PRAXISBERICHT

Der Arbeitnehmer in Sanierung und Restrukturierung – ein oft unterschätzter Schlüssel zum Erfolg

Sanierung und Restrukturierung sind für ein Unternehmen eine absolute Ausnahmesituation. Sobald es um das wirtschaftliche Überleben geht, dominieren betriebswirtschaftliche Kenngrößen die Tagesordnung. Themen wie Stellenstreichungen, Einsparpotentiale, Renditeziele und Standortschließungen sorgen dann regelmäßig für Verunsicherung und Existenzängste. Meist sind es die besten Mitarbeiter, die sich als erste einen neuen Arbeitsplatz suchen, während für alle anderen Sorgen um die Zukunft und den Arbeitsplatz das Tagesgeschäft überlagern und die Motivation lähmen. Dabei kann ein besserer Fokus auf Mitarbeiter und Führungskräfte ein echter Hebel und Schlüssel zum Sanierungserfolg sein.

Fast immer gilt der Arbeitnehmer in der Sanierung als Teil des Problems – und nur selten als Teil der Lösung. Dabei hätte er möglicherweise einen Beitrag zu leisten, wenn er frühzeitig einbezogen würde. Doch oft hat es den Anschein, dass Unternehmen es so lange wie möglich hinauszögern, ihre Mitarbeiter ins Boot zu holen und über die anstehenden Veränderungen zu informieren. Bis zur letzten Sekunde vermeiden sie die nötige Transparenz – als handle man sich ein größeres Problem ein, sobald die Dinge beim Namen genannt werden.

Auf diese Weise bleiben gewaltige Potentiale ungenutzt. Dabei können gerade in einer Sanierung die Arbeitnehmer zu echten Treibern und einem Hebel der Veränderung werden – wenn man einige Grundregeln beachtet und sie bewusst in die anstehenden Prozesse einbindet. Aber wie kann es gelingen, unternehmerische und finanzielle Risiken zu minimieren, indem man ausgerechnet den „Faktor Mensch“ stärker in den Fokus nimmt, um ein Unternehmen erfolgreich aus der Krise zu führen?

Der erste Schritt erfordert ein Umdenken: Viele Unternehmen begeben sich von vornherein gedanklich in ein „wir gegen die“ – vor allem, wenn Arbeitnehmervertretungen im Spiel sind. Dann geht es klassisch um Verhandlung und Taktik, weniger über den Beitrag, den die Arbeitnehmer zur Lösung leisten könnten. Damit einher geht die Beobachtung, dass Arbeitnehmer in der Sanierung häufig im Dunkeln gelassen und zur Passivität verdammt werden. Das Potential, das aus ihrer Erfahrung und Expertise erwachsen könnte, wird fast nie genutzt. Und schließlich werden Arbeitnehmer in der Regel als anonyme Gruppe behandelt – selten als die Einzelpersonen mit ihren jeweiligen Kompetenzen und Erfahrungen, als die sie einmal eingestellt wurden.

Wenn es also auf den Einzelnen ankommt, folgen daraus zwei Fragen, die es zu beantworten gilt:

- Welche Verhaltensanreize wirken auf Arbeitnehmer und dienen diese den Unternehmenszielen? Es gilt, die strukturellen Rahmenbedingen zu analysieren, die das Verhalten von Arbeitnehmern steuern: Gibt es Strukturen, die mit falschen Verhaltensanreizen die Krise begünstigt haben? Was müssen wir ändern, um zielführendes Verhalten der Arbeitnehmer im Sinne der Unternehmensziele zu fördern?
- Wie motivieren wir Arbeitnehmer in einer verunsichernden Krisensituation? Denn eine Sanierung ist eine schwierige Veränderungssituation, in der Arbeitnehmer besondere Unterstützung brauchen, um sich aktiv für eine erfolgreiche Sanierung einsetzen zu können.

Letztlich verfolgt jede Sanierung zwei Ziele: Die Sicherung des laufenden operativen Geschäfts sowie eine zukunftsfähige Aufstellung, die nachhaltig profitables Wachstum ermöglicht. Für Gläubiger und Unternehmer heißt dies, zunächst Verluste abzuwenden und mit Blick nach vorn Rendite und Ertrag zu maximieren. Arbeitnehmer wiederum sind daran interessiert, Arbeitsplatz und Existenz zu sichern, um dann künftig wieder mit steigendem Einkommen und beruflicher Weiterentwicklung am Unternehmenserfolg zu partizipieren. Damit aber verfolgen alle wesentlichen Stakeholder – Gläubiger, Unternehmer und Arbeitnehmer – das gleiche zentrale Ziel: Dass die Sanierung glückt.

Sanierungsgutachten mit erweitertem Blickfeld

In diesem Zusammenhang lohnt ein Blick auf die klassischen Sanierungsgutachten, die das betroffene Unternehmen typischerweise unter Aspekten wie rechtlichen Rahmenbedingungen, Ertragslage oder Wettbewerbsumfeld analysieren. Diese leistungs- und finanzwirtschaftliche Analyse ist in der Regel kennzahlenorientiert: Messbare, scheinbar objektivierbare und damit vergleichbare Fakten stehen im Vordergrund. Was dagegen häufig fehlt oder zumindest unterrepräsentiert ist: Eine systematische Betrachtung von Faktoren, die menschliches Verhalten beeinflussen.

Dabei sind gerade solche Wirkungsketten zwischen Unternehmensstrukturen und dem Verhalten von Arbeitnehmern entscheidend für unternehmerischen Erfolg. Oft geht es um die richtigen Organisations- und Verantwortungsstrukturen und Leistungsanreize sowie die vielen „ungeschriebenen Gesetze“, die eine Organisation vorantreiben – oder eben zum Stolpern bringen. Konkret sind in diesem Zusammenhang drei Bereiche wichtig:

- Besitzt das Unternehmen das notwendige **Humankapital**, um aus der Krise zu kommen oder sich strategisch neu auszurichten? Hierzu gehört die Qualifikation der Arbeitnehmer, die die angestrebten Innovations- und Wachstumsziele mittragen müssen, aber auch die Struktur und Qualität der Weiterbildung.
- Stimmt die **Organisationsstruktur**? Wie sind die Entscheidungswege, und wie schnell stehen die relevanten Informationen zur Verfügung? Ermöglicht die Struktur abteilungsübergreifenden Austausch und Zusammenarbeit sowie flexibles Reagieren auf neue externe Impulse?
- Wie schafft man eine **Unternehmenskultur**, die profitables Wachstum fördert? Wie ist der Umgang mit Feedback und Fehlern? Und wie wird geführt? Trauen Vorgesetzte ihren Mitarbeitern tatsächlich die Übernahme von Verantwortung zu oder werden lediglich einzelne Aufträge „nach unten“ weitergereicht?

Diese Themen, die in der Sanierung oft als „soft“ oder „nachrangig“ betrachtet werden, sind für den nachhaltigen Geschäftserfolg entscheidend. Sie unbetrachtet zu lassen, kann zu veritablen unternehmerischen Risiken führen. Sanierungsgutachten sollten diese Aspekte daher systematischer einbeziehen, um diesen Erfolgshebel für eine Sanierung stärker zu nutzen. Mögliche Risiken bei Nichtbeachtung sind Abwanderung von Leistungsträgern, innere Kündigung, falsche Priorisierung, Entscheidungsverschleppung, Schnittstellenverluste aber auch mangelndes Fachwissen, ohne das die strategische Neuausrichtung ein Lippenbekenntnis bleibt.

Mit der falschen Organisationsstruktur sind Silodenken, überkomplizierte Prozesse und Verschleppung von Entscheidungen vorprogrammiert. Und auch eine schlechte Unternehmenskultur lässt Unternehmen hinter ihrem eigentlichen Potential zurückbleiben - etwa, wenn es als akzeptabel gilt, dass Fehler vertuscht werden oder Chancen durch ausgeprägtes Silodenken nicht genutzt werden können. Mangelnde Förderung von Eigeninitiative oder eine ausgeprägte „Wissen ist Macht“-Kultur wirken sich ebenfalls negativ auf die Leistung aus.

Überzeugendes Narrativ schaffen

Von zentraler Bedeutung für jede Veränderungssituation ist es, ein gutes Narrativ zu haben – eine schlüssige Story, die das Vorhaben anschaulich und überzeugend beschreibt. Dies gilt erst recht für eine Sanierung oder Restrukturierung, die ein Unternehmen in seinen Grundfesten erschüttern kann. Ein solches Narrativ schafft im Unternehmen Klarheit und Verbindlichkeit. Was genau passiert – und damit: was passiert nicht? Wann, wie und warum soll es passieren? Viele

Unternehmen beschäftigen sich mit diesen Fragen zu wenig oder zu spät. Und so wird beispielsweise Verunsicherung in die gesamte Belegschaft getragen, wo doch die Veränderungen nur einen Teil des Unternehmens betreffen.

Gleichzeitig gehen Unternehmenschefs oft davon aus, dass mit der üblichen kurzen - und möglicherweise rein schriftlichen - Ankündigung des Vorhabens „doch alles klar ist“. Stattdessen tragen die üblichen technischen und verklausulierten Ankündigungen erst recht Unsicherheit ins Unternehmen. Führungskräfte sind in der Regel nicht vorab einbezogen und geben widersprüchliche Auskünfte. Das wirkt unglaubwürdig und verstärkt die Skepsis. Gerade weil Mitarbeiter ein feines Gespür für Zwischentöne und Inkonsistenzen haben, ist es elementar, dass alle im Unternehmen mit einer Stimme sprechen. Nur so entstehen Glaubwürdigkeit und Vertrauen in den Turnaround und die neue Strategie.

Befähigung der Führungskräfte sicherstellen

Fast noch wichtiger als eine schlüssige Story sind Vorgesetzte und Führungskräfte, die das Sanierungsvorhaben, aber auch den künftigen Weg nach vorn überzeugend und im persönlichen Gespräch mit ihren Teams vermitteln können. Denn diejenigen, mit denen die Arbeitnehmer tagtäglich zusammenarbeiten, genießen in der Regel die höchste Glaubwürdigkeit. Von ihnen wollen die Teams hören, was Sache ist und wie sie die Situation einschätzen.

Führungskräfte haben allerdings nicht nur eine Rolle als Kommunikator. Sie sind gleichzeitig auch Vorbild. Wie sich ein Vorgesetzter zur Situation stellt, wie er sich verhält, was er tut hat Vorbildcharakter. Gleichzeitig sind sie Umsetzer, geben Hilfestellung – gerade, wenn die Maßnahmen damit einhergehen, Dinge anders zu machen als früher.

Leider versäumen viele Unternehmen, ihren Führungskräften noch vor der Ankündigung des Vorhabens genau zu erklären, was von ihnen in ihrer Rolle erwartet wird. Geschweige denn, dass man ihnen hilft, diesen Erwartungen gerecht zu werden. Daher ist eine ausreichende Befähigung der Führungskräfte eine der wichtigsten Maßnahmen in jeder Krisen- und Veränderungssituation.

Es bedarf also mehr als nur einer klaren Kommunikation. Vor allem die Führungskräfte mit ihrer wichtigen Multiplikatoren-Rolle müssen abgeholt und befähigt werden, ihre Rollen in einer Krise einzunehmen. Dann lassen sich auch Arbeitnehmer dazu motivieren, ihren Beitrag für eine erfolgreiche Sanierung zu leisten.

ILONA INDRA
Senior Director, People & Transformation
FTI Consulting
+49 171 4130715
Ilona.indra@fticonsulting.com

About FTI Consulting
FTI Consulting ist eine global tätige Beratungsgesellschaft, die Unternehmen dabei unterstützt, Veränderungen zu gestalten, Risiken einzudämmen und Rechtsstreitigkeiten beizulegen: Finanziell, rechtlich, operativ, politisch & regulatorisch, transaktionsbezogen oder mit Blick auf die Reputation. 5.500 Mitarbeiter in 27 Ländern arbeiten eng mit Mandanten zusammen, um komplexe geschäftliche Herausforderungen zu antizipieren, zu analysieren, erfolgreich zu bewältigen und dabei Chancen bestmöglich zu nutzen.

Weitere Informationen im Internet unter der Adresse www.fticonsulting.com sowie auf Twitter (@FTIConsulting, @FTIGermany, @FTI_SC_GER), Facebook und LinkedIn.

Die in diesem Beitrag veröffentlichten Ansichten sind die der Autoren und nicht notwendigerweise die von FTI Consulting, des Managements, seiner Tochtergesellschaften, Beteiligungen oder der übrigen Mitarbeiter.

©2021 FTI Consulting, Inc. All rights reserved. www.fticonsulting.com