

Warum Unternehmenssanierungen oft scheitern

Einige Schlaglichter aus Sicht der Organisationspsychologie

Klaus J. vor der Horst, Dipl.-Volksw.

Der Begriff „Sanierung“ kommt ursprünglich aus dem Lateinischen und bedeutet soviel wie „heilen“ oder „gesund machen“, mit anderen Worten die (Wieder-) Herstellung eines überlebensfähigen Systems. Auf Unternehmen bezogen bedeutet das, die Fähigkeit (wieder-) zu erlangen Störungen zu kompensieren, so dass das wirtschaftliche Überleben des Systems „Unternehmen“ gesichert ist. Eine erfolgreiche Sanierung umfasst weit mehr als die bloße Erschließung von Finanzquellen für krisenbefallene Unternehmen. Vielmehr gilt es ein strategisches Sanierungskonzept zu erarbeiten und praktisch umzusetzen. Nach ersten finanzwirtschaftlichen Sanierungserfolgen bleiben viele Unternehmen auf halbem Wege stehen und scheitern schließlich an der leistungswirtschaftlichen Sanierung. Im Folgenden wird untersucht, in wieweit die Organisationspsychologie einen Erklärungsbeitrag zu diesem Phänomen leisten kann.

Vorgehensmodell der Sanierung

Bei der Unternehmenssanierung bietet sich ein vierstufiges Vorgehen an (vgl. Abb. 1): Eingeleitet wird der Sanierungsprozess mit der Wahrnehmung einer überlebenskritischen Lage des Unternehmens (Unternehmenskrise), wie beispielsweise dauerhafte Zahlungsschwierigkeiten. Wahrnehmbar sind (erste) Anzeichen einer Krise meist für eine Vielzahl von Mitarbeiter. Verantwortlich für eine systematische Früherkennung und die Beurteilung von Gefahren ist aber das Management.

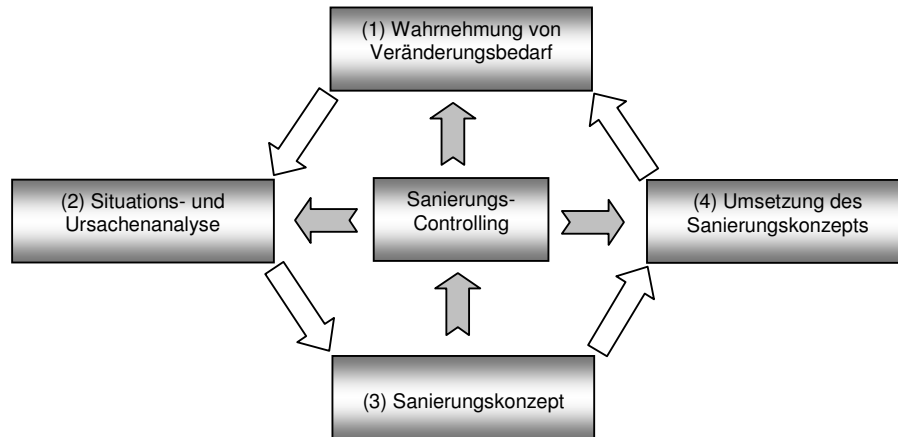


Abb. 1: Grundkonzept der Sanierung

In der zweiten Stufe muss eine kritische Situations- und Ursachenanalyse betrieben werden: Nach einer (möglichst) objektiven Klärung des Ist-Zustandes gilt es die wesentlichen Ursachen für die prekäre Lage der Unternehmung zu identifizieren. Auf Basis dieser Überlegungen wird (vor-)entschieden, ob das Unternehmen ganz oder in Teilen liquidiert, Insolvenz angemeldet oder aber eine Sanierung eingeleitet werden soll.

Im Sanierungsfall müssen in der dritten Stufe des Prozesses Sanierungsziele bestimmt und aus diesen Zielen ein Sanierungskonzept abgeleitet werden. Dieses Konzept betrifft das Gesamtunternehmen und soll zeigen, wie Erfolgspotenziale praktisch genutzt werden können. Eine wesentliche Herausforderung dabei ist, die Balance zu finden zwischen der ökonomischen Effizienz einerseits – dies erfordert in der Regel eine weitgehende Standardisierung der Geschäftsprozesse - und einer möglichst hohen Anpassungsfähigkeit an unterschiedlichste (Umwelt-)Veränderungen andererseits (lernende Organisation).

Sodann folgt viertens die praktische Umsetzung des Sanierungskonzepts. Hierbei gilt es, das Denken und Handeln der Mitarbeiter und den gesamten Ressourceneinsatz zielstrebig auf die Verwirklichung des Sanierungskonzepts auszurichten. Das Management hat dabei nicht nur die Aufgabe die Mitarbeiter zu motivieren, sondern auch evtl. verlorenes Vertrauen zurück zu gewinnen und Zuversicht zu spenden. Nicht nur zur Steuerung des Sanierungsprozesses, sondern auch zur

Wiederherstellung von Vertrauen kann ein transparentes Sanierungs-Controlling einen wichtigen Beitrag leisten.

Auf allen vier Ebenen des Sanierungsprozesses kann es praktische Umsetzungsprobleme geben. Bezüglich der Wahrnehmung von Veränderungsbedarf stellt sich die Frage, warum Krisen oft erst so spät bemerkt werden. Ein wesentlicher Grund ist, dass Krisen in der Regel schleichend entstehen und psychologische Anpassungsprozesse dazu führen können, die Verantwortlichen „blind“ zu machen.

Hindernisse beim Erkennen des Veränderungsbedarfs

In einer Krise steckt man, wenn man als Verantwortlicher fast keine Aktionsparameter mehr besitzt, mit denen man arbeiten kann (sog. Managementkeil). Ein System (z. B. Unternehmen) ist umso empfindlicher gegenüber Störungen, je weniger Handlungsmöglichkeiten existieren. Kontrollverlust bedeutet für das Individuum (z. B. Manager), die eigene Kompetenz schwinden zu sehen. Dies widerspricht meist dem von Souveränität gekennzeichneten Selbstbildnis des Betroffenen. Die verminderte Selbst-Zuschreibung von Kompetenz ist mit Gefühlen der Unzufriedenheit und der Selbstunsicherheit verbunden. Das negative Gefühl des Kontrollverlusts setzt psychologische Bewältigungsstrategien - sog. Coping-Strategien - in Gang. Dies kann zum Aufbau einer Kontrollillusion führen: Dabei wird der Umfang an Gestaltungsmöglichkeiten, der individuell als notwendig erachtet wird – das sog. Anspruchsniveau - so lange gesenkt, wie sich die tatsächlich verbleibenden Handlungsmöglichkeiten vermindern. Diese Bewältigungsstrategie wird gewählt, wenn es dem Individuum einfacher erscheint, das persönliche Anspruchsniveau zu senken, als die Verhältnisse zu verändern. Dies wird in der Regel der Fall sein, da das Selbst meist weniger widerborstig ist als die wirtschaftliche Realität. Die Senkung des Anspruchsniveaus benötigt Zeit. Wenn die Krise schleichend voranschreitet bleibt genügend Zeit, das Anspruchsniveau in kleinen Schritten nach unten anzupassen.

Ein weiteres Wahrnehmungsproblem ist, dass Erfolg blind machen kann. So berichtet beispielsweise Robert A. F. Reiser, der ehemalige Vizepräsident für strategische Planung beim U.S. Postal Service folgendes: „Unser hervorragender Erfolg..., den wir enthusiastisch feierten, machte uns blind gegenüber der

Notwendigkeit strategischer Veränderungen. Für eine Weile erlagen wir der Selbstzufriedenheit, ignorierten dabei unsere Konkurrenten und erklärten uns zum Sieger in einem Rennen mit uns selbst“ (1). Eine wichtige Lektion ist also, dass man Erfolge im Rahmen von (kontinuierlichen) Verbesserungsprozessen nicht mit einer strategischen Neuausrichtung des Unternehmens verwechseln darf. Gerade die strategische Transformation des Geschäftsmodells ist für Sanierungsfirmen meist notwendig.

Ein anderer Weg mit Krisensignalen umzugehen ist, sich vor ungünstigen Informationen abzuschotten, Informationsverbindungen zu kappen und dem kritischen Diskurs über unangenehme Themen auszuweichen. Ein solches „Fluchtverhalten“ wird von der Harvard Ökonomin Rosabeth M. Kanter anhand eines international tätigen Firmenkonglomerats beschrieben: „Je prekärer die Lage wurde, desto mehr schotteten sich die Führungskräfte voneinander ab ... oder gingen einander aus dem Weg. Da niemand gern schlechte Nachrichten hört, beschränkten die Manager den Austausch mit Angestellten und untereinander auf ein Minimum. Dabei wollten sie die Probleme keineswegs vertuschen – sie fanden nur Entschuldigungen, Konferenzen abzusagen oder zu verschieben (2).“

Ein weiterer Grund für die verzögerte Wahrnehmung von Krisen liegt darin, dass in Deutschland die „Kultur des Scheiterns“ höchst unterentwickelt ist. Im internationalen Vergleich trägt der Gescheiterte vor allem in Deutschland ein Kainsmal. Nach einer internationalen Vergleichsstudie des Chemnitzer Soziologen Wolfram Backert haftet dem Gescheiterten in Deutschland „der Geruch der Prinzipienlosigkeit“ an, während er in den USA eine neue Chance erhält (3). „Dem gründlich Gescheiterten bringt man in Deutschland ein gewisses Mitleid entgegen. Dem Gestrauchelten, der es noch einmal probieren will, begegnet man mit Misstrauen. Stehaufmännchen sind suspekt“ (4). Die Verdrängung von unangenehmen Fakten, die Angst vor dem Scheitern und der Selbstbetrug scheinen also auch durch den jeweiligen Kulturkreis beeinflusst zu sein und in Deutschland recht ausgeprägt.

Mögliche „Verzerrungen“ bei der Ursachenanalyse

Soll ein Unternehmen verändert werden, müssen sich Management und Mitarbeiter auf Neues einlassen. Vorbedingung für die Identifikation von Veränderungsbedarf ist die vorbehaltlose Analyse des Gewesenen. Ein wesentliches Problem bei der Situations- und Ursachenanalyse ist, dass im Ergebnis vermutlich Fehler und Versäumnisse des Managements zutage gefördert werden. Die Betroffenen haben also einen Anreiz, die Problemdiagnose zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Ob eine Aussagekräftige Ist-Analyse gelingt, hängt insbesondere von der Kritik- und Lernfähigkeit des Managements ab. In der Regel können die Lernprozesse durch ein „gesundes“ Maß an äußerem Druck, wie er beispielsweise durch Anteilseigner oder sonstige Financiers ausgeübt werden kann, beschleunigt werden. Nach Auffassung des emeritierten Managementprofessors, Edgar E. Schein (Massachusetts Institute of Technology) ist äußerer Druck notwendig, wenn Bestehendes durch (wirklich) Neues ersetzt werden muss (5). Für das Individuum ist es einfach nicht angenehm, seine Werte und Überzeugungen aufzugeben. Gerade bei inhabergeführten Klein- und Mittelbetrieben ist zu geringer Veränderungsdruck in der Frühphase der Krise ein wesentlicher Grund dafür, warum Sanierungsbemühungen erst sehr spät und halbherzig anlaufen.

Die Auswertung der Ist-Analyse erfordert viel Fingerspitzengefühl, denn es kommt darauf an, dass die Verantwortlichen ihre Fehler und Versäumnisse erkennen und daraus lernen, ohne jedoch ihr Gesicht gegenüber den Mitarbeitern oder Dritten zu verlieren. Müssen die Manager davon ausgehen, durch die Unternehmensanalyse bloßgestellt zu werden, ist ihre Blockadehaltung schon vorprogrammiert. Die Art, wie die Ergebnisse der Problemanalyse präsentiert und kommuniziert werden, berührt die Unternehmenskultur und beeinflusst die möglichen Wege der Sanierung.

Fehlende Neuausrichtung hemmt Sanierung

Bezüglich der Erstellung des Sanierungskonzepts soll hier auf zwei Problemkreise eingegangen werden: Erstens der oft nicht vorhandenen Fähigkeit, das Unternehmen strategisch neu auszurichten und zweitens der Gefahr von überzogenem Optimismus, was die Sanierungschancen angeht. Der Grund, warum eine strategische Transformation von Sanierungsunternehmen meist sehr schwer ist, ist naheliegend: Der Markt verlangt vom Management und den Mitarbeitern etwas, was

bislang offensichtlich nicht mit durchschlagendem Erfolg gelungen ist: Nämlich eine grundlegende Veränderung des Denkens und Handelns. In turbulenten Zeiten werden viele Unternehmen von Veränderungen einfach überrollt. Wer das verhindern will, muss fähig sein, sein Geschäftsmodell neu zu erfinden. Wichtig ist, sich bewusst zu machen, dass strategische Anpassungsfähigkeit mehr bedeutet, als bestehende Prozesse zu optimieren: Das Unternehmen muss sich im Kern verändern. Die Sanierungspraxis zeigt aber oft das Gegenteil: Unter dem Druck der Ereignisse werden meist schnell wirksame Kostensenkungsprogramme gefahren. In der Regel bedeutet dies Entlassungen. Nach Auffassung von Jack F. Welch, dem ehemaligen Präsident von General Electric ist an diesem Verhaltensmuster eine Art „Kuschel-Management“ der Führungskräfte schuld (6): In wirtschaftlich guten Zeiten wird kein strenges System der Leistungsbewertung der Mitarbeiter umgesetzt. Weichherzige Chefs lassen die Mitarbeiter nicht klipp und klar wissen, wo sie stehen. Erst schlechte Zeiten zwingen die Führungskräfte, das zu tun, was schon längst notwendig gewesen wäre: Entlassungen auszusprechen. Gerade in Rezessionszeiten ist dies ein besonderer Schlag für die Betroffenen. Dabei hätte ein konsequent angewandtes System der Leistungsbewertung helfen können, fast keine Kündigung aussprechen zu müssen. Denn durch die Leistungsbewertung kommt eine Art Selbstselektionsmechanismus in Gang: Die Minderleister gehen von selbst.

Die zwei Gesichter des Faktors „Angst“

Anstehende Entlassungen können bei den Mitarbeitern Angst erzeugen. Hinsichtlich des Sanierungserfolgs ist Angst ein zweiseitiges Schwert: Trifft sie auf starke Beharrungstendenzen und geringem Einfallsreichtum wird sich Perspektivlosigkeit und Lethargie im Unternehmen ausbreiten. Die Abwärtsspirale gewinnt an Fahrt. Angst kann aber auch innovative Kräfte freisetzen. Auf individueller Ebene erfordert die Bereitschaft zum Wandel, tief sitzende Annahmen über Unternehmensprozesse und Strategien in Frage zu stellen. Nach rund 50 Jahren Erfahrung in Wissenschaft und Unternehmensberatung kommt Edgar H. Schein zu dem Ergebnis, dass die Neuausrichtung von Unternehmen – entgegen der populären Meinung – alles andere als Spaß bereitet (7). In der bildlichen Sprache des Organisationspsychologen erfordert organisationales Lernen „Blut, Schweiß und Tränen“. Edgar Scheins These lautet, dass Lernen äußerst starke Motivation erfordert und ein gewisses Maß an Angst, den notwendigen Antrieb erzeugen kann. Die Krise wird somit zum möglichen

Auslöser von Innovationsprozessen. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass nach einer finanzwirtschaftlichen Sanierung die Gefahr besteht, dass aufgrund des abnehmenden (finanziellen) Problemdrucks der Antrieb zur Veränderung schnell erlahmt und die strategische Sanierung stecken bleibt.

Symbole für den Neuanfang

Die abwehrende Haltung gegenüber Neuerungen ist in der Regel durch historisch gewachsene Strukturen und Gewohnheiten begründet (8). Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass sich das Management und die Mitarbeiter gegenseitig glaubhaft zusichern, durchgreifenden Sanierungs- und Durchhaltewillen zu besitzen. Dies erfordert transparente Konzepte, die die kommenden Sanierungsschritte klar aufzeigen und vertragliche Vereinbarungen, die ein vorzeitiges Ausscheren aus dem Sanierungsprozess erschweren (9). Darüber hinaus kann auch symbolträchtiges Handeln zur Steigerung des „Wir-Gefühls“ beitragen. So berichten die Unternehmensberater Jörg Gnam (München) und Klaus Neuhaus (Düsseldorf) am Beispiel eines deutschen Herstellers von Elektronikwerkstoffen, der unrentabel geworden war, folgendes: Um die Effizienz zu steigern und mit der Vergangenheit „aufzuräumen“, wurden 70 Tonnen nutzloses Material identifiziert und entsorgt; 45 Lastwagenladungen waren dafür erforderlich. Doch damit nicht genug: Als Symbol des Neuanfangs wurde die Produktionsstätte von den Mitarbeitern eigenhändig mit einem neuen Anstrich versehen. Aber auch das Management zog mit: Als Signal für ein neues „Durchstarten“ mit weniger Hierarchiedenken legten die Führungskräfte die Krawatten ab (10). Sowohl die Mitarbeiter, als auch das Management haben im vorliegenden Fall symbolische Handlungen gewählt, die nicht nur von der jeweils anderen Seite wahrgenommen werden können, sondern auch von Dritten (z.B. Öffentlichkeit, Geschäftspartner etc.). Öffentlichkeitswirksame Signale begrenzen die Fähigkeit, eigene Absichtserklärungen nicht einzulösen.

Überzogener Optimismus schadet

Bei Sanierungsprogrammen besteht – wie bei anderen Projekten auch – die Gefahr von überzogenem Optimismus. Dies scheint zunächst befremdend, da Optimismus notwendig ist für die Übernahme eines Sanierungsprojekts. Der Wirtschaftsnobelpreisträger aus dem Jahr 2002, Daniel Kahneman (Princeton University) und Dan Lovallo (University of New South Wales) haben die Gründe

zusammengetragen, warum Entscheidungsträger gerade bei ehrgeizigen (Investitions-)projekten die Erfolgchancen oft durch die rosarote Brille beurteilen und dadurch unnütz Geld und Zeit vertun (11). Mit dem Stichwort: „Planing fallacy“ wird das Phänomen bezeichnet, dass Entscheidungen eher aufgrund von Überoptimismus getroffen werden, als auf einer kühlen Abwägung von realistisch zu erwartenden Gewinnen und Verlusten. Vorteile und Chancen werden überschätzt, Nachteile und Gefahren unterschätzt.

Der Überoptimismus lässt sich sowohl auf Fehler in der Informationsverarbeitung im Gehirn (sog. kognitive Fehlschlüsse), als auch auf innerbetriebliche Zwänge zurückführen. Was sind die wesentlichen Ursachen kognitiver Fehlschlüsse? Erstens Selbstüberschätzung; sie beruht auf dem Glauben, man selbst sei mit überdurchschnittlich vielen positiven Eigenschaften und Fähigkeiten ausgestattet. In einer Studie unter einer Million US-Studenten in den 1970er Jahren sollten die Befragten ihre Fähigkeiten mit denen ihrer Kommilitonen vergleichen. Siebzig Prozent gaben an, überdurchschnittliche Führungsfähigkeiten aufzuweisen, lediglich zwei Prozent glaubten unterhalb des Durchschnitts zu rangieren.

Selbstüberschätzung kann die Verantwortlichen dazu verleiten, evtl. auftretende Probleme im Sanierungsprozess im Vorhinein für leichter lösbar zu halten, als sie es später tatsächlich sind. Selbstüberschätzung führt auch dazu, den Wettbewerbsdruck, der von der Konkurrenz ausgeht, zu gering einzuschätzen. Weil man davon ausgeht, dass man selbst alles richtig macht, wird die Wahrscheinlichkeit negativer Einflüsse für klein gehalten. Da es den andern Unternehmen ebenso geht, drängen sie in den Markt und verschärfen den Konkurrenzdruck.

Ein zweites Phänomen wird in der Psychologie das sog. „Verankern“ genannt. Damit ist gemeint, dass die Erstpräsentation eines Projekts – wie beispielsweise ein erster Sanierungsentwurf - die anschließende Folgebewertung verfälscht. Legen etwa erste Analysen eine positive Vorentscheidung für die Durchführung einer Sanierung nahe, so sind die weiteren Überlegungen bereits zugunsten der Sanierungsentscheidung beeinflusst. Die objektive Berücksichtigung von weiteren, erst später bekannt werdenden Einflussfaktoren gelingt in der Regel nur unvollständig.

Drittens besteht ein innerbetrieblicher Druck in Richtung Überoptimismus. Dies rührt daher, dass die Ablehnung von Sanierungsmassnahmen von den Beschäftigten als Illoyalität und Verrat an der gemeinsamen Sache sowie an der Belegschaft als Gruppe interpretiert werden könnte. Würde sich diese Auffassung unter den Mitarbeitern verbreiten, bestünde die Gefahr, dass ihre Arbeitsmoral sinkt. Die empfundene „Illoyalität“ des Managements würde insofern durch die „Illoyalität“ der Mitarbeiter bestraft. Diese Argumentation entspricht der sog. Austauschtheorie (12). Nach ihr hängt das Eingehen und das Aufrechterhalten einer sozialen Beziehung von Kosten-Nutzen-Überlegungen des Individuums ab: Eine Beziehung wird dann aufrechterhalten, wenn die Ergebnisse - Ertrag abzüglich Aufwand - der Beziehung ein gewohntes Maß nicht unterschreiten und keine attraktiveren Alternativen zur Verfügung stehen (13).

Außenperspektive verbessert Prognosequalität

Als Mittel gegen einen nicht gerechtfertigten Optimismus schlagen Lovallo und Kahneman vor, bei der Erfolgsprognose des (Sanierungs-)Projekts nicht die betriebliche Innenperspektive einzunehmen, sondern zur Außenperspektive zu wechseln. Konkret bedeutet dies, die Chancen des Sanierungsprojekts nicht aus der internen Sicht des Unternehmens zu beurteilen, sondern zu recherchieren, inwieweit ähnliche Projekte in anderen Unternehmen in der Vergangenheit zum Erfolg geführt haben (sog. Referenzgruppenprognose). Obwohl sich die Besonderheiten des eigenen Unternehmens in der Vergleichsgruppe meist nicht exakt wiederfinden, liefert die Erfolgsprognose anhand ähnlicher, bereits abgeschlossener Fälle nach Lovallo und Kahneman statistisch gesehen bessere Ergebnisse als die Innenperspektive. Die hierfür erforderlichen Daten werden beispielsweise von Banken, Steuer- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Sanierungsberatungen sowie von spezialisierten Wirtschaftsdiensten generiert.

Management muss Mitarbeiter entfesseln

Wenden wir uns der Umsetzung des Sanierungskonzepts zu. Ein häufiges Problem dabei ist eine überzogen straffe Mitarbeiterführung. Sie kann das Ausschöpfen von Innovationspotenzialen verhindern. Oft glaubt das Management durch einen Strom von Anweisungen, die Firma wieder auf Kurs bringen zu können. Der Grund für dieses Führungsverhalten ist meist die Einschätzung, dass die Mitarbeiter bislang

nicht genügend mitdächten und damit die Miesere des Unternehmens maßgeblich mitverschuldet hätten. Nach Auffassung des Organisationspsychologen Douglas McGregor basiert diese Denkweise auf dem Menschenbild, dass die Mitarbeiter passives Arbeitsverhalten bevorzugen, wenig Verantwortung übernehmen möchten, geringen Ehrgeiz besitzen und ein hohes Maß an Sicherheit anstreben (sog. Theorie X) (14). Hieraus folgt ein Teufelskreis: Strenge Vorschriften und Kontrollen führen bei den Mitarbeitern zu passivem Arbeitsverhalten, was sich in geringer Initiative und Verantwortungsscheu niederschlägt. Dadurch wird - anscheinend objektiv - das unterstellte Menschenbild bestätigt, was zu noch schärferen Vorschriften und Kontrollen führt. Die Abwärtsspirale beschleunigt sich. Bekommen die Mitarbeiter ständig vermittelt, dass ihre Arbeit unzulänglich ist und eventuelle Vorschläge nichts taugen, dann werden sie schließlich resignieren und lethargisch ihrem Routinegeschäft nachgehen.

Wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, die Geschäftsentwicklung selbst nicht beeinflussen zu können, werden sie in Passivität verfallen. Nach Martin E. P. Seligman (Universität Pennsylvania) erwirbt ein Individuum, das unkontrollierbaren Situationen ausgesetzt ist, die Erwartung, dass zwischen seinem Verhalten und den Auswirkungen externer Geschehnisse kein Zusammenhang besteht (15). Dies hat zur Folge, dass in späteren Situationen die Handlungsbereitschaft, um Ereignisse zu kontrollieren, sinkt. Außerdem kommt es in späteren Situationen zu kognitiven Fehlschlüssen (Wahrnehmungsfehler), weil vorhandene Zusammenhänge von Verhalten und Ereignissen weniger gut erkannt werden. Schließlich machen sich auf der emotionalen Ebene Stressgefühle und depressive Verstimmungen breit (16).

Für das Unternehmen führt die oben angesprochene Verschärfung der „Kommandokultur“ zu einem weiteren Problem: Nämlich einem zunehmenden Abteilungsegoismus. Jeder möchte seinen eigenen Bereich in Ordnung haben. Dieses Schrebergartendenken führt dazu, dass sich die Lage des Gesamtunternehmens verschlechtert (Suboptimierung). Anzustreben wäre hingegen ein Klima, das den Innovationsgeist anregt und ein unternehmensweites Denken und Handeln begünstigt. Dies erfordert, den Mitarbeitern Entscheidungsspielräume zu überlassen und durch das Setzen von geeigneten Anreizen die vorhandene Selbstkontrolle zu unterstützen. Beides fördert das Engagement und die Bereitschaft

Verantwortung zu übernehmen. Ein solches Führungsverhalten fußt nach McGregor grundsätzlich auf einem anderen Menschenbild: Der Mensch hat das natürliche Bedürfnis sich selbst zu beweisen; er unterliegt grundsätzlich der Selbstdisziplin und der Selbstkontrolle; er sucht die Verantwortung, hat hohe Vorstellungskraft und Erfindungsgabe (sog. Theorie Y).

Fazit

Der Beitrag zeigt, dass sich die Verantwortlichen im Sanierungsprozess meist in einer psychologischen Sondersituation befinden, die ihr Denken, Entscheiden und Handeln beeinflusst. Durch die stärkere Berücksichtigung psychologischer Aspekte kann die traditionelle Betriebswirtschaftslehre zusätzlichen Erklärungsgehalt gewinnen und ihre Beratungsfunktion für Sanierungsfirmen problemgerecht erweitern.

Literatur:

- (1) Reisner, R. A.: Wenn der Turnaround stecken bleibt, in: Harvard Business manager, Heft 4, 2002, S. 43.
- (2) Kanter, R. M.: So schaffen Sie die Wende, in: Harvard Business manager, Heft 9, 2003, S. 27.
- (3) Vgl. Backert, W.: Kulturen des Scheiterns – Gesellschaftliche Bewertungsprozesse im internationalen Vergleich, in: M. Junge, G. Lechner (Hg.): Scheitern – Aspekte eines sozialen Phänomens, Wiesbaden, 2004, S. 63-79.
- (4) Deysson, Ch.: Horizont erweitern - über das Leben nach dem Scheitern, in: Wirtschaftswoche, Heft 26, 2005, S. 130.
- (5) Schein, E. H. im Gespräch mit D. L. Coutu: Blut, Schweiß und Tränen – von der Angst zu lernen, in: Harvard Business manager, Heft 5, 2003, S. 72-79.
- (6) Vgl. Welch, J. F.; Welch, S.: Ehrlich währt am längsten, in: Wirtschaftswoche, Heft 13, 2006, S. 132.

- (7) Vgl. Schein, E. H. im Gespräch mit D. L. Coudu: a.a.O, S. 72f.
- (8) Vgl. Scheiter, S.; Malkwitz, A.; Feldmann, S.: Renovieren statt reparieren, in: Harvard Business manager, Heft 9, 2003, S. 21.
- (9) Vgl. Dixit, A. K.; Nalebuff, B. J.: Spieltheorie für Einsteiger – Strategisches Know-how für Gewinner, Stuttgart, 1997, S. 141ff.
- (10) Vgl. Gnamm, J.; Neuhaus, K.: Wie Mitarbeiter einen Betrieb retten, in: Harvard Business manager, Heft 3, 2006, S. 12f.
- (11) Vgl. Lovallo, D.; Kahneman, D.: Delusions of Success. How Optimism Undermines Executives' Decisions, Harvard Business School Publishing, 2003.
- (12) Vgl. Homans, G. C.: Social behaviour - Its elementary forms, New York, 1961.
- (13) Vgl. Neuberger, O.; Conradi, W.; Maier, W.: Individuelles Handeln und sozialer Einfluß, Opladen, 1985.
- (14) Vgl. McGregor, D.: The Human Side of Enterprise, New York, 1960.
- (15) Vgl. Seligman, M. E. P.: Helplessness, San Francisco, 1975.
- (16) Vgl. Grabitz, H.-J.: Kontrolle und Hilflosigkeit, in: Sozialpsychologie - Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen, 4. Auflage, 1997, S. 229.



Herr Dipl.-Volksw. Klaus J. von der Horst ist seit 2003 Dozent für Betriebs- und Volkswirtschaftslehre im Studiengang Wirtschaftsinformatik an der Berufsakademie Lörrach, University of Cooperative Education. Stationen in seinem beruflichen Weg waren die Albert-Ludwigs-Universität (Freiburg, D), das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Bonn, D) und die Geschäftsleitung einer Softwarefirma im Bereich Business Intelligence.

Korrespondenzadresse: vdh.consulting@web.de

Der vorliegende Beitrag erscheint demnächst in der Schriftenreihe BA Dialog, der Berufsakademie Lörrach, University of Cooperative Education. Draft Jan., 2007.