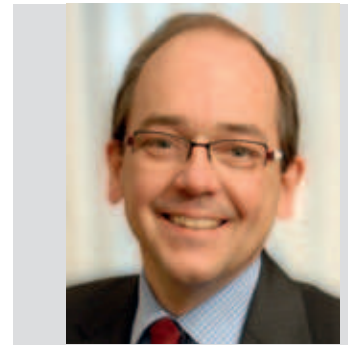


Die Restrukturierung ist immer eine Führungsaufgabe. Unternehmen werden durch Mitarbeiter zum Leben erweckt. Es geht also darum die Mitarbeiter konsequent auf das neue Unternehmen auszurichten, zu motivieren, besser noch zu begeistern. Aus der abbildenden Gehirnforschung der letzten Jahrzehnte wissen wir, dass der Mensch besser lernt und arbeitet, wenn er von etwas begeistert ist. Der CRO ist also nicht ein Stehaufmännchen für sich allein. Er muss auch die ganze Mannschaft aus den Sitzen reißen. Mit natürlicher Autorität und sozialer Kompetenz wird der CRO leichter als Problemlöser anerkannt. Menschenkenntnis, die sichere Beurteilung der Mitarbeiter, die Einschätzung des jeweiligen Persönlichkeitstyps, das Erkennen der informellen Strukturen sind nur der Anfang. Daraus die richtigen Schlussfolgerungen ziehen, die richtige Ansprache, die richtigen Worte finden, immer und überall, erst dann kann man überzeugen und begeistern.

Denn eigentlich ist es nicht der CRO, der das „neue“ Unternehmen baut, sondern die Mitarbeiter. Der ML-CRO muss nicht der beste Techniker, der beste Spezia-

list aus der Branche, der beste Finanzfachmann, Verkäufer oder IT-Spezialist sein. Auch aus einer engen Beziehung zu den Finanzierern allein wird kein Erfolgsgarant. Der Job des ML-CRO hat sein eigenes Kompetenzspektrum. Er muss führen, umsetzen und unabhängig sein.

Am Ende seines Einsatzes muss sich der ML-CRO an seinen konkreten Ergebnissen messen lassen. Wenn er seinen Job nachhaltig erledigt hat, dann hinterlässt er neue Prozesse, die sich in der Umsetzung bereits bewährt haben, eine Organisation mit abgestimmten Verantwortungsbereichen, in der mit Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung richtig delegiert wird. Ein Berichtswesen, in dem die relevanten KPIs transparent sind und als Führungsinstrument verwendet werden. Dann lässt er sich an harten Fakten messen, mit direktem Bezug zu GuV, Bilanz und Liquidität, aber auch zur Zukunftsfähigkeit des „neuen“ Unternehmens.



Holger Sieck
CRO
Management Link GmbH
Nymphenburger Straße 21
80335 München

Telefon 089 286 231 20
Telefax 089 286 232 85
E-Mail sieck@management-link.de
Internet www.management-link.de

Persönliche Autorität, nicht Weisungsbefugnis ist die Basis des CRO

Sie sind quasi der „CRO der UN“, der bei Naturkatastrophen oder Flüchtlingsproblemen dafür zu sorgen hat, dass nicht nur die Versorgung gesichert ist, sondern auch eine gewisse Mindestordnung anstelle von Kriminalität, Bandenwesen und Partikularinteressen besteht. Sie hatten anlässlich unseres diesjährigen Bankersclubs darüber referiert, welchen Stellenwert dabei persönliche Autorität hat.

Was sind denn aus Ihrer Sicht die zentralen Erfolgsfaktoren, damit Menschen einen von außen Kommenden, der nur auf Zeit vor Ort ist, anerkennen und ihn dabei unterstützen zukunftsorientierte Strukturen aufzubauen?

Kleinschmidt:

Es ist immer wieder problematisch sich von außen – sozusagen als der Quereinsteiger – eine starke Führungs-

position zu erarbeiten, die nicht nur auf Hierarchie, sondern auf Glaubwürdigkeit und Vertrauen basiert. Es braucht immer ein wenig Zeit das Team dazu zu bringen zu verstehen, dass man nicht als Bedrohung, sondern als ergänzende, stärkende Kapazität dazustößt, um ein gemeinsames Projekt zu entwickeln und umzusetzen. Es geht auch immer wieder darum, bei den Opfern von Krieg und Katastrophen, mit denen wir ja nun arbeiten, die Individualität des Einzelnen zu stärken, damit



er aus dieser neugefundenen Stärke heraus zur Gemeinschaft etwas beitragen kann. Ein in die Enge getriebener Mensch, der sich schwach und bedroht fühlt, sei es ein Kollege oder ein Flüchtling, kann nicht über das Hier und Jetzt hinauskommen und wird aggressiv auf jede Anforderung und Kritik reagieren. Deswegen ist mein Ansatz immer wieder darauf aufgebaut, dass ich zunächst diese „Schutzräume“ schaffe, in die sich jeder zurückziehen kann. Im Klartext heißt es, dass ich zuerst einmal jedem eine Chance gebe ohne Schwächen sofort zu exponieren oder bestimmte Aktivitäten zu unterbinden. Die Problemdefinition ist am wichtigsten am Anfang und alle müssen sich auf diese einigen, sonst wird es immer Schwierigkeiten in der Akzeptanz der Methodologie und Umsetzung geben und letztlich zu Unzufriedenheit führen. Deswegen investiere ich viel Zeit in die gemeinsame Identifizierung des Problems.

Wie ermitteln Sie im konkreten Fall, was machbar ist und was eher Utopie bleiben wird?

Kleinschmidt:

Bei der Problemanalyse und der dann folgenden Erarbeitung einer Vision muss man ambitioniert sehr hohe Ziele setzen, die erfahrungsgemäß zwar nur schwer zu erreichen sind, aber ein Team auch zusätzlich motivieren. Das „Unmögliche“ erreichen

zu wollen, produziert das notwendige Adrenalin! Gerade in Krisensituationen, wenn es darum geht das Ruder noch stärker herumzureißen, ist ein hoher Motivationsgrad sehr wichtig. Den Anreiz des Besonderen zu setzen, etwas gemeinsam zu tun, was noch keiner geschafft hat, ist außerordentlich wichtig. Natürlich werden beim „Rückwärtsarbeiten“, also der Strategieplanung, die der Vision sequentiell folgt, vollkommen unrealistische Objektivitäten eliminiert. Kurskorrekturen müssen möglich sein, aber es ist immer ein Element des „Gamblings“ dabei. Das Motto heißt: „Wer seine Karten nicht spielt, kann nicht verlieren, aber auch nicht

gewinnen“. Kalkulierte Risiken müssen dabei sein. Entscheidungskraft nach dem binären Ja/Nein-Prinzip ist wichtig und das muss allen klar sein.

Wie gehen Sie mit Destruktion und Widerständen um, insbesondere wenn Einzelinteressen betroffen sind bzw. dem Gemeinwohl weichen sollen?

Kleinschmidt:

Ich isoliere Negativkräfte. Ich versuche schnell eine „kritische Masse“ von Unterstützern der Vision aufzubauen, die begreifen, dass sie selber durch das gemeinschaftliche Projekt profitieren können und den Win-Win erkennen. Ich gebe allen eine Chance aus ihrem negativen Verhalten herauszukommen, aber ich setze auch klare Deadlines. Wenn die nicht befolgt werden, muss es Konsequenzen geben. Diese muss man vorher entwickeln, institutionell absichern und allen klarstellen. Ein Team muss dahinterstehen und auch unpopuläre Entscheidungen mittragen. Je nach Level der Krise muss das alles sehr schnell gehen und es wird im Extremfall zum „Kill“ kommen, damit das Problem nicht das Projekt aus der Bahn wirft. Das geht nur, wenn man nicht alleine dasteht.

Was raten Sie denn CRO-Kollegen in Unternehmen, was sollen sie tun und was unter allen Umständen vermeiden?

Kleinschmidt:

Der CRO wird in den meisten Fällen als Gefahr angesehen. Er wird an eingefahrenen Strukturen rütteln, wird sie umbauen, stört Routine und wird kritisch ein Unternehmen beleuchten. Natürlich ist es wichtig sich als Alphaname zu beweisen, das geht am besten dadurch, dass man Kompetenzen aufzeigt, erst diskret auf Prozesse einwirkt, aber in zunehmendem Maße auch durchaus autoritärer auftritt. Einfache Win-Win-Aktionen schaffen Vertrauen. Ein paar einfache Verbesserungen der Arbeitsbedingungen schaffen Kredit, um schwierigere Maßnahmen durchzuführen. Ich würde auch empfehlen bei der Problemanalyse das Team prominent nach vorne zu stellen und dann mit der notwendigen

Sensibilität dennoch den Weg zu zeigen. Ownership dieser Prozesse ist essentiell.

Ich danke Ihnen für das Gespräch und freue mich auf unsere weitere Zusammenarbeit.



Kilian Kleinschmidt
Head of Mafraq Sub-Office
Zaatari Camp
Mafraq Jordan

E-Mail kleinsch@unhcr.org
<<mailto:kleinsch@unhcr.org>>

I M P R E S S U M

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung
Nymphenburger Straße 21
D-80335 München

Telefon 089 286 230
Telefax 089 286 231 53
E-Mail info@wieselhuber.de
Internet www.wieselhuber.de

Redaktion
Britta von Sachs
Telefon 089 286 231 16
Telefax 089 286 232 85
E-Mail sachs@wieselhuber.de

Design & Layout
Werbeagentur Kinzel,
München

Der W&P-Newsletter
Restructuring & Finance
erscheint in regelmäßiger Folge.
Nachdrucke, auch auszugsweise,
nur mit vorheriger Genehmigung
des Herausgebers.

Bildrechte
© istockphoto, fotolia