

Zeit zur Selbstreflexion

Gegen den Zwang zum schnellen Handeln in Sanierung

Sanierungen zeichnen sich dadurch aus, dass in einem komplexen System viele Entscheidungen von grundlegender Bedeutung innerhalb kurzer Zeit getroffen werden müssen. Für durchdachte Entscheidungen benötigen Menschen in Schlüsselpositionen dann vor allem mehr Zeit. Selten aber hören Beteiligte während einer Sanierungsmaßnahme einen Satz wie „Für die Entscheidung benötige ich mehr Zeit, um länger darüber nachzudenken und um mich mit anderen auszutauschen“.

Der Zwang zum schnellen Handeln und zu schnellen Antworten ist groß und hat große Wirkungen. Denn bei Sanierungen droht bei verspäteter Reaktion der Verlust der Unternehmung und steht mitunter auch die Existenz der Inhaberkategorie auf dem Spiel. Das Denken in derart als bedrohlich empfundenen Situationen ist vielen Wechselwirkungen ausgesetzt:

- ▶ Menschen streben nach Sicherheit. Dieses Streben hindert daran, die Möglichkeit angemessen zu berücksichtigen, mit eigenen Annahmen danebenzuliegen.
- ▶ Als Resultat daraus kommt es zur selektiven Wahrnehmung oder kognitiven Dissonanz. Denn mit dem Streben nach gedanklicher Harmonie werden alle Informationen verdrängt, die der eigenen aktuellen Ansicht widersprechen, sodass sie nicht wahrgenommen werden.
- ▶ Wir lösen in solchen Fällen nicht die Probleme, die wir lösen sollen, sondern gerne nur diejenigen, die wir lösen können. Es geht dabei darum, das positive Bild der eigenen Kompetenz- und Handlungsfähigkeit zu bewahren. Der ursprünglich anvisierte Weg zum Ziel bekommt so unbemerkt eine neue Richtung.

Bei der Sanierung mittelständischer Unternehmen ist zudem zu berücksichtigen, dass der Firmeninhaber womöglich

weiter an Bord bleibt. Die Überzeugung von der Sache und von sich selbst als geeigneter Steuermann verbunden mit hohem Engagement sind auf der einen Seite positive Parameter für frühe wirtschaftliche Fortschritte und den erfolgreichen Turnaround.

Auf der anderen Seite können genau diese Unternehmensführer ein Mitverursacher der Misere, beratungsresistent und mangelhaft teamfähig sein. In Krisen muss der Leader beim eingeschlagenen Weg bleiben, um das Folgen der Truppe nicht infrage zu

stellen. Unsere Gesellschaft ist ständig auf der Suche nach dem Gleichen. Die Zeit, in der es den Anderen gab, ist vorbei. Gewünscht wird nicht eine kontroverse Diskussion, sondern eine Bestätigung der eigenen Ansichten. In sozialen Netzwerken trachtet man deshalb nach „followern“ und „likes“.

Entscheidungen in schwierigen Zeiten

Wenn wir den „return“ in der Sanierung anstreben, dann bedeutet das auch, im Unternehmen neue Wege zu finden. Dafür hat sich der Unternehmer auch für sein Tun permanent zu hinterfragen. Das heißt nichts anderes, als sich selbst zu reflektieren. Auch dafür braucht es Zeit. Die Bereitschaft dazu muss genauso vorhanden sein wie ein Dritter als Zuhörer, der als Sparringspartner zur Verfügung steht. Denn letztlich gilt es auch in Ergebniskrisen, den gesunden Menschenverstand wieder auszugraben oder zu fördern, damit er bei schnellen Entscheidungen in schwierigen Zeiten nicht verloren geht.



Carsten Lange ist Wirtschaftsmediator, Coach sowie als Insolvenzverwalter und als Fachanwalt für Insolvenzrecht in der Rechtsanwalts- und Steuerberaterkanzlei Daniel, Hagelskamp & Kollegen Aachen tätig.



Spiegeln im Sinne von Nachdenken und Austauschen über Entscheidungen: Das ist gerade in schwierigen Phasen wie Sanierungen wichtig.