

## Turnaround versieben – leicht gemacht!

Ihr Unternehmen ist in einer Krisensituation? Vielleicht kann man die Situation mit einem „Turnaround“ in den Griff bekommen. Ist aber mit etwas Arbeit verbunden. Am besten, Sie versuchen's gar nicht erst.

### Übernehmen Sie keine Verantwortung

Während Sie sich sonst um jeden Pipifax persönlich gekümmert haben, lehnen Sie sich in der Krise einfach mal demonstrativ zurück. Wenn Sie jemand darauf anspricht, äußern Sie abwechselnd: „Ich hab's ja kommen sehen!“ und „Da soll sich jemand anderer drum kümmern!“

### Setzen Sie keine Prioritäten

Wenn Sie die gegenwärtige Situation untersuchen, teilen Sie sie nicht der Übersichtlichkeit halber in Teilprobleme auf. Und fangen Sie schon gar nicht damit an, sich zuerst um jene Probleme zu kümmern, die besonders wichtig und besonders dringend sind.

### Unterscheiden Sie nicht zwischen Verhaltensproblem und Systemproblem

Werfen Sie beim Betrachten der Teilprobleme beides in einen Pott: Ein Verhaltensproblem lässt sich lösen, wenn sich ein spezifischer Mitarbeiter z.B. klüger, effektiver, diplomatischer oder sonst irgendwie anders als bisher verhält. Ein Systemproblem ist vom Mitarbeiterverhalten unabhängig und nur durch ein zeitgemäßes Anpassen der Spielregeln bzw. Prozesse zu lösen. Beide Probleme erfordern andere Lösungsansätze. Am besten, Sie verwurschteln einfach beides irgendwie miteinander, dann wird's schon schiefgehen.

### Pflegen Sie heilige Kühe

Gerade bei Systemproblemen ist es notwendig, gewohnte Spielregeln und Abläufe an aktuelle Anforderungen anzupassen. Aber mit Gewohnheiten zu brechen – das hieße ja Unruhe hervorrufen? Nein, das wollen Sie nicht! Pflegen Sie unangebrachte Rituale, einfach aus Gründen der Tradition!

### Vermeiden Sie es, ein Verhaltensproblem zu thematisieren

Ist die Krise bedingt durch das Verhalten eines Mitarbeiters, sammeln Sie keine Belege, mit denen Sie Ihre Meinung an Beispielen dokumentieren können. Wenn Sie sich mit dem Mitarbeiter zu einem Gespräch treffen, signalisieren Sie nicht Ihre Bereitschaft zur Unterstützung. Versuchen Sie im Gespräch auch nicht, Übereinstimmung zu erzielen, dass ein Problem existiert. Reden Sie mit dem Mitarbeiter nicht über mögliche Ursachen und vereinbaren Sie auch keine Maßnahmen zur Lösung des Problems. Schon gar nicht sollten Sie die Ergebnisse des Gesprächs dokumentieren.

### Seien Sie geduldig wie eine fernöstliche Tempelstatue

Definieren Sie im Rahmen eines Verhaltensgesprächs keine Deadline, bis zu der Sie Veränderungen sehen wollen. Hat der Mitarbeiter bis dahin sein Verhalten nicht geändert, verfallen Sie in Schreckstarre und tun Sie so, als habe das Gespräch mit ihm gar nicht stattgefunden.

### Zappeln Sie herum wie ein DJ im Technoschuppen

Verfallen Sie in operative Hektik. Bewahren Sie keinen kühlen Kopf. Beginnen Sie den Tag nicht damit, sich ins Gedächtnis zu rufen, was die eigentlich wichtigen Dinge sind. Dann schaffen sogar Sie es, den Turnaround zu versieben!

Stephan Meyer, Denkwart  
Stand: 5. Mai 2009

Übrigens: Mehr als 20 weitere, nicht ganz ironiefreie Checklisten finden Sie kostenlos zum Download unter <http://denkstelle.com/snacks/>. Abonnenten des denkstelle-Newsletters erhalten die jeweils neueste Checkliste exklusiv im Preview. <http://denkstelle.com/newsletter/>