

# Die Kapitäne des Wandels

**RESTRUKTURIERUNG (2)** – Des Pudels Kern bei jedem Transformationsprozess ist die Frage: **Wer soll die Restrukturierung steuern?** Die Beantwortung dieser Frage bedarf hoher Sorgfalt, denn sie entscheidet massiv über Erfolg und Misserfolg.

**Innsbruck** – Im ersten Teil dieser Serie wurde geklärt, worauf es bei einem Restrukturierungsprozess ankommt. Darauf aufbauend lässt sich folgendes Anforderungsprofil für die Personen erstellen, die das Transformationsmanagement übernehmen:

Erstens braucht es Leadership-Kompetenz:

- Bereitschaft, Bisheriges (und somit oft sich selbst) infrage zu stellen
- Fähigkeit, komplexe Sachverhalte kompakt darzustellen
- hohe Entscheidungsfähigkeit
- Klarheit bei den Kosten, Emotion für den Aufbruch
- Klarheit und Empathie

Zweitens ist Geschäftslogik-Kompetenz erforderlich:

- Wie werden Finanz- und Kundensicht optimal vereint?
- Wie werden rasch die passenden Stellhebel zur Optimierung erkannt?
- Wie wird sichergestellt, dass interne Seilschaften oder „Grabenkämpfe“ nicht zur Verhinderung von Entscheidungen führen?

Es bieten sich folgende Player zum Durchführen der Restrukturierung an:

**Geschäftsführung:** Sie kennt das eigene Unternehmen und hat den Ehrgeiz, zeigen zu wollen, dass man imstande ist, den Karren aus dem Dreck zu ziehen. Allerdings ist sie Bestandteil des Problems und hat nicht immer die Fähigkeit, sich rasch auf die neue Situation einzustellen.

**Zweite Ebene und High-Potentials:** Sie kennen oft Details, haben kreative Ansätze zur Lösungsfindung und schöpfen Motivation aus der Chance, sich zu beweisen. Allerdings muss die strategische Kompetenz und die Bereitschaft zur raschen Verantwortungsübernahme gewährleistet sein, was oft ein (zu) großer Sprung ist.

**Externe Begleitung in Form eines Interimmanagements für Restrukturierung:** Dies gewährleistet einen neutralen Blick von außen und schließt Seilschaften aus. Allerdings kann das Interesse an einer kurzfristigen Opti-



Restrukturierung ist Teamarbeit. Einzelpersonen, die imstande sind, das Ruder herumzureißen, gibt es nicht.

ren, braucht es Führung: Diese kann durch die interne Geschäftsführung oder durch den externen Restrukturierer wahrgenommen werden. Zu beachten ist: Die Besetzung ist nicht nur ein „faktisches Momentum“, sondern hat eine stark emotionale Komponente. Gerade die Besetzung der Führung ist auch eine vertrauensbildende Maßnahme.

Die Entscheidung sollte über die Eigentümerschaft gemeinsam mit den Banken (oder sonstigen Kapitalgebern) getroffen werden. Gerade die Achse zwischen Bank und Hauptverantwortlichen der Restrukturierung muss von Vertrauen geprägt sein.

Im besonderen Fokus steht hier die Geschäftsführung: Sie muss rasch beweisen, dass sie aktiv und offen an die Optimierung herangeht. Dies bedarf einer hohen Selbstreflexionsfähigkeit bei den handelnden Personen. Es ist ein großer Schritt, die eigenen Interessen und Befindlichkeiten hintanzustellen.

Die Einschätzung dazu sollte regelmäßig und klar an Eigentümer:innen und Banken kommuniziert werden. Aufseiten der Eigentümerschaft ergibt sich die Notwendigkeit, sich mit einer harten Frage auseinanderzusetzen: „Trauen wir es der jetzigen Geschäftsführung zu, die Restrukturierung zu meistern – und vertrauen wir ihr?“

## Die Rolle der Kommunikation

Kommunikation ist in Turnaround-Phasen keine einfache Aufgabe. Hier gilt die Formel: Klarheit = Erfolg. Klare, eindeutige Aussagen fördern Vertrauen bei der Belegschaft. Eine eindeutige Top-Down-Kommunikation ist das Gebot der Stunde. Wir empfehlen standardisierte Informationsmaterialien, die von den Führungskräften zu den Mitarbeitenden transportiert werden. Fragen wie die folgenden müssen klar beant-

wortet werden: Welche schmerzlichen Schnitte werden auf uns zukommen? Was ist unser kurzfristiger Plan? Woran glauben wir langfristig? Was sind die wichtigsten Meilensteine? Was bedeutet es für die Mitarbeitenden?

Wesentlich ist die Kombination aus „zentraler Kommunikation“ durch die Geschäftsführung/Leiter:in Restrukturierung und Einzel- bzw. Gruppengesprächen. Somit wird sichergestellt, dass es klare Kernbotschaften gibt – aber auch einen geschützten Raum zum Austausch von Sorgen und Ängsten.

Gelungene Kommunikation erkennt man an der Anzahl der Gerüchte: Je weniger es davon gibt, desto besser ist die Kommunikation gelungen.

Nur wer klar kommuniziert, gewinnt das Vertrauen der Belegschaft. Dieses ist notwendig, damit sich alle geschlossen in die Aufgaben hineinknien. Die Kosten von unklarer Kommunikation sind hingegen hoch: Der Zynismus nimmt zu, die Aufgaben werden lasch erledigt („Das wird eh nichts“, „Die meinen es eh nicht ernst“).

Zur Kommunikation gehören auch die im ersten Teil dieser Artikelserie erwähnten Banken- und Lieferantengespräche: Klarheit und eine pro-aktive Kommunikationspolitik schaffen hier Vertrauen. Auch das Beantworten von kritischen Fragen ist Bestandteil dieses Prozesses, durchaus mit Hinterfragungen von Konzepten, Zahlen und auch eigenen Haltungen.

## Setzen von Personalmaßnahmen

Sollte es zu Personaleinsparungen kommen, sind diese mit der notwendigen Transparenz und Klarheit umzusetzen. Andernfalls wird die Gerüchteküche befördert und es schwindet das Vertrauen ins Management. Die Qualität der Trennungskultur hat eine massive Auswirkung auf die verbleibende Belegschaft. Für einige Unternehmen ist es glücklicherweise Neuland, hier massiv einzugreifen.

Zugleich gilt es auch zu analysieren: Wer sind unsere Schlüsselkräfte? Mit wem können wir die Zukunft aufbau-

en? Auch hier gilt es zu überlegen, wie gerade in dieser Phase das Beziehungsmanagement gestaltet wird.

Die Gesamtsituation ist sicher keine leichte Aufgabe für Führungskräfte. Daher sollten die Führungskräfte in Workshops auf folgende Themen vorbereiten: Führen von kritischen Gesprächen, Transformationsmanagement und Restrukturierungskompetenz, Selbstmanagement und Selbstmotivation.

Gerade der letzte Punkt darf nicht unterschätzt werden: Immer wieder lässt sich beobachten, dass die Potenziale der Restrukturierung und des Aufbruchs nicht auf den Boden gebracht wurden, weil die Führungskraft im Eck stand.

Kurzum, Restrukturierungen sind besondere Phasen der Unternehmensführung. Die Haltung der Top-Führungskräfte macht den Unterschied. Gelingt es, durch eine starke persönliche Verantwortung das Unternehmen durch diese stürmische Zeit zu navigieren, dann kann durchaus etwas Kraftvolles entstehen. Die Kombination aus Rationalität und Emotion ist sicher ein Schlüsselfaktor für den Erfolg.

**Clemens Schmolz**



DER AUTOR begleitet seit 20 Jahren Unternehmen, schwerpunktmäßig Familienunternehmen, als Interimmanager und Berater für die Themen Strategie, Transformation und Corporate-Development.

**INFO** In dieser zweiteiligen Artikelserie geht es darum, wie Unternehmenskrisen als Chance begriffen werden können und wie harte Schnitte zu neuem Wachstum führen. Der erste Teil handelte davon, welche die häufigsten Ursachen für Unternehmenskrisen sind und auf was es bei einer Restrukturierung ankommt.

## KI schadet unserem Denken

**STUDIE** – Die Untersuchung eines Schweizer Forschungsteams zeigt: **Die Nutzung von KI schwächt unser kritisches Denken.** Was dagegen unternommen werden kann.



**Zürich** – KI ist mittlerweile fest in unseren Alltag verankert: Wir nutzen sie zur Erstellung von Mails und Angeboten, zur Recherche und für die Übersetzung von fremdsprachlichen Texten, nur um einige Beispiele zu nennen. Wie ein Forschungsteam rund um Michael Gerlich von der SBS Swiss Business School nun herausgefunden hat, schadet das aber unserem kritischen Denken.

### Höhere Bildung schützt

Bereits seit längerem wird darüber diskutiert, ob und wie sich KI langfristig auf die kognitiven Funktionen der Menschen auswirkt, etwa auf das Gedächtnis, die Aufmerksamkeit und die Kompetenz zur Problemlösung. Ausschlaggebend ist das Phänomen des kognitiven Offloadings: Dabei werden die kognitiven Anforderungen einer Aufgabe mithilfe von KI und anderen Tools stark reduziert. Einerseits wird das Gehirn dadurch entlastet, was für unser Denkgorgan von Vorteil ist. Andererseits kann sich das negativ auf das Denken auswirken, wie Gerlich und sein Team herausgefunden haben.

Die Forschenden haben quantitative Umfragen und qualitative Interviews mit 666 Teilnehmenden im Vereinigten Königreich genutzt, um den Zusammenhang zwischen KI und kritischem Denken aufzudecken. Die Ergebnisse lassen aufhorchen: Teilnehmer:innen im Alter von 17 bis 25 Jahren zeigten eine höhere Abhängigkeit von KI-Tools und niedrigere Werte beim kritischen Denken als Ältere. Ein höherer Bildungsabschluss korrelierte positiv mit den Fähigkeiten zum kritischen Denken.

Als Hauptgrund für die Misere sieht Gerlich die kognitive Entlastung der Nutzer:innen. Die Menschen verließen sich zunehmend auf diese KI-Tools, um die mentale Anstrengung zu reduzieren.

### Folgen für die Bildungspolitik

Die neuen Ergebnisse könnten erhebliche Auswirkungen auf die Bildungspolitik und die Integration von KI in berufliche Umgebungen haben, meint Gerlich. Was kann aber getan werden, um dem Problem Herr zu werden? Schulen und Universitäten sollten Übungen zum kritischen Denken und zur Entwicklung metakognitiver Fähigkeiten in den Vordergrund stellen, um die Abhängigkeit von KI und die kognitiven Auswirkungen auszugleichen, so die Empfehlung des Schweizer Wissenschaftlers.

Entwicklern und Entwicklerinnen von KI-Systemen rät er, kognitive Implikationen zu berücksichtigen und sicherzustellen, dass ihre Tools ein gewisses Maß an Engagement fördern, anstatt sich passiv auf sie zu verlassen. Entscheidungsträger:innen könnten zudem Programme zur Förderung der digitalen Kompetenz unterstützen und Einzelpersonen dazu auffordern, KI-Ergebnisse kritisch zu bewerten.