

# 05.20

# KSI

## Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

16. Jahrgang

September/Oktober 2020

Seiten 201–248

[www.KSIdigital.de](http://www.KSIdigital.de)

## Wirtschaft Recht Steuern

### Herausgeber:

*Peter Depré*, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

*Dr. Lutz Mackebrandt*, Unternehmensberater

*Gerald Schwamberger*, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

### Herausgeberbeirat:

*Prof. Dr. Markus W. Exler*, Fachhochschule Kufstein

*Prof. Dr. Paul J. Groß*, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

*WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth*, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

*Dr. Harald Krehl*, Senior Advisor, Wendelstein

*Prof. Dr. Jens Leker*, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

*Prof. Dr. Andreas Pinkwart*, HHL Leipzig Graduate School of Management

*Prof. Dr. Florian Stapper*, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

*Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck*, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

*Prof. Dr. Henning Werner*, Dekan der Fakultät für Wirtschaft, SRH Hochschule Heidelberg

### Strategien

#### Analysen

#### Empfehlungen

Top-KPI in der Restrukturierung [Prof. Dr. Claus W. Gerberich / Volker Wintergerst / Theo-Philo Rempel, 205]

Der Erfolgsfaktor Mensch in Unternehmenskrisen [Dr. Frank Behrend / Thomas Möllers, 214]

Schnelle und sichere Planung trotz Corona [Dr. Günter Lubos / Prof. Dr. Werner Gleißner, 221]

Liquiditätsbeschaffung von KMU mit Factoring und Avalen in Krisenunternehmen [Dr. Andreas Göhl, 225]

### Praxisforum

#### Fallstudien

#### Arbeitshilfen

Strategische Krisenfrüherkennung bei Start-ups [Prof. Dr. Markus W. Exler / Kurt Ehrentraut, 231]

Zur Abschaffung des Insolvenzgrunds der Überschuldung [Robert Buchalik, 236]

Risikomanagement in der Führungspraxis: Anforderungsgerecht oder verbesserungsbedürftig? [Markus Link und René Scheffler, 237]

# Der Erfolgsfaktor Mensch in Unternehmenskrisen

## Steht der Mensch im Mittelpunkt – oder nur im Weg?

Dr. Frank Behrend und Thomas Möllers\*

**In schweren Unternehmenskrisen stehen häufig die kurzfristig lebenserhaltenden Maßnahmen an erster Stelle. Oftmals überlegen sich die Verantwortlichen aber im Anschluss daran nicht bzw. nicht intensiv genug: Wie geht es dann mittel- und langfristig weiter? Denkanstöße hierzu liefern die folgenden Ausführungen, die insbesondere auf Einflussfaktoren abstellen, die den – letztendlich wichtigsten – Erfolgsfaktor Mensch in den Blick nehmen.**

### 1. Einführung: Zur Rolle von Kontrolle und Commitment

Wenn Unternehmen unvermutet in eine schwere Krise geraten, muss es sehr schnell gehen. *Do or die*: In *Command & Control*-Manier müssen die Verantwortlichen die Liquidität sichern, denn Liquidität im Unternehmen ist quasi wie das Blut im Menschen. Es geht also darum, den Blutverlust zu stoppen, Blutkonserven zu besorgen, die wichtigsten lebenserhaltenden Maßnahmen zu ergreifen und danach den Kreislauf zu stabilisieren. In den ersten 100 Stunden einer plötzlich eskalierten Krise geht es nur darum. Hier sind Geschwindigkeit und Transparenz das A und O – weniger die ultimative Perfektion. Ein ganzheitlicher Quick-Check über alle Einflussdimensionen sowie die harten und weichen Stellgrößen hilft dabei. Der potenzielle Handlungsrahmen ist klar abgesteckt. Und auch die möglichen Szenarien in Krisen sind begrenzt: Verkauf, Abwicklung/Stilllegung oder Fortführung. Die grundsätzlichen Abläufe in den Szenarien sind ebenfalls bekannt und vorhersehbar. Hier können bereits existierende Best Practices Anwendung finden, da die Betroffenen in dieser Phase oftmals paralysiert und emotional überfordert sind.

Zugleich müssen die Entscheidungsträger aber schon jetzt einen Blick in die Zukunft werfen und sich nach den ersten 100 Stunden auch Gedanken zu den folgenden 100 Tagen und sogar 100 Wochen machen<sup>1</sup>. Ansonsten wird das Krisenmanagement nämlich schnell zur Managementkrise. Insbesondere gilt es folgende Aspekte zu beachten:

- Welche Geschäftsbereiche sind lebensfähig, welche könnten zukunftsfähig sein und welche sollten abgestoßen oder abgewickelt werden?
- Welche Wissens- und Leistungsträger werden für die anstehenden Veränderungen und den Wandel benötigt?
- An welcher Stelle muss der Rotstift angesetzt werden und in welchen Bereichen sollte investiert werden?
- Und: Wie gelingt es, dass die Mitarbeiter diese Achterbahnfahrt ohne große Reibungs- und Produktivitätsverluste mittragen und sich *committen* – also in eigenverantwortlichen Teams und in Co-Kreation den Wandel proaktiv mitgestalten?

Denn auch wenn es so mancher Berater und Verwalter nicht wahrhaben möchte: Unternehmen sind von und für Menschen gemacht – und somit soziale Systeme. Die Art und Weise, wie ein tiefgreifender Veränderungsprozess kommuniziert und gestaltet wird, wirkt sich unmittelbar auf die Mitarbeiter und somit auf die Zukunft des Unternehmens aus. Zieht die Belegschaft nicht mit, wird kein Turnaround, geschweige denn eine Transformation erreicht! Schon zu Beginn von Insolvenzen, Sanierungen und Restrukturierungen (ISR) sollten diese Faktoren beachtet werden. Dazu ist es zunächst einmal hilfreich, zu verstehen, was das vermeintlich kleine Wörtchen „Transformation“ eigentlich bedeutet.

### 2. Begriff und Wesen von Transformationen

#### 2.1 Change und Transition als Transformationsebenen

Eine Transformation besteht aus einer rationalen und einer psychologischen Ebene<sup>2</sup>:

(1) Die rationale Ebene ist der *Change*, der Wandel, der stattfindet – ganz egal, ob die beteiligten Personen ihn annehmen oder nicht. Change bezieht sich auf situative Fakten wie z. B. Firmenverlagerungen, neue Prozesse oder neue IT-Strukturen.

\* Dr. Dipl.-Ing. Frank Behrend, MBA, Geschäftsführer der transformation.work GmbH, E-Mail: fb@transformation.work. Dipl.-Kfm. Thomas Moellers, M.Sc., LL.M., Geschäftsführer der INSO Projects GmbH, E-Mail: thomas.moellers@inso-projects.de.

<sup>1</sup> Dieser Ansatz wird im Projekt-Management auch SYSTEM 100 genannt.

<sup>2</sup> Vgl. grundlegend Bridges, *Managing Transitions*, 2009.

(2) Die psychologische bzw. sozio-kulturelle Ebene ist die Transition. Sie findet in der Veränderung der Haltung und des Verhaltens der Beteiligten statt – und überträgt sich dann auf die neue Organisationsform.

Während Change relativ schnell ist, vollzieht sich Transition vergleichsweise langsam und mühsam. Sie ist von unübersichtlichen Phasen geprägt, von Unsicherheit und Volatilität. Und sie erfordert unternehmerischen Mut, Vertrauen und *Commitment* von allen Beteiligten.

Change bedeutet die Planung und Umsetzung konkreter Handlungen, die entweder Teilbereiche oder das ganze Unternehmen betreffen. Change ist oftmals die Reaktion auf bestimmte Missstände im Unternehmen, wie mangelnde Effizienz oder Ertragskraft. Transition hingegen bezieht sich auf das Mitnehmen der beteiligten Menschen und auf die Gesamtheit eines sozio-kulturellen Systems. Change und Transition bilden in Summe die Transformation, deren Ziel die Umwälzung von Altem hin zu Neuem ist: die Neudefinition von Geschäftsmodellen, die Neuerfindung des Unternehmens.

Für ISR-Konstellationen ist die Unterteilung von Transformation in Change und Transition deshalb wichtig, weil sie erfolgskritisch sein kann. Die rationale Ebene lässt sich i.d.R. noch erfassen und im klas-

Tab. 1:  
Vorgehensweisen und  
Empfehlungen im  
Rahmen der vier Ps

Ansatzpunkt	Vorgehensweise	Anmerkung
Purpose – Warum machen wir das eigentlich?	Stellen Sie sicher, dass alle Beteiligten nicht nur die Notwendigkeit, sondern auch den <i>Purpose</i> , den Zweck des Veränderungsvorhabens verstehen. Die Menschen müssen die Logik hinter der Initiative verstehen, bevor sie darüber nachdenken und fühlen. Folgende Fragen sollten Verantwortliche ihrer Belegschaft beantworten: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Was ist das Problem?</li> <li>■ Welche Situation hat den Druck zum Handeln erzeugt?</li> <li>■ Wer sagt das und auf welcher Grundlage?</li> <li>■ Was kann passieren, wenn hier nichts unternommen wird?</li> <li>■ Was geschieht dann mit uns und mit mir?</li> </ul>	Den Purpose von Beginn an klar und transparent zu kommunizieren, ist ein Erfolgsschlüssel für die weitere Entwicklung. Es ist wesentlich hilfreicher für die Belegschaft, gleich alle Karten offen auf den Tisch zu legen, als alle im Unklaren zu lassen. Jetzt kennt jeder die Situation. Das <i>Warum</i> ist geklärt.
Picture – Wohin geht die Reise?	Malen Sie ein Zukunftsbild, um deutlich zu machen, wie das Ergebnis der gemeinsamen Reise aussieht und sich anfühlt. Die Teilnehmer müssen sich dies bildhaft vorstellen können, bevor sie sich mit Leib und Seele der Transformation widmen.	Wichtig hierbei ist, nicht in positivistische Schönmalerie zu versinken – sondern klarzustellen: Das wird kein Spaziergang, sondern eine Abenteuerreise durch unbekanntes Terrain voller Stolperfallen, Sackgassen und Bedrohungen. Doch gelingt die Reise, wartet eine große Zukunft auf uns.
Plan – wie gehen wir vor?	Skizzieren Sie einen Schritt-für-Schritt-Plan, wie das vermittelte Ergebnis umgesetzt werden soll. Die Teilnehmer brauchen eine klare Vorstellung davon, wie der Weg zu gehen ist. In einer Transformation ist der Weg der Reise zwar oftmals unklar, der Ausgang ungewiss. Zur Orientierung aller Beteiligten ist aber wichtig, Leitplanken abzustecken und eine grobe Richtung vorzugeben, wie das Unternehmen zum Ziel gelangen kann.	Ebenso wichtig sind hierbei die Faktoren Resilienz und Agilität, denn: Der Plan kann sich im Laufe des Veränderungsprozesses ändern. Eine Belegschaft, die imstande ist, das <i>Wie</i> regelmäßig flexibel anzupassen, ohne dabei die Balance zu verlieren oder außer Atem zu kommen, hat hier die besten Karten. Für Verantwortliche bedeutet das: Die Mitarbeiter vorzubereiten, zu schulen, zu befähigen. Dies geschieht nicht organisch, sondern bedarf der aktiven Motivation durch eine engagierte Führungsebene mit einer konstruktiven Streitkultur und gemeinsam vereinbarten Erfolgsmaßstäben.
Player – alle dürfen mitspielen	Machen Sie Betroffene zu Beteiligten: Wenn möglich, geben Sie allen Mitarbeitern, die auch in Zukunft wichtig für das Unternehmen sind, eine Rolle oder Funktion – sowohl bei der Umsetzung als auch im Ergebnis. Alle Teilnehmer brauchen eine konkrete Gelegenheit, einen Beitrag zu leisten und sich aktiv zu beteiligen.	Dafür sollten Verantwortliche die Stärken und Schwächen ihrer Belegschaft kennen (nur wer seine Mannschaft kennt, kann das Beste aus ihr herausholen) und ihre Teams möglichst divers aufstellen und synchronisieren: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wer ist der kreative Daniel Düsentrub, der in jeder Situation eine Idee aus dem Hut zaubert – ob brauchbar oder nicht?</li> <li>■ Wer ist pragmatischer Umsetzer, der selbst nicht kreativ ist, aber Ideen validieren und in konkrete Arbeitsschritte umsetzen kann?</li> <li>■ Wer ist visionärer Vordenker, der Trends und Zukunftsmärkte erkennt?</li> <li>■ Wer ist Controller, der die Pläne steuert?</li> </ul>

Wenn eine Transformation gelingen soll, müssen zuerst die Verantwortlichen ihre Haltung und dann ihr Verhalten ändern.

sischen Projektmanagement implementieren. Bei den (vermeintlich) weichen Faktoren gilt das in vielen Fällen aber nicht mehr. Da wir hier über soziale Systeme sprechen, kann diese Ebene allerdings nicht ausgeblendet werden. Oder wie es der Consultant und Buchautor *David Bookbinder* passend ausdrückt: „*The value of a business is a function of how well the financial capital and the intellectual capital are managed by the human capital. You'd better get the human capital part right.*“<sup>3</sup>

Haben wir also verstanden, welche Rolle das „Humankapital“ für eine erfolgreiche Transformation spielt, können wir uns den Methoden und Ansätzen widmen, wie Unternehmen nach den ersten 100 Stunden „Not-Operation“ weiterdenken sollten. Denn hier beginnt spätestens der Veränderungsprozess – und dieser lässt sich nicht mehr allein mit klassischem Management-Mindset steuern.

## 2.2 Allgemeines 4P-Framework: Vom Purpose zu Players

Transformation beginnt im Kopf. Wenn also eine Transformation gelingen soll, müssen zuerst die Verantwortlichen ihre Haltung (d. h. das „Being“) und dann ihr Verhalten (d. h. das „Doing“) ändern. Ein authentisches Vorleben

ist hier der Schlüssel für mehr Motivation und Aktivismus auf Seiten der Belegschaft – und anderer Stakeholder. Auch wenn das Ergebnis noch nicht klar ist: Entscheider können sich systematisch in den Veränderungsprozess „hineintasten“, in dem sie wesentliche Eckpfeiler berücksichtigen. Dafür können sie sich der sog. vier Ps bedienen<sup>4</sup>:

- Purpose
- Picture
- Plan
- Player

In der Tab. 1 ist im Überblick auf S. 215 veranschaulicht, wie diese Ansatzpunkte zusammenwirken.

## 2.3 Die drei Phasen der Transition

Die Bewältigung des Übergangs (Transition) umfasst nicht nur umfangreiche Finanzgeschäfte, sondern auch den einfachen Prozess, Menschen in drei Phasen der Transition aktiv zu unterstützen:

- Loslassen der alten Wege und der alten Identität, die die Menschen hatten. Diese erste Phase des Übergangs umfasst ein Ende des Alten und die Zeit, in der Führungskräfte den Menschen helfen müssen, mit ihren Verlusten umzugehen.
- Mit der Phase der „neutralen Zone“ schließt sich eine Zwischenzeit an, in der das Alte verschwunden, das Neue aber noch nicht voll einsatzfähig ist. In dieser Phase finden die kritischen psychologischen Neuausrichtungen und Um-Musterungen statt.
- Die dritte Veränderungsphase besteht darin, aus dem Übergang herauszukommen und einen neuen Anfang zu machen. Hierbei entwickeln die Menschen die neue Identität, erleben die neue Energie und entdecken die neue Zielstrebigkeit, die den Wandel in Gang bringt.

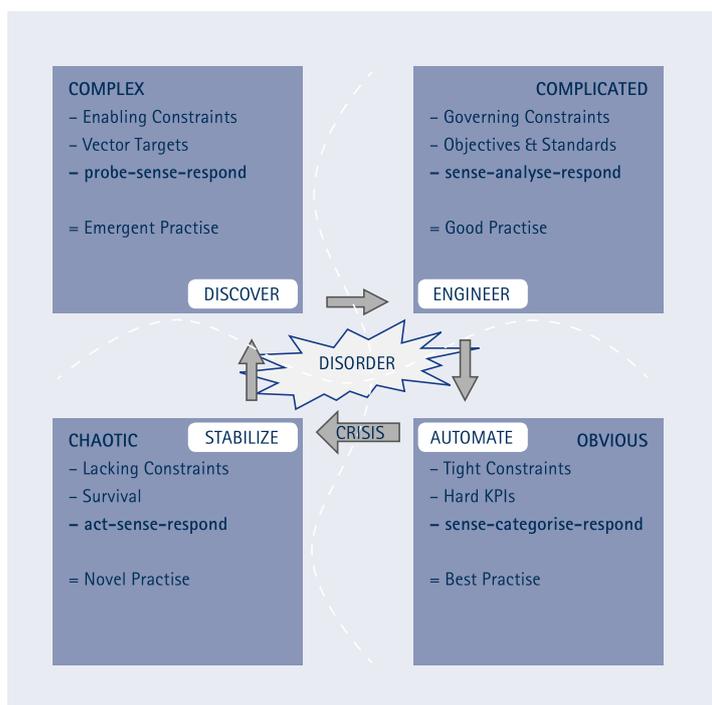
Da der Übergang ein Prozess ist, bei dem sich Menschen aus einer alten Welt lösen und sich in eine neue Welt eingliedern, lässt sich sagen, dass der Übergang mit dem Ende vom Alten beginnt und mit dem Anfang des Neuen endet.

## 3. Beherrschung der System-Ungewissheit als Grundproblematik

### 3.1 Ausdrucksformen der System-Ungewissheit

Vor diesem Hintergrund ein grobes Ziel vor Augen zu haben, ist zwar wichtig. Entscheidend ist aber, zu wissen, in welchem Komplexitätssystem sich das Unternehmen oder bestimmten Teile davon in der Veränderungssituation bewegen. Und hier begehen Verantwortliche oftmals die größten Fehler; nach den Erkenntnissen von *Snowden/Boone* tendieren viele Entscheider zu einem Ingenieursansatz<sup>5</sup>: Sie betrachten komplexe Systeme als vorhersagbare Mechanismen, die man mit bekannten Best-Practice-Fällen löst. Wenn allerdings der Kontext und die Rahmenbedingungen völlig andere sind als im Best-

Abb. 1:  
CYNEFIN-Framework



3 Bookbinder, The new ROI: Return on Individuals, 2017.

4 Vgl. Bridges, Managing Transitions, 2009.

5 Vgl. Snowden/Boone, A Leader's Framework for Decision Making, Harvard Business Review 11/2007 S.68–76.

Practice-Fall, so sind die Resultate auch nicht dieselben. Wer also nicht weiß, wo er steht, kann auch nicht wissen, wo er anfangen soll. Diese System-Ungewissheit kommt in folgenden drei Fragestellungen zum Ausdruck:

- Ist die zu lösende Aufgabe wirklich so verzwickelt – oder liegt eine Scheinkomplexität vor?
- Können wir jenes Projekt nicht einfach mit einem bekannten Lösungsweg älterer Projekte lösen – oder nehmen wir das auf die zu leichte Schulter und brauchen hier eine ganz neue Herangehensweise?
- Ist in diesem Fall ein Trial-and-Error der richtige Lösungsweg, eine genaue Voranalyse oder einfach nur gesunder Menschenverstand?

## 3.2 Das Lösungsmodell: CYNEFIN

### 3.2.1 Aufbau des Modells

In einem solchen Umfeld der System-Ungewissheit befinden sich sehr viele Unternehmen, je nach Betrachtungszeitraum eigentlich irgendwann alle. *Snowden* und *Boone* bieten dafür das in Abb. 1 (auf S. 216) dargestellte sog. CYNEFIN-Modell<sup>6</sup> als Lösung an. Es hilft Führungskräften, Entscheidungen zu treffen und Ausgangslagen in Schwierigkeitsstufen zu klassifizieren, aus denen sich dann Lösungswege ableiten lassen. Dabei unterscheiden *Snowden/Boone* offensichtliche, komplizierte, komplexe und chaotische Ausgangslagen – und ordnen diesen einen jeweiligen Lösungsweg zu. Einfach ausgedrückt: Das CYNEFIN -Framework hilft, zu erkennen und damit umzugehen, dass nicht alle Situationen gleich geschaffen sind und dass verschiedene Situationen unterschiedliche Antworten erfordern, um sie erfolgreich zu navigieren.

### 3.2.2 Einzelne Betrachtungssysteme

(1) **Das offensichtliche System:** Bei dieser Art von Systemen gibt es eine einfache und ideale Lösung. *Snowden* bezeichnet den Lösungsweg als „sense – categorise – respond“. Hier reichen Best-Practice-Beispiele und der gesunde Menschenverstand bei der Problemlösung. Ein Beispiel ist die Produktion. Sie folgt klaren Abläufen, deren mögliche Probleme weitestgehend bekannt sind. Man kann also mit „Best Practices“ an die Sache herangehen.

(2) **Das komplizierte System:** Bei komplizierten Ausgangslagen erfordert die Lösung eine genauere Analyse und Prüfung, da die Zahl der Variablen zu hoch ist. Hier gilt die Maxime „sense – analyse – respond“ und für die Problemlösung muss neben Erfahrungs- auch Fachwissen herangezogen werden. Ein Beispiel ist die Optimierung von Prozessen: Man hat eine Vorstellung der Unbekannten. Durch Analysen findet man zum richtigen Weg, den Prozess zu optimieren.

(3) **Das komplexe System:** Bei komplexen Ausgangslagen gibt es keine offensichtliche Lösung. Sie wird erst im Nachhinein deutlich. Hier gilt „probe – analyse – respond“. Mit Trial-and-Error gelingt es, sich an die Lösung heranzutasten. Eine strategische Neuausrichtung gehört beispielsweise zur komplexen Ausgangslage. Das Ziel ist umrissen, der Weg ist nicht immer bekannt. Hier hilft nur Trial-and-Error.

(4) **Das chaotische System:** In chaotischen Ausgangslagen gibt es keine Lösung und das Umfeld ist völlig unbekannt; „act – sense – respond“ ist hier der Lösungsweg. In solchen Situationen heißt es, mutige und kreative Schritte wagen, bis man wieder auf Kurs kommt. Die neutrale Zone im Transformationsprozess kann manchmal das Ausmaß einer chaotischen Ausgangslage annehmen.

(5) **Der blinde Fleck:** Zuletzt gibt es noch die Unordnung in der Mitte: Es ist nicht klar, in welchem System man sich bewegt. Die höchste Priorität besteht darin, das Problem in ein definiertes System zu verschieben. Hierfür müssen Unternehmen mehr Informationen sammeln und identifizieren, was man weiß – und wo man noch im Dunkeln tappt. Gerade in Transformationsprozessen ist nicht immer klar, in welchem System sich die Organisation, das Team oder das Projekt befinden. Oftmals denken die Führungskräfte, sie hätten alles im Griff. Dabei erkennen sie das System gar nicht, in dem sie sich befinden: Die Wahrnehmung schlägt die Wirklichkeit. Hier gilt für alle Beteiligten, aus der Komfortzone auszubrechen und sich klarzumachen, dass bekannte Methoden nicht auf neue Probleme angewandt werden können.

## 3.3 Systeme erkennen, modifizieren und nutzen

Das CYNEFIN-Modell macht deutlich: Nach Best Practices zu handeln, ist in komplexen Systemen nicht mehr zielführend. Auch hilft es nicht, auf andere Unternehmen zu schauen und deren transformative Herangehensweise unreflektiert auf das eigene Unternehmen anzuwenden. Die Formel „one size fits it all“ hat im Wirtschaftssystem der 20er-Jahre des 21. Jahrhunderts keine Bedeutung mehr! In der heutigen Wirtschaftswelt ist es wichtiger, unterschiedliche Ansätze zu kennen und sich daraus die für das eigene Unternehmen passenden Teile auszuwählen<sup>7</sup> – und sich eine eigene Organisationsstruktur und -kultur aufzubauen, in der die Menschen die Zukunft gestalten, statt die Gegenwart zu verwalten. Denn: Die Menschen – sei es Führungskräfte oder Mitarbeiter – spielen die „erste Geige“, wenn es darum geht, eine schwere Krise abzuwenden und eine Transformation erfolgreich zu gestalten. Wer nur auf die

<sup>6</sup> Vgl. ebenda.

<sup>7</sup> Vgl. Behrend, Leadership der Zukunft: Hierarchiepyramide oder Ameisenhaufen“, Transformations-magazin.com 2019, s. u. <https://bit.ly/3l8Khh0> [19. 8. 2020].

harten Zahlen (hard facts) abstellt, hat es schwer, Unternehmen nachhaltig zu verändern. In der Tab.2 sind checklistenartig einige Kernpunkte der bisherigen Überlegungen zusammengefasst.

#### 4. Der Stellenwert der Kommunikation

„Märkte sind Gespräche“<sup>8</sup> und Unternehmen sind soziale Systeme. Überall, wo Menschen aufeinandertreffen, findet Kommunikation statt. Je transparenter und authentischer sich die Kommunikation vollzieht, desto klarer ist die Sicht für alle Beteiligten. Eine Lern- und Feedback-Kultur befähigt Mitarbeiter und Führungskräfte, Konflikte mit offenem Visier auszutragen und den Mut zu heiklen Gesprächen aufzubringen. Wer in zunehmend komplexen Systemen noch passende Lösungsansätze finden möchte, muss die Konfliktfähigkeit im Unternehmen kultivieren. Wer diverse Teams mit konstruktiver Streitkultur hat, kann sich auch in hochkomplexen Systemen agil und flexibel bewegen.

#### 5. Die Rolle von Aufsicht/Lenkung und Führung in der Krise

Aufsicht/Lenkung und Führung in der Transformation müssen im Kontext der ersten beiden der vier Ps – *Purpose* und *Picture* – betrachtet werden<sup>9</sup>. Hierbei ist Aufsicht/Lenkung mehr als Governance und Führung bedeutet weit mehr als nur Management. In komplexen Systemen oder Situationen ist es zwecklos, wenn nur einer oder wenige die relevanten Entscheidungen treffen. Die Führungskraft benötigt diverse Mitarbeiter, die gemeinsam praktikable Lösungswege und Entscheidungsvorschläge erarbeiten. Denn: Je unterschiedlicher die Mitarbeiter im Team

sind und je mehr Aspekte berücksichtigt werden, desto mehr Blickwinkel auf ein Problem haben sie<sup>10</sup>.

Die Rolle und die Kunst der Führung in der Krise bestehen also darin, zugleich *Protector*, *Aligner* und *Enabler* zu sein:

- Als *Protector* geht es darum, das Unternehmen, das Projekt und das Team vor inneren und äußeren Gefahren zu schützen.
- Der *Aligner* hat die Funktion, das Unternehmen, das Projekt und das Team zu justieren und auf Ziele, Governance, Risiko-Management und Compliance auszurichten. Hierzu gehören auch die Sicherstellung einer guten Kommunikation, Kollaboration und Koordination mit allen Beteiligten sowie zwischen und innerhalb der Teams.
- Als *Enabler* kommt es darauf an, hinter dem Projekt zu stehen (wo sinnvoll), diverse Teams zusammenzustellen und den Mitarbeitern weitestgehend die Steine und Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Es sind letztlich nur die Mitarbeiter bzw. Teams, die die gewünschte Transformation ermöglichen können. Dazu sind
  - sie in klassischen und in modernen agilen Methoden zu schulen,
  - unterschiedliche Denkansätze und Herangehensweisen zu fördern sowie
  - produktive, respektvolle Streit- und Fehlerkulturen zu etablieren.

Natürlich müssen sowohl die Governance-Träger<sup>11</sup> als auch das Management den Überblick über die Teilprojekte und den gesamten Transformationsprozess behalten. Dafür gibt es unterschiedliche Instanzen, wie z.B. das *Project Steering Committee* (PSC), das den rechtlichen, technischen und wirtschaftlichen Anforderungen und Bedürfnissen der Kunden, Lieferanten, Nutzer und anderen wichtigen Stakeholder Rechnung tragen kann und soll<sup>12</sup>.

Entscheidender ist, dass sich die Führungsebene ihrer erfolgskritischen Rolle bewusst wird. Sie muss die Mitarbeiter in der Veränderung begleiten – und sich selbst dabei der Transformation unterziehen. Das ist eine enorme Doppelbelastung, die Führungskräfte oftmals unterschätzen:

- Sie müssen einerseits das operative Geschäft betreiben und gleichzeitig die Doppelbelastung der Belegschaft managen sowie
- andererseits zusätzlich die eigene Denk- und Handlungsstruktur einreißen, auch wenn es auf Kosten der eigenen Machtposition und Kontrollmöglichkeiten geht!

Das ist ein persönlicher interner Iron-Man-Lauf für jeden Verantwortlichen. Doch wer ihn läuft, geht als wahre Führungspersönlichkeit aus der neutralen Zone hervor. Nur, wer das EGO hintenanstellt und im Sinne des gesamten ECO-Systems<sup>13</sup> handelt, baut die Brücke

Tab. 2: Wesentliche Lernpunkte für die Gestaltung von Transformationsprozessen

- |  |
|--|
| ■ Ganzheitliche Standortbestimmung für harte und weiche Einfluss-/ Stellgrößen notwendig (Quick-Check/CYNEFIN)   |
| ■ Es gibt nicht den „perfekten“ Out-of-the-box-Ansatz.   |
| ■ Das „Krisensystem“ muss bzgl. seiner harten und weichen Einfluss-/ Stellgrößen systematisch überwacht werden.  |
| ■ Geschwindigkeit ist wichtiger als Perfektion.  |
| ■ Die 100'er Perspektive des Projektmanagements nutzen, d. h. differenzierte Vorgehensweisen je nach Zeitrahmen mit 100 Stunden, 100 Tagen und 100 Wochen. |

8 The Cluetrain Manifesto , s. u. www.cluetrain.com.

9 Vgl. zu den 4 Ps Abschn. 2.2.

10 Siehe oben zur sonst drohenden Verengung Abschn. 3.1 (sog. Ingenieursansatz).

11 Hiermit sind die Lenkungs- und Aufsichtsgremien wie Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat oder Beirat gemeint. Im Falle einer eröffneten Regelinsolvenz wären es die Gläubigerversammlung und die Insolvenzgerichte. In Krisenprojekten gehören auch die Lenkungs-kreise dazu.

12 Das im Detail zu erläutern, würde hier den Rahmen sprengen.

13 Vgl. Scharmer/Kaeufer, *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economics*, 2013, S. 68.

vom Alten zum Neuen, über die die Beteiligten gehen können. Diese Einsicht erfordert unternehmerische Weitsicht. Nicht jede Führungskraft ist dazu geeignet.

## 6. Organisationelle Aspekte des Transformationsprozesses

### 6.1 Der Faktor Mensch

Es wurde schon an einigen Stellen erwähnt: Der wichtigste Erfolgsfaktor besteht darin, die Menschen mitzunehmen und einzubinden. Auch hier gilt es, die Teams weg von einem EGO-System und hin zu einem ECO-System zu führen<sup>14</sup>. Wichtig ist, dass Verantwortliche ihre Team-Mitglieder bestens kennen. In der Krise hat die harte Sozialauswahl schon nach einem Punktesystem stattgefunden. Für die Transformation ist nun wichtig zu sehen und zu verstehen, wer die Zukunft im Unternehmen gestaltet:

- Wen haben wir an Bord?
- Wie organisieren wir das „Human-kapital“?
- Wer ist für welche Phase und für welche Problemstellung geeignet?
- Welches Mindset haben/benötigen die Mitarbeiter?

Manche Menschen sind besser für statische Prozesse geeignet, andere wiederum für sehr dynamische Prozesse. Oder grob ausgedrückt: Der Kontroll-Typ muss keine neuen, visionären Geschäftsmodelle entwickeln können.

Auch hat die Größe und Organisationsstruktur des Krisenunternehmens Einfluss auf die Vorgehensweise. Kleine Unternehmen mit flachen Strukturen können bei Bedarf auf extern unterstützte Projekt-Transformations-Offices zurückgreifen. Inhabergeführte Unternehmen profitieren in der Krise u. U. vom Coaching der (alten) Unternehmenslenker, um die Zügel locker oder sogar ganz los zu lassen.

### 6.2 Teamstrukturen

Die Anforderung der Diversität bezieht sich nicht nur auf die Zusammensetzung eines Teams, sondern auch auf die verschiedenen Arten von Teams. So lassen sich z. B. auch sog. hybride<sup>15</sup> Teams mit unterschiedlichen Konzepten und Strukturen passend zum Systemzustand lt. CYNEFIN-Framework kombinieren.

Cross-funktionale und interdisziplinäre Teams sind i. d. R. produktiver als homogene Teams<sup>16</sup>. Wer also solche Teams aufstellt, öffnet einen Kanal für bereichsübergreifenden Wissenstransfer und bessere Ergebnisse. Die Projekte sollten nur auf ihrer Managementebene Informationen verwalten, Ergebnisse überwachen und Aktivitäten steuern. Und Teams sollten gecoacht werden. Dafür sind ein *Project Management Office* (PMO) bzw. ein *Project Transformation Office* (PTO) hilfreich<sup>17</sup>.

Die Team-Mitglieder sollten sich innerhalb eines Arbeitstags mit den Arbeitsweisen und der Zusammenarbeit (z. B. Remote und/oder Colocation) ihrer Kollegen vertraut machen. Hierbei stehen die Kommunikation, Kollaboration und Koordination in den Teams im Vordergrund. Die notwendigen Aktivitäten aller Teams sollten wegen der besseren (Ressourcen-)Steuerung in Sprints angelegt sein – um eine einheitliche Taktung zu erreichen sowie die Geschwindigkeit und Schlagzahl hochzuhalten. Die Teams sollten innerhalb ihres Entscheidungsrahmens eigenverantwortlich arbeiten, aber zeitgleich untereinander synchronisieren. Dabei gilt es zu beachten: Unabhängig davon, wie sorgfältig Veränderungen auch geplant und gesteuert werden, können nicht alle Auswirkungen und entsprechenden Reaktionen vorhergesehen werden. Hier kann jedoch die Etablierung eines *Transition Monitoring Teams* (TMT) hilfreich sein, das den Übergang beobachtet, Frühwarnsignale bei Abweichungen wahrnimmt und als Feedback-Instanz für die Führungsebene dient.

### 6.3 Aufgaben des Transition Monitoring Teams (TMT)

Das TMT besteht aus sieben bis zwölf Personen, die aus einem möglichst breiten Querschnitt der Organisation eingeladen werden. Es trifft sich regelmäßig ca. alle ein bis zwei Wochen, um den Puls der Organisation im Übergang zu fühlen. Es hat keine Entscheidungsbezugnis und ist nicht beauftragt, Handlungsvorschläge zu machen. Sein Zweck ist es vielmehr, Stimmungen aufzunehmen und an die handelnden Personen weiter zu kommunizieren; damit kann ein TMT wie folgt unterstützen:

- Schon allein die Existenz des TMT zeigt, dass die Organisation wissen will, wie es um die Menschen „wirklich“ bestellt ist.
- Mitglieder des TMT erhalten eine konkrete Rolle im Rahmen der Veränderungen und können in „ihrem“ Umfeld aktiv werden.
- Das TMT kann auch ein wirksames Werkzeug sein, um Informationen authentisch zu verteilen und Reaktionen direkt im O-Ton aufzunehmen.

<sup>14</sup> Vgl. ebenda.

<sup>15</sup> Der Begriff „hybrid“ selbst bezeichnet eine Kombination oder Vermischung durch Anpassung an etwas. Unter dem hybriden Management wird eine Kombination unterschiedlicher Management-Methoden oder die Verwendung einzelner Elemente von verschiedenen Management-Ansätzen verstanden. Das hybride Projektmanagement ist demzufolge eine Kombination und Adaption von verschiedenen Projektmanagementmethoden auf den Ebenen der Lenkung, Führung und Lieferung. Das hybride Teammanagement kombiniert humane (wie z. B. Mindset, Skills, Know-how etc.), organisatorische (wie z. B. Task Forces, Projektteams, Agile Teams, Swarming Team etc.) und technische Elemente (wie z. B. Bots, Roboter und IT-Tools etc.) miteinander.

<sup>16</sup> Vgl. McKinsey, *Delivering through diversity*, 2018.

<sup>17</sup> Damit lassen sich auch verschiedene Hybride-Teams in einem Projekt unterstützen.

#### 6.4 Mitarbeiter-Commitment und Produktivität

Der Erreichung eines hinreichenden Comittments und der Produktivität auf Mitarbeiterseite geht in Transformationsprozessen eine lange Kette an Bestimmungsfaktoren voraus:

- Genannt sei zunächst die Art und Weise, wie das Unternehmen den Trennungsprozess von betroffenen Mitarbeitern kommuniziert und gestaltet.
- Eine sehr wesentliche Rolle spielt, wie die Verantwortlichen die Notwendigkeit des Wandels, das Ziel, den Weg und die Rollenverteilung kommunizieren und gestalten.
- Nicht zuletzt kommt es entscheidend auch auf die Art an, wie die Führungskräfte selbst den Übergang annehmen.

Allein diese drei Punkte sind schon voll mit Hürden und Stolperfallen, an denen das Veränderungsvorhaben scheitern kann. Im richtigen Umgang mit diesen Aspekten schaffen Verantwortliche aber eine solide Ausgangsposition für den Weg Richtung neuer Zukunft.

#### 7. Fazit: Der Mensch im Mittelpunkt erfolgreicher Veränderung

Ansätze, Herangehensweisen, Methoden und Wege der Veränderung gibt es viele. Keine(r) davon ist in Stein gemeißelt, da jede Transformation hochgradig individuell ist und jedes Unternehmen einen eigenen Charakter und eine spezielle Kultur hat.

Die einzige Komponente, die sich wie ein Muster durch jede Transformation zieht, ist die menschliche Komponente. Mit dem Faktor Mensch beginnt und endet, steht und fällt das Vorhaben. Dazu zählt jeder Beteiligte:

- Mitarbeiter müssen die neue Situation akzeptieren und annehmen.
- Führungskräfte müssen bereit sein, eine neue Rolle in einer unterschiedlichen Organisationsform einzunehmen.
- Und auch externe Beteiligte wie z.B. Lieferanten müssen entsprechend eingebunden werden.

Dafür müssen alle immer wieder raus aus der eigenen Komfortzone – regelmäßig also, bis sie sich daran gewöhnen, immer wieder mit unbekanntem und unangenehmen Situationen konfrontiert zu werden. Kein geringerer als der ehemalige US-Präsident *John F. Kennedy* brachte dies schon vor vielen Jahrzehnten auf den Punkt: *„Veränderung ist das Gesetz des Lebens. Diejenigen, die nur auf die Vergangenheit oder die Gegenwart blicken, werden die Zukunft verpassen.“*