

Führung in Turnaround-Situationen - ein zentraler Erfolgsfaktor

In Turnaround-Situationen ist Führung einer der entscheidenden Faktoren. Welche Merkmale müssen Führungskräfte für die Umsetzung eines Sanierungskonzeptes mitbringen? Welche Botschaften sind zu vermitteln?

Über den Autor:

Wolfram Stübe leitet den Bereich PEOPLE POWER der REM AG. Er ist zuständig für das Gelingen der „Big SIX“ Themen: Führung; Change; Teambildung; Talent Scouting; Bindung von Leistungsträgern und Organisationsentwicklung
w.stuebe@berater.rem.de



Führung ist einerseits die Wahrnehmung der Führungsaufgabe gegenüber den Mitarbeitern, andererseits die Fähigkeit und der Wille, die notwendigen Maßnahmen richtig umzusetzen.

Merkmale einer von wirtschaftlichen Gesichtspunkten geleiteten Neuorientierung sind Ängste, Verunsicherung und Befürchtungen seitens der Mitarbeiter, was sehr häufig einen deutlichen und messbaren Leistungsabfall zur Folge hat. Die Führungskräfte - speziell in den zwei ersten Ebenen - müssen diesen Emotionen mit einer klaren Botschaft begegnen:

- Wo stehen wir?
- Wo wollen wir hin?
- Wie schaffen wir das?
- Was wollen wir wann erreichen?

Nur mit Hilfe einer offenen Kommunikationsstrategie und eines nachvollziehbaren Handlungskonzepts gelingt es, die Mitarbeiter wieder auf die Aufgaben zu fokussieren. Um unangenehme Wahrheiten und Konsequenzen kommt man indes meist nicht herum, aber der offene und respektvolle Umgang damit motiviert die Leistungsträger im Unternehmen und schafft Klarheit. Außerdem schafft die Botschaft „Das ist unsere Aufgabe und so gehen wir sie an“ Vertrauen in die Führungsstärke und Handlungsfähigkeit der Executives und ihrer nächsten Ebenen.

In diesem Sinne muss Führung folgende Merkmale aufweisen:

- 1) **Vorbildfunktion:** Die Führungskräfte dürfen sich keinesfalls der Verantwortung entziehen. Sie müssen sich entschlossen und handlungsfähig zeigen, vor allen Dingen mit Zuversicht und Selbstvertrauen in die Zukunft blicken. Sie sind der „Fels in der Brandung“ und zeigen emotional Stabilität
- 2) **Soziale Kompetenz:** Sie kommunizieren offen, ehrlich und respektvoll mit den Mitarbeitern. Sie nehmen Ängste ernst, liefern Antworten auf die drängenden Fragen bzw. sagen klar, was wann und wie zu beantworten ist. Sie lassen niemanden orientierungs- und ratlos zurück und können situativ durchaus auch begeistern und überzeugen. Grundlagen sind Respekt, Achtung und Wohlwollen gegenüber den Mitarbeitern
- 3) **Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit:** Der klare Wille, die notwendigen Aktivitäten durchzuführen, (auch mit allen, gewiss u.a. problematischen Konsequenzen) muss erkennbar sein. Dabei sollen die Mitarbeiter soweit wie möglich miteinbezogen werden, um Identifikation und Engagement zu bewahren, aber auch um das interne Know-how ideal zu nutzen. Die Betroffenen werden zu Beteiligten gemacht
- 4) **Berechenbarkeit und Nachvollziehbarkeit:** Führung darf nicht zu sehr den Launen oder der Tagesform unterliegen. Gerade in schwierigen Situationen müssen die Mitarbeiter in der Führung einen stabilen Faktor erkennen und sich nicht in der Frage verlieren, wie denn ihre Führungskraft gerade „drauf“ ist.

Alle diese Faktoren können durch Workshops bzw. Coachings bis zu einem gewissen Grad angeeignet und damit dem Turnaround ein Erfolgsfaktor hinzugefügt werden. © REM AG, 2017

