil dieses Führungstyps besteht darin, dass verkrustete Strukturen und Denkweisen sehr schnell aufgebrochen und verändert werden. Auf der Negativseite steht, dass berechnete Einwendungen von Mitarbeitern und Führungskräften nicht gehört werden und dadurch die Gefahr von **Fehlentscheidungen** oder die Notwendigkeit von Kurskorrekturen zunimmt. Sobald das Unternehmen die kritische Anfangsphase der Krise überwunden hat, besteht die Gefahr einer zunehmenden Demotivation der Mitarbeiter.

Der **hemdsärmelige Macher** entspricht im Grundsatz dem Profil des autoritären Rambos. Autoritärer Rambo und hemdsärmeliger Macher erzielen vor allem kurzfristige Erfolge, verändern aber häufig Strukturen und Prozesse nicht langfristig. Kennzeichnend für den Machertypus sind eine deutlich positivere Motivationswirkung bei den Mitarbeitern und ein sachliches und pragmatisches Herangehen an die Probleme des Unternehmens. Damit ist er in der Lage, operative Problemstellungen gut und schnell zu lösen. Die Hemdsärmeligkeit drückt sich unter anderem darin aus, dass er die Dinge selbst in die Hand nimmt und exemplarisch vormacht. Dies schafft positive **Motivationswirkung** bei den Mitarbeitern und ist oft, bewusst oder unbewusst, mit symbolischen Handlungen unterlegt. Aufgrund seiner grundsätzlichen Delegationsbereitschaft und seines situativen Führungsstils wird er auch nicht zum Engpass bei Entscheidungen. Dies profiliert ihn für die Führung größerer und komplexerer Unternehmen. In der Außenwirkung werden autoritärer Rambo und hemdsärmeliger Macher von externen Stakeholdern oft als die Lösung des Problems gesehen. Aufgrund der Art und Weise des Auftretens erwirken sie insbesondere bei den externen Stakeholdern den Eindruck, dass die Problemlösung bei ihnen gut aufgehoben ist.

Der Typus „**kühler Entscheider**“ sieht seine Aufgabe darin, schnell eine Vielzahl von Entscheidungen auf Basis von Daten, Fakten und Informationen zu treffen. Dazu benötigt er eine qualifizierte **Entscheidungsvorbereitung**, die die Grundlage für die Beurteilung bildet. Seine Entscheidungen sind stets sachorientiert und wenig personenbezogen. Aufgrund seiner Faktenorientierung ist er besonders für komplexe Aufgabenstellungen und größere Unternehmen qualifiziert. Mit dieser **Sachorientierung** geht häufig eine gewisse Distanz zu den Führungskräften und Mitarbeitern im Krisenunternehmen einher. Dies erleichtert einerseits die notwendigen personellen Entscheidungen. Andererseits erschwert diese Distanz die Vermittlung von Motivation durch **Emotionalität**. In vielen Unternehmen schafft jedoch gerade diese Nüchternheit des Führungsstils Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei den Mitarbeitern. Seine Aktivitäten sind vor allem auf langfristige und dauerhafte Erfolge ausgerichtet.

Der Typus „**diplomatischer Veränderer**“ erzielt seine Wirkung vor allem in unübersichtlichen, durch vielfältige und konträre **Interessenlagen** geprägte Situationen. Er zeigt „politisches Gespür“ und sieht seine Aufgabe darin, Interessengegensätze zu überbrücken und Mehrheiten für schwierige Entscheidungen zu schaffen. **Zerstrittene Gesellschafter**, uneinige Fremdkapitalgeber betrachtet er nicht als Problem, sondern als zu lösende Aufgaben. Auch seine Ziele sind langfristiger Natur und auf dauerhafte Ergebnisse gerichtet. Auch er sieht Entscheidungen als notwendig an, um eine Krise zu überwinden. Dabei hat für ihn jedoch vor allem die Kommunikation und Vermittlung der zu treffenden und getroffenen Entscheidungen einen hohen Stellenwert. Ausgeprägte **Kommunikationsfähigkeiten** und **Verhandlungsgeschick** kennzeichnen diesen Managertypus.

Die **Persönlichkeitsmerkmale** eines Krisenmanagers müssen auf die jeweilige Unternehmenssituation und die Besonderheiten der Krise passen. In diesem Zusammenhang ist zwischen Basismerkmalen und Differenzierungsmerkmalen eines Krisenmanagers zu unterscheiden. Grundsätzlich sollten die krisenrelevanten Merkmale in einem Mindestumfang bei allen Typologien von Krisenmanagern vorliegen. Darüber hinaus ist der Typus zu präferieren, der am besten auf die spezifischen Besonderheiten der jeweiligen Situation passt. Dies kann sowohl die Gesamtsituation eines Unternehmens, wie zum Beispiel eine drohende Insolvenz, wie auch einzelne, besonders wichtige Aufgabenstellungen im Rahmen der Krisenüberwindung betreffen (Abbildung 7).

Abb. 7: Unternehmenssituationen und dafür besonders geeignete Managertypen

Herausforderungen im Rahmen der Krisenüberwindung	Typen von Krisenmanagern			
	„Autoritärer Rambo“	„Hemdsärmeliger Macher“	„Kühler Entscheider“	„Diplomatischer Veränderer“
Insolvenz abwehren	X	X		
Operative Probleme lösen	X	X		
Kleinere Unternehmen sanieren	X	X		
Kosten schnell senken	X	X		
Strukturelle und strategische Veränderungen bewirken			X	
Komplexe Strukturen und Prozesse vereinfachen		X	X	
Mitarbeiter motivieren		X	X	X
Größere Unternehmen führen		X	X	X
Unterschiedliche und konträre Interessen ausgleichen				X

4.2.5 Die Bedeutung der Teambildung für den Sanierungserfolg

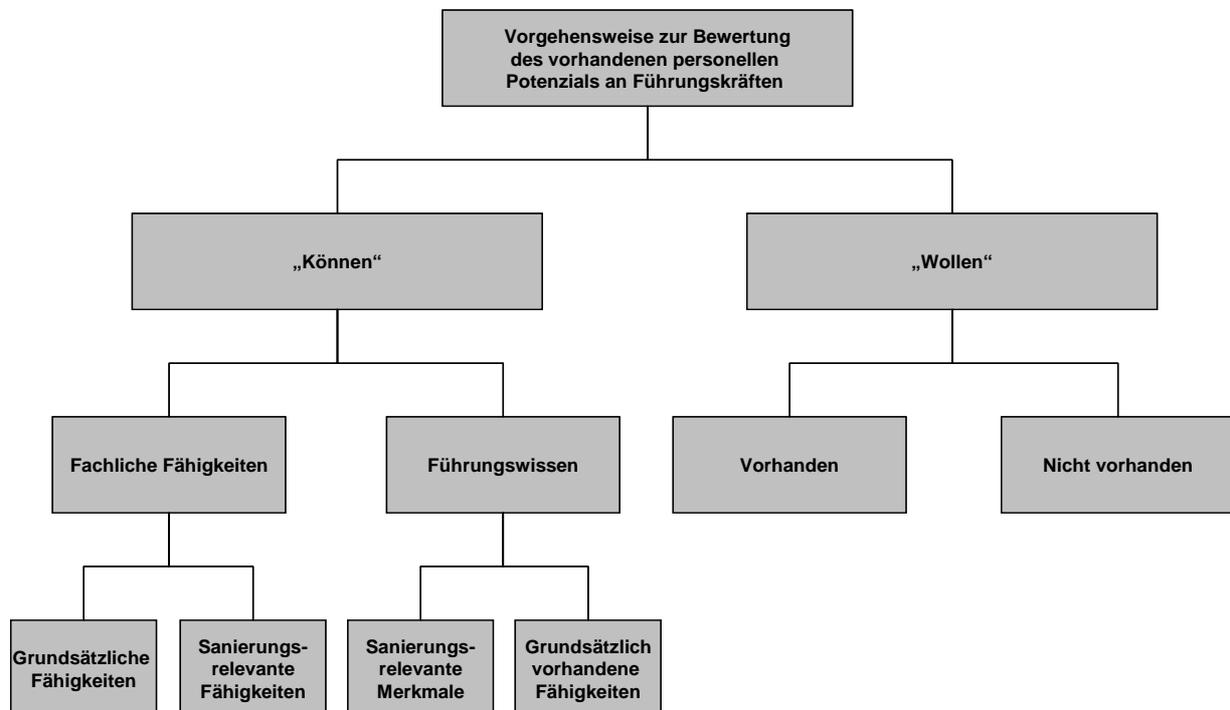
Die Forderung nach **Teambildung** erscheint zunächst als Widerspruch, wenn man die **Zentralisierung** von Entscheidungen als wesentliches Element der Führung und

Erfolgsmerkmal bei der Krisenbewältigung ansieht. Dieser scheinbare Widerspruch löst sich jedoch leicht auf. Zentralisierung von Entscheidungen bedeutet nicht, dass einzelne Personen alle entscheidungsrelevanten Informationen selbst zusammentragen und alle Maßnahmen persönlich umsetzen. Hier ist zwischen der **Entscheidungsverantwortung** und der **Ausführungsverantwortung** zu trennen. Da in einer Krise eine Vielzahl von Entscheidungen und Umsetzungsaktionen gleichzeitig erfolgt, ist die Bildung von **Teams** eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg. Sie dient nicht nur der Motivation der Mitarbeiter, sondern vor allem einer aufgabengerechten Zusammenstellung von Mitarbeiterressourcen. Da Krisen-Know-how im Unternehmen nur begrenzt vorhanden ist, beinhaltet Teambildung in Krisenunternehmen die Teambildung nach Innen und Außen. So sollten sich zum Beispiel Sanierungsberater, Anwälte, Wirtschaftsprüfer, Interimmanager etc. als Teil des Sanierungsteams sehen. Das gemeinsame Ziel aller, nämlich die Rettung des Unternehmens, kann so leichter erreicht werden. Natürlich darf dieses Teamdenken nicht zum Verlust der objektiven und professionellen Distanz führen. Gerade in der Umsetzungsphase ist die damit erreichte Zusammenführung unterschiedlicher Kompetenzen und Führungsfähigkeiten jedoch von unschätzbarem Wert. Gerade eine Teamzusammensetzung aus internen und externen Mitgliedern erfordert ein besonderes Maß an Führungsqualität, um unterschiedliche Sichtweisen, Aufgaben und Selbstverständnisse auf ein gemeinsames Ziel auszurichten.

4.3 Das Personalportfolio des Unternehmens als Engpass der Umsetzung

Die Führung eines Krisenunternehmens spielt sich nicht alleine auf der obersten Ebene des Unternehmens ab. Zwar konzentrieren sich Entscheidungen gerade zu Beginn eines Sanierungsprozesses auf der obersten Hierarchieebene. Für die Umsetzung sind jedoch fähige **Mitarbeiter** auf den hierarchisch tieferen Führungsebenen eine wesentliche Voraussetzung. Mit zunehmendem Fortschritt der Sanierung sollten darüber hinaus Entscheidungskompetenzen wieder dezentralisiert werden, um eine Überlastung der Unternehmensleitung zu verhindern. Die Identifikation derjenigen Mitarbeiter, denen das Management im Rahmen der Sanierung Aufgaben überträgt und die für die Zeit nach der Sanierung des Unternehmens zu halten sind, gehört zu den wichtigen Herausforderungen zur längerfristigen Stabilisierung des Unternehmens. Der Führende kann das vorhandene **Personalportfolio** dabei nach zwei wesentlichen Kriterien bewerten (Abbildung 8). Da gerade bei Sanierungssituationen die fähigsten Mitarbeiter aufgrund entsprechender beruflicher Alternativen das Unternehmen als erste verlassen, kommt der Sicherung unternehmensspezifischen Wissens und Know-hows besonders große Bedeutung zu. Dies gilt vor allem für den Fall, dass es sich nicht nur um **Unternehmenswissen**, sondern um generelles **Fachwissen** handelt.

Abb. 8: Vorgehensweise zur Bewertung des vorhandenen Potenzials an Führungskräften



4.3.1 Bewertung und Eignung des Potenzials an Führungskräften

Die Frage, ob die im Unternehmen vorhandenen Führungskräfte auf der ersten und zweiten Ebene in der Lage sind, ein Unternehmen aus der Krise herauszuführen, ist aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu stellen:

- Gesellschafter, die Geschäftsführungen bestellen
- Aufsichtsgremien wie Aufsichtsräte und Beiräte, die über die Besetzung von Unternehmensleitungen entscheiden
- Externe Dritte, die umfassend in die Sanierung eines Unternehmens eingebunden sind und faktischen Einfluss nehmen
- Personalabteilungen in Konzernen und Unternehmensgruppen, die Führungskräfte zur Sanierung von Tochtergesellschaften entsenden
- Unternehmensleitungen, die über die Besetzung der zweiten Ebene entscheiden müssen

Eine der wesentlichen Rechte und Pflichten der Gesellschafter ist die Berufung und Abberufung von Geschäftsführern. In einer Krisensituation schließt dies die Notwendigkeit ein zu beurteilen, ob eine Geschäftsführung in der Lage ist, die Krise zu managen. Ähnliches gilt für die Aufgabenstellung bei **Aufsichtsräten** und **Beiräten**. Auch diese müssen erkennen, ob die Unternehmensleitung in der Lage ist, in der Krise zu führen. Typisch für Sanierungen ist das Interesse und die Einflussnahme externer Stakeholder, wie zum Beispiel der **Fremdkapitalgeber** am beziehungsweise auf das Unternehmensgeschehen. Dies schließt auch

das Interesse an den Führungsqualitäten des Managements mit ein. Stakeholder nehmen daher zumindest implizit eine Bewertung der Fach- und Führungskompetenzen des Managements vor.

Konzerne und Unternehmensgruppen entsenden Führungskräfte als „**Troubleshooter**“ oder „Feuerwehr“ zur Ergebnissicherung in defizitäre Tochtergesellschaften oder Sparten. Die **Personalabteilung** muss im Vorfeld die Frage beantworten, ob eine Führungskraft die Eigenschaften aufweist, um ein Unternehmen erfolgreich zu sanieren und durch die Krise zu steuern. Gerade bei vielfältiger Arbeitsteilung und Spezialisierung besteht die Gefahr, dass die krisenspezifischen Führungsqualitäten zu wenig beachtet werden. So fehlen einem analytisch hoch qualifizierten Controller vielleicht die Fähigkeiten zum Umgang und zur Verhandlung mit dem **Betriebsrat**, die für Umsetzung und den Erfolg der Sanierung von entscheidender Bedeutung sind. Um die Krisenfähigkeiten einer Führungskraft zu erkennen, ist die systematische Ermittlung des Potenzials unerlässlich.

Bei einer Unternehmenssanierung ist nicht nur die personelle Qualität der ersten Führungsebene von Bedeutung. Die Unternehmensleitung des Krisenunternehmens muss darüber entscheiden, ob die Krise mit den Führungskräften der **zweiten Ebene** überhaupt zu bewältigen ist. Dafür sollte sich die Unternehmensleitung einen Überblick verschaffen, mit welchen Mitarbeitern dies grundsätzlich möglich ist. Um diesen Überblick zu erhalten, muss die Unternehmensleitung verschiedene Aspekte betrachten (Abbildung 9). Am Anfang einer derartigen Betrachtung steht die Frage, ob die Führungskräfte überhaupt die Bereitschaft haben, aktiv und gezielt an der Überwindung der Krise mitzuwirken. Mangelndes „Wollen“ resultiert häufig aus der Tatsache, dass eine Krisenüberwindung die Abkehr von Bekanntem erfordert. Diese Abkehr kann in materiellen Einschnitten, veränderten Aufgabenstellungen, geänderten hierarchischen Strukturen oder ähnlichen Einschnitten bestehen. Führungskräfte, die diese Veränderungen nicht mittragen, stellen ein erhebliches Hindernis bei der Krisenüberwindung dar. Offene **Verweigerung** ist dabei eher selten. Der **Widerstand** gegen Konzepte und Maßnahmen manifestiert sich meistens in dem Anbringen umfassender Bedenken oder der Verzögerung in der Umsetzung mit Hinweis auf noch zu klärende Fragen. Sobald dieses Verhalten offensichtlich wird, sollte eine Unternehmensleitung nicht zögern, personelle Entscheidungen zu treffen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass von diesen Personen eine erhebliche negative **Motivationswirkung** auf die übrigen Führungskräfte ausstrahlt.

Auf Basis einer vorhandenen Bereitschaft gilt es zu erkennen, ob ein Mitarbeiter ausreichend fachliches Know-how und Führungsqualifikation besitzt. Anders als bei der Unternehmensleitung spielt das krisenspezifische Know-how bei der zweiten Ebene eine untergeordnete Rolle. Bei der Sanierung handelt es sich um eine zeitlich begrenzte Sondersituation mit **Projektcharakter**. Es ist nicht sinnvoll, das gesamte Führungskräftepotenzial durch personelle Veränderungen auf diese Sondersituation auszurichten. Hier ist es effizienter, dieses Know-how zeitweise extern einzukaufen. Wichtig ist bei den Führungskräften grundsätzliches Fach-Know-how, um die vorgegebenen Aufgaben umsetzen zu können. Dies lässt sich am Beispiel eines Liquiditätsplans darstellen. Die fachliche **Fähigkeit**, eine derartige Planung zu erstellen, ist sicherlich eine Basisqualifikation im Rahmen eines modernen Controllings. Das Wissen und die Fähigkeit, sanierungsspezifische Besonderheiten einzubauen, kann als fachliche Fähigkeit nicht vorausgesetzt werden. Dies setzt die Kenntnis voraus, was Stakeholder in einer Krise erwarten.

Am Ende einer derartigen Analyse steht ein Portfolio an Führungskräften, das dem Management aufzeigt, auf welche Mitarbeiter der zweiten Ebene es setzen kann (Abbildung 9). Da eine Krisensituation selten Zeit für ein umfassendes **Personalaudit** lässt, kommt es bei der Bewertung des Mitarbeiterpotenzials auf ein ausgeprägtes Urteilsvermögen der Unternehmensleitung an. Ein systematisches Personalaudit sollte diese unter hohem Zeitdruck ste-

hende Bewertung zu einem späteren Zeitpunkt jedoch ergänzen, um die Basis für ein zukunftsfähiges Personalportfolio zu schaffen.

Abb. 9: Strukturierung des Führungskräftepotenzials im Rahmen eines Portfolios

Fähigkeit	Nicht vorhanden	Vorhanden
Bereitschaft		
Nicht vorhanden		
Vorhanden		

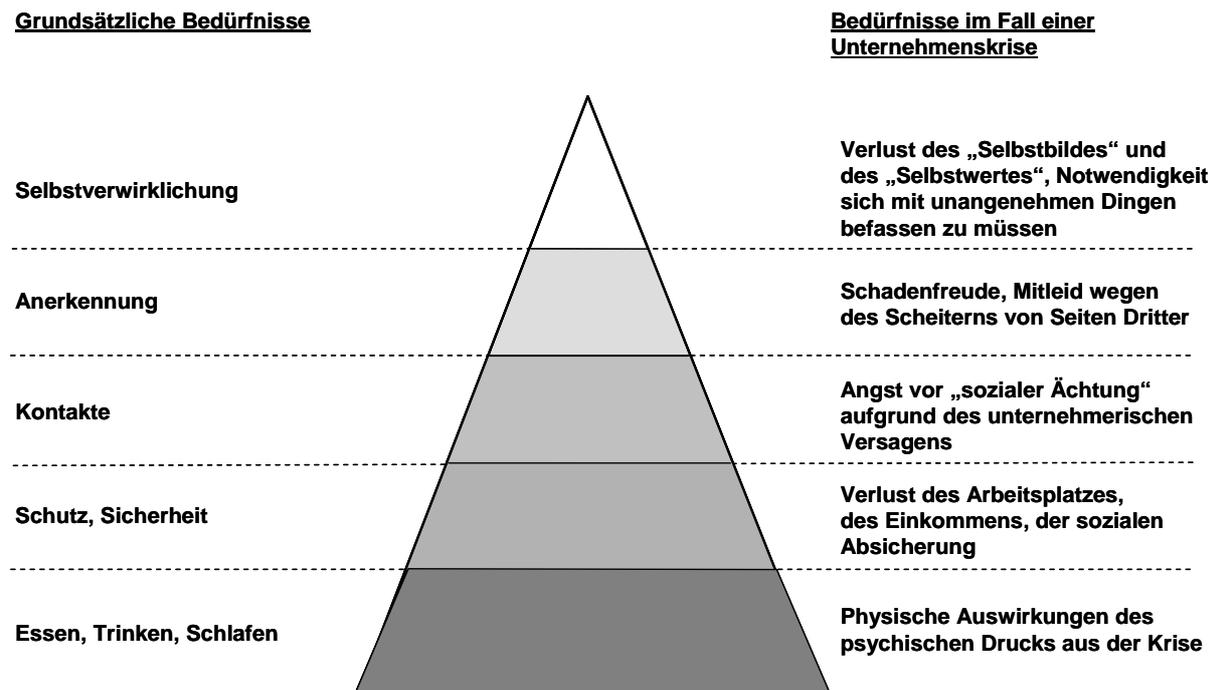
4.3.2 Die Bedeutung des Mitarbeiterpotenzials für den Sanierungserfolg

Notwendige Veränderungen in einem Unternehmen müssen alle Ebenen durchdringen. Die Restrukturierung eines Unternehmens erfordert daher nicht nur qualifizierte Führungskräfte, sondern auch ein entsprechendes Potenzial an qualifizierten und motivierten Mitarbeitern. Diese Qualifizierung und Motivation kann meist nicht zu Beginn eines Restrukturierungsprozesses erreicht werden. Vor allem dann nicht, wenn mit der Restrukturierung ein Personalabbau einhergeht. Sobald diese einschneidenden Maßnahmen jedoch umgesetzt sind, sollten alle Mitarbeiter in den notwendigen Veränderungsprozess einbezogen werden. Idealerweise erfolgt dies durch Einbindung der Arbeitnehmervertreter in Form von Wirtschaftsausschuss und Betriebsrat. Ziel ist es, durch Vermittlung der erforderlichen Veränderungserfordernisse Akzeptanz für die Maßnahmen zu erreichen und unnötige Verzögerungen zu vermeiden. Die Mitarbeiter sind diejenigen, die die Veränderungen im Unternehmen in letzter Instanz umsetzen. Je mehr es gelingt, diese zu Verbündeten zu machen, desto schneller lassen sich Dinge im Unternehmen ändern. Es muss allerdings auch klar sein, dass fehlende Bereitschaft zur Veränderung Konsequenzen nach sich zieht. Hier liegt auch eines der Probleme in der Umsetzung, wenn Personalmaßnahmen in Form von Kündigungen erforderlich werden. Arbeitsrechtliche Einschränkungen verhindern in vielen Fällen eine Ausrichtung des Personalportfolios in Hinblick auf Bereitschaft und Befähigung der Mitarbeiter und machen es zum Engpass bei der Umsetzung. Hier stellt sich die Frage nach Motivationskonzepten und Anreizsystemen, die dieses Problem lösen oder zumindest entschärfen können.

4.3.3 Einsetzbarkeit und Wirksamkeit von Motivations- und Anreizsystemen

Voraussetzung für die Überwindung der Krise ist eine ausreichende **Motivation** aller Führungskräfte und Mitarbeiter. Monetäre Anreizsysteme sind in vielen ertragsstarken Unternehmen ein geeignetes Instrument, um die **Leistungsbereitschaft** der Führungskräfte und Mitarbeiter zu fördern. In Krisenunternehmen stehen in der Regel keine ausreichenden finanziellen Ressourcen zur Verfügung, um diese Form der Motivation einzusetzen. Oft sind im Gegenteil **Entgeltkürzungen, Entgeltstundungen** oder **Verzichte** im monetären Bereich erforderlich, um den finanziellen Zusammenbruch des Unternehmens zu verhindern. Um die Motivation dennoch zu erhalten und zu steigern, stellt sich die Frage nach den möglichen **Motivationstreibern** bei Führungskräften und Mitarbeitern von Krisenunternehmen. Anhand der „**Bedürfnispyramide nach Maslow**“ lassen sich die Folgen einer Krise für die Mitarbeiter eines Unternehmens darstellen. Nach diesem Erklärungsmodell haben alle Menschen eine bestimmte, pyramidenartig aufgebaute Bedürfnisstruktur. Dies bildet die Basis für die Bestimmung derjenigen Faktoren, die Menschen auch in der Krise motivieren können (Abbildung 10).

Abb. 10: Bedürfnispyramide nach Maslow und deren Bedeutung für die Motivation in Unternehmenskrisen



Gerät ein Unternehmen in die Krise, so verändern sich zunächst die Prioritäten der Mitarbeiter. In einem wirtschaftlich gesunden Unternehmen liegen die Bedürfnisse eher im oberen Bereich der Pyramide. Bei Krisenunternehmen verschiebt sich die Bedeutung für die Menschen mit Eintritt der Krise rasch nach unten. Mitarbeiter fühlen sich durch den drohenden Verlust des Arbeitsplatzes vor allem in ihren Grundbedürfnissen bedroht. Dieses Gefühl der **Bedrohtheit** ist umso ausgeprägter, je länger es dauert, die erforderlichen Entscheidungen zu treffen. Die Folge ist ein Absinken der **Motivation** und die Beschäftigung mit sich und seiner Situation. **Produktivität, Tatkraft** und Initiative bleiben dabei zwangsläufig auf der Strecke. Eine wesentliche Aufgabe des Managements besteht daher darin, durch schnelles

Entscheiden Klarheit für den Einzelnen zu schaffen und diesen lähmenden Zustand im Unternehmen zu beenden. Damit schafft das Management zumindest für den Teil der Mitarbeiter existentielle Sicherheit, der das Unternehmen nicht verlässt. Derartige Personalmaßnahmen schaffen in der Anfangsphase der Sanierung oft eine Zweiklassengesellschaft. Ein Teil der Mitarbeiter verliert den Arbeitsplatz, ein Teil behält ihn. Damit zieht sich ein Riss durch das Unternehmen, der die Gefahr birgt, dass die **Demotivation** nicht endet oder auf die verbleibenden Mitarbeiter überspringt. Für die Führung des Krisenunternehmens ist es daher aus motivatorischen Gesichtspunkten zweckmäßig, dass die Mitarbeiter, von denen sich das Unternehmen trennen muss, es möglichst rasch verlassen. Dies erleichtert die Führung der verbleibenden Mitarbeiter. Klarheit über die Zukunft und eine überzeugende Vermittlung von Perspektiven wird so zu einem wichtigen **Anreizfaktor** und **Motivator** bei der Führung des Krisenunternehmens.

4.4 Führungsstärke nach Außen – eine Besonderheit bei der Führung von Krisenunternehmen

Führung hat in einem Krisenunternehmen nicht nur eine interne, sondern auch eine externe Dimension. Die interne Führung ist wie in normalen Unternehmenssituationen darauf gerichtet, Mitarbeiter zu motivieren und zielgerichtet einzusetzen. Die nach außen gerichtete Führung betrifft Kapitalgeber, Lieferanten, Medien, Politik etc. Diese Stakeholder stellen einen nicht zu unterschätzenden **Machtfaktor** bei der Krisenbewältigung dar. Sie nehmen zumindest mittelbar Einfluss auf das Geschehen im Unternehmen. Nur wer diese **Stakeholdergruppen** aktiv führt, macht sich als Manager zum Herr des Verfahrens und wird nicht zum Getriebenen im Prozess der Sanierung oder Restrukturierung. Führungsstärke nach Außen ist mehr als geschicktes Public Relation und Imagepflege. Die **Führung nach Außen** trägt der Tatsache Rechnung, dass jede Sanierung einen hohen Anteil an Öffentlichkeit hat.

Will ein Unternehmen nicht zum Spielball der unterschiedlichen Interessen dieser **Stakeholder** werden, so muss das Management auch in Hinblick auf den Umgang mit ihnen Führungsstärke zeigen. Dies macht es erforderlich, die externen Stakeholder zu steuern beziehungsweise zu führen. Anders als bei der Führung der internen Mitarbeiter hat der Führende keine disziplinarischen **Weisungsrechte** gegenüber Externen. Diese Form der Führung erfordert vom Management daher andere Qualifikationen oder Gewichtungen der Qualifikationen als im Fall einer reinen Führung nach Innen.

Vor allem **Überzeugungskraft** und **Verhandlungsgeschick** sind wesentliche Elemente dieser Form der Führungsstärke. Das Management muss verlorenes **Vertrauen** in das Unternehmen zurückgewinnen. Dies gelingt nur, wenn die Stakeholder von der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens überzeugt werden. Das Verhandlungsgeschick des Managements ist wichtig, weil nur so die unterschiedlichen Standpunkte und **Interessenlagen** zu bewältigen sind. Anders als im Unternehmen kann das Management nicht durch eigene Entscheidungen Interessenlagen berücksichtigen oder ablehnen. Es muss in diesem Fall die Entscheidungen der Stakeholder zur Kenntnis nehmen. Sind diese nicht im Sinne des Unternehmens oder führen unterschiedliche Interessen verschiedener Stakeholder zu Problemen für das Unternehmen, so können Veränderungen dieser Entscheidungen nur auf dem Verhandlungswege erreicht werden. Je überzeugender ein Management agiert und je mehr Vertrauen es in die Stabilität des Unternehmens vermittelt, desto eher wird ihm dies gelingen.

Führung nach Innen findet mit einer hohen zeitlichen Präsenz des Managements im Unternehmen statt. Führung nach Außen hat hingegen deutlich kleinere Zeitfenster. Will das Management bei den Stakeholdern den Eindruck von Führungsstärke erwecken, so muss

dies in konzentrierter Form innerhalb dieser knappen Zeitfenster erfolgen. Das ist vor allem wichtig, wenn die Berührungspunkte zwischen Management und Stakeholdern in der Vergangenheit gering waren und keine Erfahrungen im Umgang miteinander bestehen. Unzureichende Demonstration von **Führungsstärke** kann rasch den Eindruck erwecken, das Management sei nicht in der Lage, die Krise zu überwinden. Die Folge ist Misstrauen oder Zurückhaltung. Ein gutes Beispiel sind hierfür **Bankensitzungen**, wie sie im Rahmen von Sanierungsprozessen häufig stattfinden. Innerhalb des engen Zeitfensters einer alle vier Wochen stattfindenden Bankenpoolsitzung muss das Management den Fremdkapitalgebern vermitteln, dass die Sanierung auf einem guten Weg ist. Gelingt dies nicht, so ist die nächste Chance zur Präsentation erst wieder in einigen Wochen. Innerhalb dieses Zeitraums können sich Zweifel an der Führungsstärke des Managements bei den Teilnehmern einer Sitzung leicht verfestigen und auf diesem Weg die Sanierung gefährden.

5 Checkliste Führung in der Krise

- Ist die Unternehmensorganisation in ihren Strukturen und Abläufen so ausgestaltet, dass sie schnelles Entscheiden und Umsetzen in einer Krisensituation unterstützt und was ist gegebenenfalls zu verändern?
- Welcher Grad an persönlicher Betroffenheit liegt beim Management vor und welchen Einfluss hat diese Betroffenheit auf die Chancen der Krisenbewältigung?
- Welche Merkmale und Ausprägungen weist der Führungsstil des Managements nach dessen Eigeneinschätzung auf?
- Wie wird das Führungsverhalten des Managements von den Mitarbeitern und den externen Geschäftspartnern wahrgenommen?
- Hat der Führungsstil des Managements mit zur Entstehung der Krise beigetragen?
- Sieht sich das Management aufgrund seiner fachlichen und personellen Voraussetzungen in der Lage, die Krise zu bewältigen?
- Enthält der Führungsstil des Managements objektiv diejenigen Elemente, die krisenrelevant sind?
- Welche Herausforderungen und Führungsbedingungen bestehen im Krisenunternehmen und welcher Managertypus kann mit diesen Herausforderungen am besten umgehen?
- In welchem Maße ist das Management für Ratschläge und Vorschläge zugänglich?
- Wie ist ein Sanierungsteam zusammenzusetzen, damit das Unternehmen die Herausforderungen bewältigt?
- Ist es sinnvoll, die Führungskapazitäten zur Bewältigung der Krise zeitweilig mit externem Fach- und Führungs-Know-how zu verstärken?
- Sind die eingeleiteten Kommunikationsaktivitäten geeignet, bei Betroffenen und Beteiligten Vertrauen zu schaffen?
- Existiert auf der zweiten Ebene ein ausreichendes personelles Potenzial, um das Management bei seiner Sanierungsaufgabe zu entlasten und zu unterstützen?
- Welche Mitarbeiter sind eng und aufgabenorientiert zu führen und welchen Mitarbeitern können größere Freiräume gewährt werden?
- Gibt es symbolhafte Handlungen, die besonders geeignet sind, einen Motivations-schub zu erzeugen?
- Mit welchem Kommunikationsverhalten kann das Vertrauen in das Management und den Erfolg der Sanierung gestärkt werden?
- Wie agiert das Management gegenüber den externen Stakeholdern und wird dadurch das Vertrauen in das Management gestärkt?

6 Zusammenfassung

Den idealen und optimalen Führungsstil gibt es nicht. Dies gilt auch für die Bewältigung einer Unternehmenskrise. Die Erfolgsfaktoren zur Krisenbewältigung zeigen jedoch eine Reihe von Anforderungen, die sich auch im Führungsstil widerspiegeln müssen. Auf der Suche nach krisennahen Situationen zeigt sich, dass vor allem bei der Führung militärischer Einheiten eine Vielzahl von Parallelen zur Krisensituation im Unternehmen bestehen. Die dort gemachten Erfahrungen und Erkenntnisse lassen sich zur Führung eines Krisenunternehmens nutzen.

Führung wird von Menschen praktiziert. Diese agieren allerdings stets in einem organisatorischen Umfeld, welches ihr Handeln unterstützen oder behindern kann. Grundvoraussetzung jeder Führung eines Krisenunternehmens ist daher die Schaffung einer geeigneten Organisation als Voraussetzung wirkungsvollen Führens. In der Praxis hat sich bei Sanierungen eine Zentralisierung und Konzentrierung von Entscheidungsbefugnissen bewährt. Die so erzielte Verkürzung von Entscheidungswegen erhöht die Umsetzungsgeschwindigkeit von Sanierungsmaßnahmen erheblich. Sind diese organisatorischen Voraussetzungen geschaffen, rückt die Art und Weise der Führung in den Mittelpunkt.

Entscheidungsfreude, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsstärke, Urteilsvermögen und Entschlusskraft prägen den Führungsstil eines erfolgreichen Krisenmanagers. Die knappe Zeit bei einer Sanierung macht einen aufgabenorientierten Führungsstil gerade in der heißen Anfangsphase der Sanierung zum geeigneten weil effizienten Mittel der Mitarbeiterführung. Der Erfolg einer Sanierung hängt nicht nur von den Fähigkeiten der Unternehmensleitung und ihrer Art zu führen ab. Auch die zweite Ebene und die Mitarbeiter haben wesentlichen Anteil am Gelingen oder Misslingen der Sanierung. Ein Krisenmanager wird in einem Unternehmen eine Vielzahl unterschiedlicher Qualifikationen und Motivationslagen der Mitarbeiter antreffen. Führt er situativ, indem er auf das individuelle Potenzial der Mitarbeiter eingeht, so kann er qualifizierte und motivierte Mitarbeiter mit größeren Entscheidungs- und Freiheitsgraden ausstatten und sich selbst entlasten. Dies setzt jedoch voraus, dass diese Mitarbeiter über ausreichendes sanierungsspezifisches Know-how verfügen und nicht mangels ausreichender Kenntnisse versehentliche Fehlentscheidungen treffen, die einen Geschäftsführer der persönlichen Haftung aussetzen. Eine Beurteilung des Potenzials der Führungskräfte und der Schlüsselmitarbeiter im Unternehmen versetzt den Krisenmanager in die Lage, gezielt delegieren zu können. Mangelt es in einem Unternehmen an sanierungsspezifischem Fach- und/oder Führungs-Know-how, so ist der zusätzliche Einsatz eines sanierungserfahrenen Beraters und möglicherweise eines Interimmanagers sinnvoll.

Eine Besonderheit in der Führung eines Krisenunternehmens liegt in der starken Öffentlichkeitswirkung einer Sanierung. Eine Vielzahl an Stakeholdern nimmt aufgrund unmittelbarer wie mittelbarer Betroffenheit Anteil am Sanierungsprozess. Konflikte, auseinanderstrebende Interessen, direkte und indirekte Einflussnahme dieser externen Stakeholder sind eine Begleiterscheinung jeder Sanierung. Das Management hat, anders als bei der Führung im Innenverhältnis des Unternehmens, gegenüber diesen Gruppen und Personen keine disziplinarischen Mittel zur Erreichung der Sanierungsziele. Um dennoch zum Erfolg zu kommen, muss das Management auch diese Stakeholder steuern und führen. Kommunikationsbereitschaft, Verhandlungsgeschick und die Fähigkeit Sicherheit und Vertrauen zu vermitteln, werden dabei zu weiteren wichtigen Eigenschaften des Krisenmanagers.

Niemand kann alle dargestellten Anforderungen gleichermaßen und zur Gänze erfüllen. Zusätzlich weist jede Sanierung ihre Besonderheiten auf. Jedoch sollte jeder, der ein Krisenunternehmen führt oder als Gesellschafter oder Mitglied eines Aufsichtsgremiums über personelle Besetzungen bei einem Krisenunternehmen entscheidet, sich darüber im Klaren werden, ob bei den Führenden eine ausreichende Basis für die Führung eines Krisenunter-

nehmens vorhanden ist. Ist dies der Fall, so hat das Unternehmen gute Chancen, die Krise erfolgreich zu meistern.

7 Stichwortverzeichnis

Ablauforganisation.....	16	Fachwissen.....	30
Anreizfaktor	35	Fähigkeit, fachliche.....	32
Anreizsysteme.....	33	Falschaussagen.....	23
Aufgabenschwierigkeit	13	Fehlentscheidungen	28
Aufsichtsgremien.....	9, 25	Fehlertoleranz.....	7
Aufsichtsrat.....	31	Fehlinterpretationen.....	23
Ausführungsverantwortung	30	Fluktuation	7
Ausstrahlung.....	12	Fremdkapitalgeber.....	31
Authentizität.....	25	Führen, situativ	21
Automatisierung.....	14	Führung nach Außen.....	35
Bankensitzungen.....	36	Führung nach Innen.....	35
Bedrohtheit	34	Führung, aufgabenorientierte	12
Bedrohungsgefühl	8	Führung, autoritäre	21
Bedürfnispyramide.....	34	Führung, beratende	12
Befehlsstränge.....	14	Führung, beziehungsorientierte.....	12
Beirat	31	Führung, kooperative.....	12
Berater	14, 15	Führung, militärische	14
Beratungsresistenz.....	10	Führung, situative	13
Betriebsrat	32, 33	Führungsbedingungen.....	6
Betroffenheit	8	Führungserfahrung	10
Beziehungsintensität	12	Führungsgrundsätze.....	24
Botschaft.....	24	Führungshandeln.....	6
Bunkermentalität.....	10	Führungshistorie	22
Chief Restructuring Officer	18	Führungskultur.....	22
Delegieren	12	Führungsmodell	14
Demotivation.....	26, 35	Führungspersönlichkeiten, autoritäre	12
Distanziertheit, emotionale	12	Führungsqualitäten	13
Ebene, zweite	32	Führungsstärke.....	9, 36
Eignungsprofil.....	26	Führungsstil	8, 11, 16, 20
Einsatz, militärischer.....	13	Führungsstil, aufgabenorientierter	20, 22
Emotionalität.....	9, 28	Führungsstil, bürokratischer	13
Entgeltkürzungen.....	34	Führungsstil, charismatischer.....	12
Entgeltstundungen.....	34	Führungsstil, demokratischer	12
Entscheider, kühler.....	28	Führungsstil, informierender.....	12
Entscheidung.....	18	Führungsstil, krisengerechter	13
Entscheidungsflexibilität	15	Führungsstil, partizipativer.....	12
Entscheidungsgeschwindigkeit	17	Führungsstil, patriarchalischer.....	12
Entscheidungskompetenz	14, 17	Führungsverhalten.....	8
Entscheidungsprozesse	10	Generalstab	14
Entscheidungsspielräume	21	Generalvollmacht.....	19
Entscheidungsverantwortung.....	30	Gerüchte	20, 22, 25
Entscheidungsvorbereitung.....	18, 21, 28	Geschäftsführer	18
Entschlusskraft	10	Gesellschafter, geschäftsführender.....	8
Erfahrung.....	8	Gesellschafter, zerstrittene	29

Handlungen	20	Organisation	16
Handlungen, symbolhafte.....	24	Organisationshandbuch.....	24
Handlungsflexibilität.....	15	Organisationskultur.....	16
Illiquidität	7	Organisationsstruktur.....	16
Informationsquellen	22	Organisationswissen.....	17
Insolvenz	7	Personalabbau	33
Instabilität	20	Personalabteilung	32
Interessenlagen	25, 29, 35	Personalaudit.....	32
Interimmanager	18, 19	Personalentscheidung	28
Katastrophenpläne	14	Personalportfolio	30, 33
Katastrophensituationen.....	13	Personalreduzierungen.....	20
Katastrophenszenarien	14	Persönlichkeitsbilder.....	27
Kommandeur	15	Persönlichkeitsmerkmale.....	26, 29
Kommunikation.....	20, 22	Persönlichkeitsprofil.....	25
Kommunikationsfähigkeiten	29	Persönlichkeitsstruktur.....	8
Kommunikationsplan	23	Präsenz, physische.....	24
Kommunikationsziel.....	23	Produktivität	34
Kompetenzen	18	Projekt.....	18
Konflikte	9	Projektcharakter.....	32
Konfliktpotenziale	19	Projektmanagement.....	17
Kontrollintensität	17	Rambo, autoritärer	28
Krisenkommunikation	24	Reifegrad	13
Krisenstakeholder.....	20	Restrukturierungsberater	17
Kritikbereitschaft	12	Risikobereitschaft	9
Kulturbruch	17	Sachorientierung	28
Kulturschock	22	Sanierungsberater	17
Laissez Faire	12	Sanierungsentscheidungen	18
Leistungsbereitschaft	34	Sanierungsreporting	18
Loyalität	10	Selbstreflektion	8
Macher, hemdsärmeliger	28	Sensibilität.....	9
Machtfaktor	35	Stabsstelle	14
Machtmechanismen	13	Stakeholder.....	10, 35
Manager, angestellter.....	8	Standardisierung.....	14
Manöver.....	14	Standortbestimmung.....	10
Militärtheoretiker	15	Stress.....	9
Mitarbeiter.....	30, 33	Stressniveau	9
Mitarbeiterführung	20	Szenarien.....	14
Motivation	22, 34	Tatkraft	34
Motivationskonzepte.....	33	Team.....	30
Motivationsstreiber	34	Teambildung	29
Motivationswirkung.....	28, 32	Teamgeist	25
Motivator.....	35	Troubleshooter.....	32
Notfallplan	14	Typologien	27
Öffentlichkeitswirksamkeit	6	Überschuldung	7
Offizier	15	Überzeugungskraft	35
Organfunktion	18	Umsetzungsaktivitäten.....	22

Unsicherheit.....	20	Vorstand.....	18
Unternehmenswissen	30	Weisungsrechte	35
Urteilsvermögen	28	Wertevorstellungen.....	24
Veränderer, diplomatischer	29	Widerstand.....	32
Verhalten, dominantes	12	Wirtschaftsausschuss	33
Verhaltensänderung	11	Zahlungsunfähigkeit	21
Verhandlungsgeschick	25, 29, 35	Zentralisierung	17, 29
Vertrauen	35	Zielvorgaben	12
Vertrauensbereitschaft	10	Zögerlichkeit.....	10
Verweigerung	32		
Verzichte.....	34		

8 Literaturhinweise

Betschon, Franz Felix; (2004) Entscheide schnell- Militärische Führungslehre für den Unternehmensalltag

Clausewitz, Carl von; Vom Kriege

Eisenberg, Norbert; (2006) Sanierungsmanagement - Veränderung in der Unternehmensführung, in: Handbuch Unternehmensrestrukturierung, S. 609 ff.

Lubos, Günter; (2004) Psychologie des Krisenmanagements, in: Instrumente und Vorgehensweisen bei Restrukturierungen und Sanierungen, Unveröffentlichtes Kompendium TAC Consulting GmbH, S. 277 ff.

Röthlisberger, Adrian; (2007) Nutzen der militärischen Kaderausbildung für angehende Führungskräfte in der Wirtschaft; Masterarbeit eingereicht an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern

Tannenbaum, R., Schmidt, W.H.; (1958) How to choose a leadership pattern, in: Harvard Business Review 36/1958, S. 95 ff.



TAC Consulting GmbH

Rosental 6 · 80331 München

Tel.: 089 52302-01 · Fax: 089 52302-150

Benrather Schloßallee 49-53 · 40597 Düsseldorf

Tel.: 0211 718000-50 · Fax: 0211 718000-17

Email: tac@tac-consulting.de · <http://www.tac-consulting.de>