

Turnaround Management in Verbänden

Krisen erfolgreich bewältigen

Ein Turnaround ist zunächst immer das Ziel eines Unternehmens in der Krise.

...

Das Verb *turn around* stammt aus dem Englischen und bedeutet ‚umdrehen‘. Gemeint ist hier, aus einer schlechten, negativen Entwicklung den Turnaround zu schaffen in eine gute, positive Entwicklung.

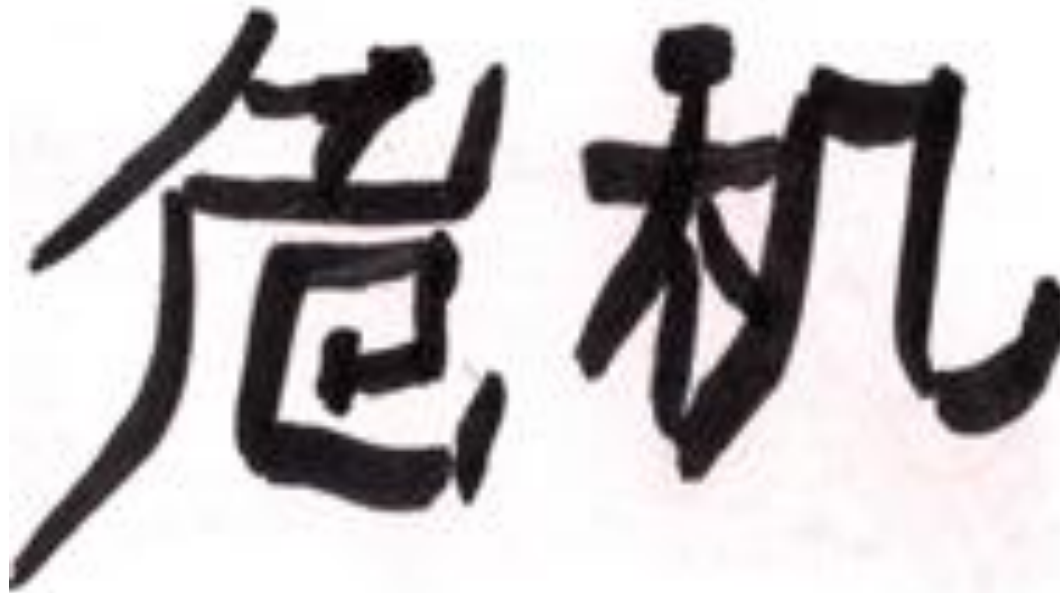
Quelle: http://de.wikipedia.org/wiki/Turnaround#Der_Turnaround_in_der_Wirtschaft, 18.5.2011

Eine **Krisensituation** soll in eine **Erfolgssituation** umgewandelt werden.



Gefahr

Chance



危机

Krise

Woran erkennt man eine Krise?

- Wirtschaftliche Engpässe
- Personelle Engpässe in Vorstand oder Geschäftsstelle
- Mitgliederaustritte
- negatives Feedback auf die Verbandspolitik
- ...

Arten/Stufen von Krisen

- Strategische Krise
- Erfolgskrise (in Verbänden schwierig zu messen!)
- Liquiditätskrise
- Insolvenz

Krisen entstehen im allgemeinen in dieser Reihenfolge! Wer in der Liquiditätskrise steckt, hat vorher frühere Krisenzeichen übersehen!

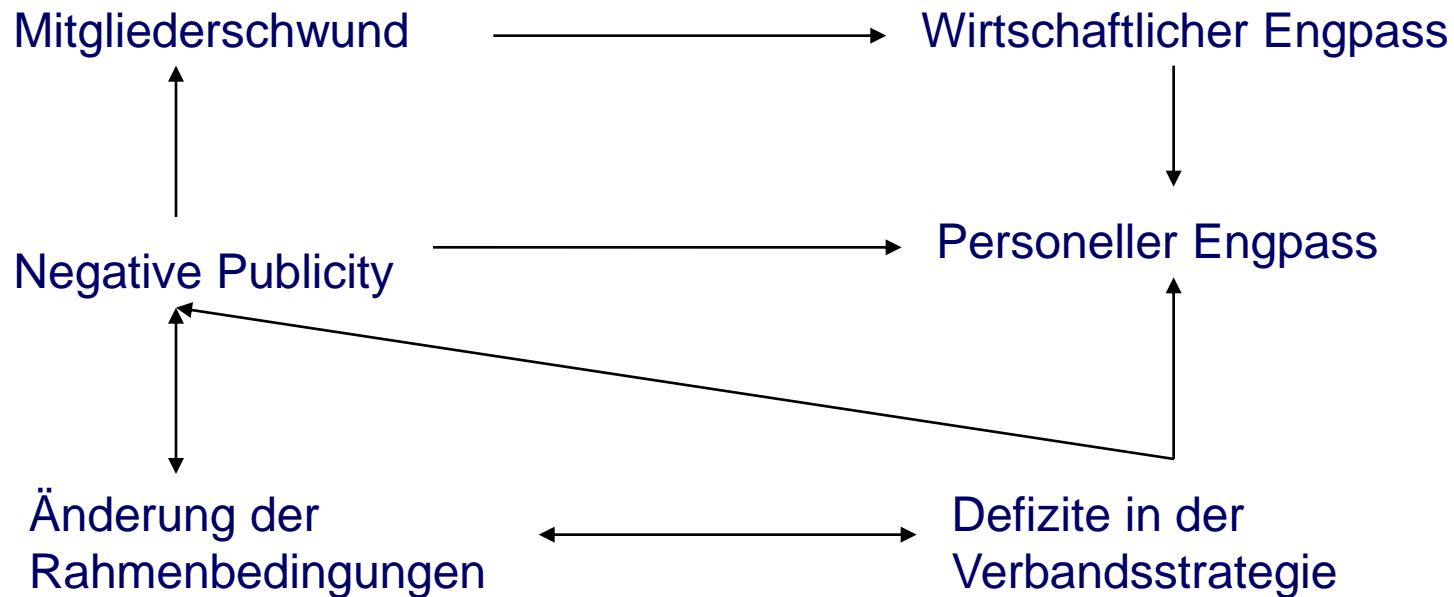
Was kann eine Krise auslösen?

- Veränderung der Rahmenbedingungen (z. B. politische, rechtliche oder steuerliche Veränderungen, die sich auf die Verbandsmitgliedschaft auswirken)
- Personelle Engpässe
- Mitgliederschwund/nachhaltige Änderung der Mitgliederstruktur
- Negative Publicity
- fehlende oder unzureichende Verbandsstrategie

ABER: Auslöser und Ursache einer Krise sind in der Regel nicht identisch!

Krisenauslöser können unterschiedlich vernetzt sein

z. B.



Was macht eine Krise so gefährlich?

- tatsächlicher oder gefühlter Zeit- und/oder Entscheidungsdruck
- unzulänglicher Informationsstand
- eingeschränkte Kontrollmöglichkeiten bzgl. Krisendynamik
- Spannungen zwischen Krisenbeteiligten steigen
- Wahrnehmung von Zielen, Prioritäten, Dingen, Personen verschiebt sich
- Unsicherheit bzgl. Bedeutung von Situationen und Handlungsalternativen
- schafft neue, teilweise unbekannte Voraussetzungen für den Verband
- endet nicht mit Problemlösung; unbewältigte Krisen schaffen neue Krisen

Da in der Krise

- nichts mehr normal ist
- die Entscheidungsfindung selbst Teil der Krise ist
- die Entscheider sich selbst in der Falle zwischen Aktionismus und Endlosanalyse befinden,

sollten folgende Fehler vermieden werden:

- ungenügende/verzerrte Informationssammlung
- Auswirkungen der Krise unterschätzt
- gefangen in alten Mustern
- ungenügende Zielanalyse
- Aktionismus ohne Abwägung von Alternativen
- ungenügende Risikoabwägung von Optionen
- Treffen von Entscheidungen, die nicht rückgängig zu machen sind

Phasen der Krisenbewältigung

- Erste-Hilfe-Maßnahmepaket (ca. 1 Jahr)
- Analyse (ca. 6 Monate)
- Strategieentwicklung (ca. 1 Jahr)
- Umsetzung (Handeln und Reflektieren) (ca. 1-3 Jahre)
- Neuorientierung (ca. 4 Jahre)

Erste Hilfe	■				
Analyse	■				
Strategie	■				
Umsetzung		■	■	■	
Neuorientierung		■	■	■	■
	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr

Die Krisenbewältigung benötigt einen Zeitraum von mindestens zwei Jahren; fünf Jahre sind ein realistischer Zeithorizont!

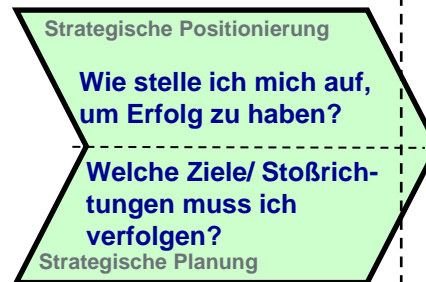
Wege aus der Krise – Kritische Fragestellungen

Strategische Analyse



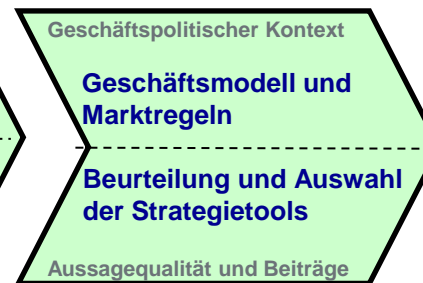
**IST-Situation:
Wo stehe ich?**

Strategische Gestaltung



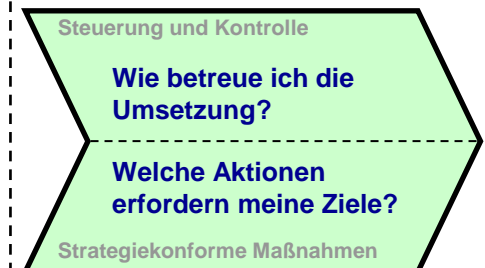
**SOLL-Zustand:
Wo will ich hin?**

Strategische Bedeutung



**Wie setze ich die
Strategietools ein?**

Strategische Implementierung



**Maßnahmen:
Wie komme ich dort hin?**

Wege aus der Krise – Erste Hilfe (1)

Erste Hilfe					
Analyse					
Strategie					
Umsetzung					
Neuorientierung					
	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr

- dauert ca. 1 Jahr
- **schwierigste** Phase, weil Aktion unter **größtmöglicher Unsicherheit**
 - Ursachen der Krise noch unklar, Informationen fehlen
 - Risiken von Maßnahmen nicht abschätzbar,
 - Folgen von Handlungen nicht kalkulierbar
- Maßnahmenpaket abhängig von der Art der Krise, **keine allgemeinen Regeln**
- **Schnelligkeit** ist maßgeblicher **Erfolgsfaktor!**
 - nur in der ersten Phase ist Schnelligkeit überdurchschnittlich maßgeblich für Erfolg
 - These: Der einzige **Beschleunigungsfaktor**, der immer funktioniert, ist **Vertrauen**

- Vertrauenswürdigkeit =?
 - charakterliche Integrität,
 - Kompetenz.
- Prinzip: Erst **wer**, dann **was**!
 - zuerst vertrauenswürdige Akteure finden **und**
 - nicht vertrauenswürdigen Akteuren (Krisenverursacher?) Vollmacht entziehen
 - bei gleicher Qualifikation: **Interne** Externen **vorziehen**!
 - Vertrauen gewinnen durch integrires Handeln nach innen und außen!
 - **erst dann erste Maßnahmen** festlegen!

1. Auf das absolut Wichtige fokussieren

Umsetzungsstarke Teams sind sich völlig klar über die absolut wichtigen Ziele.

- Alter Ansatz: Wir können ohne Probleme 6, 8 oder sogar 10 Ziele gleichzeitig erreichen.
- Neuer Ansatz: Wir können nur wenige Ziele mit hervorragenden Ergebnissen erreichen.

2. An den Frühindikatoren für Erfolg arbeiten

Umsetzungsstarke Teams konzentrieren ihre Energie auf die wenigen Aktivitäten, die die größten Auswirkungen auf die wichtigen Ziele haben.

- Alter Ansatz: Wir blicken auf die Ergebniskennzahlen und arbeiten hart an der Zielerreichung.
- Neuer Ansatz: Wir arbeiten vor allem an den Frühindikatoren für Erfolg.

3. Ergebnisse kontinuierlich messen

Umsetzungsstarke Teams wissen in jedem Moment, ob sie dabei sind, zu gewinnen.

- Alter Ansatz: Jeder weiß doch, ob wir die Ziele erreichen.
- Neuer Ansatz: Wir meinen es nur dann ernst, wenn wir die Ziele messen.

4. Regelmäßig Verantwortung einfordern

Umsetzungsstarke Teams halten sich laufend gegenseitig verantwortlich.

- Alter Ansatz: Los geht's, wir setzen um!
- Neuer Ansatz: Ohne effektive persönliche Planung und klare Verantwortung im Team wird Umsetzung nicht funktionieren.

Erste Hilfe					
Analyse					
Strategie					
Umsetzung					
Neuorientierung					
	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr

- dauert ca. ½ Jahr
- iterativer Prozess
 - ersten Überblick verschaffen:
 - Krisenauslöser
 - was ist das offensichtliche Problem, was liegt dahinter?
 - dann stufenweise in die Tiefe gehen
 - strategische Schwachstellen eruieren (gibt es **immer!**)
- Prinzip: Erst **wer**, dann **was!** - gilt auch hier
 - Akteure einbinden und mitnehmen
 - größtmögliche Transparenz im Prozess
 - Vertrauen erhalten durch integeres Handeln nach innen und außen!

Wege aus der Krise – Strategie finden

Erste Hilfe	■				
Analyse	■				
Strategie	■				
Umsetzung		■	■	■	
Neuorientierung		■	■	■	■
	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr

- dauert ca. 1 Jahr
1. Vision: ein Bild (!) von der Zukunft entfalten
 2. Schlüsselgruppen und Schlüssel-Handlungsfelder ermitteln (Chancen, Stärken) – Förderung von Stärken ist zielführender als das „Abstellen“ von Schwächen
 3. Blue-ocean-Strategien schaffen
 4. Ziele (lang-, mittel-, kurzfristig) festlegen (machbar, messbar, motivierend)

Wege aus der Krise – Umsetzung

Erste Hilfe	■				
Analyse	■				
Strategie	■				
Umsetzung		■	■		
Neuorientierung		■	■	■	■
	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr

- dauert ca. 2-3 Jahre
- 1. Maßnahmen, Handlungsträger und Termine zur Zielerreichung festlegen
- 2. Routinen zur Kontrolle der Zielerreichung festlegen
- 3. Routinen zur „Feinjustierung“
- 4. Installation eines Krisenfrühwarnsystems (!)

Wege aus der Krise – Neuorientierung

Erste Hilfe	■				
Analyse	■				
Strategie	■				
Umsetzung		■	■		
Neuorientierung		■	■	■	■
	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr

- dauert ca. 2-4 Jahre

ist gekennzeichnet durch

1. Kommunikation der Neuausrichtung zu externen Partnern

2. Optimierung des Neuorientierungsprozesses

3. Testen des Krisenwarnsystems

4. Schaffung **informeller Redundanzen** (Sicherstellung des Informationserhalts)

5. Einführung einer **innovativen Verbandskultur**

6. Einführung eines **Nachfolgesystems** (Übergabe des Staffelstabes)

Herzlichen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit!



Dipl.-Ing. Sylke Winter
Lloyd-G.-Wells-Str. 20
14163 Berlin
M. 0172 310 80 65
F. 030 326 79 482
s.winter@geos-consulting.de