

Gute
FÜHRUNG
braucht keine
**MOTIVATIONS-
REDEN**

IN KRISEN ZÄHLEN
KEINE APPELLE, SONDERN
VERLÄSSLICHKEIT,
KLARE ENTSCHEIDUNGEN
UND PERSÖNLICHE
VERANTWORTUNG.



EIN BERICHT VON JOSEF KAINZ



EXECUTIVE SUMMARY

WAS ICH GELERNT HABE

- Motivation ist vergänglich, Vertrauen bleibt.
- Autorität entsteht durch Verantwortung, nicht durch Hierarchie.
- Menschen können schwierige Wahrheiten akzeptieren.
- Führung beginnt bei der eigenen Haltung.
- Klarheit schafft Orientierung in unsicheren Zeiten.

WAS ICH SAGE

- „Wir müssen die Realität nicht mögen, aber wir müssen sie anerkennen.“
- **„Verantwortung kann man delegieren. Konsequenzen nicht.“**
- „Wer weitermacht wie bisher, bekommt mehr vom Bisherigen.“
- „Ich kenne die Antwort noch nicht. Aber wir werden sie gemeinsam finden.“

WAS DARAUS ENTSTEHT

- Vertrauen statt Unsicherheit.
- Klarere Entscheidungen.
- Mehr Eigenverantwortung.
- Höhere Umsetzungsgeschwindigkeit.
- Stabilität in Krisensituationen.

Autorität wird nicht verliehen.
Sie entsteht, wenn Verantwortung
übernommen wird.“

BERICHTE AUS DER PRAXIS

Lange Zeit glaubte ich, gute Führung bestehe darin, Menschen zu motivieren. Heute sehe ich das anders. Nach mehr als 25 Jahren als CFO, Geschäftsführer und Interim Manager bin ich zu einer einfachen Erkenntnis gekommen:

Die besten Führungskräfte motivieren nicht permanent. Sie schaffen Orientierung.

Motivation schwankt. Vertrauen bleibt. Gerade in schwierigen Zeiten suchen Menschen keine Motivationsreden. Sie suchen Klarheit.

PRAXISFALL 1: VERTRAUEN STATT MOTIVATION, KLARTEXT STATT DURCHHALTEPAROLEN

Als Interim-CEO eines verlustbringenden Unternehmens sagte ich in meiner ersten Mitarbeiterversammlung:

„Wir müssen es aus eigener Kraft schaffen. Niemand wird uns sonst Geld geben, um unsere Gehälter zu bezahlen.“

Das war keine Motivationsrede, sondern die ungeschönte Realität. Die Mitarbeiter akzeptierten die Wahrheit und gingen den notwendigen Weg mit. Seitdem weiß ich: Menschen können mit schwierigen Wahrheiten umgehen. Was sie nicht

Menschen akzeptieren unangenehme Wahrheiten. Unsicherheit akzeptieren sie nicht.

ertragen, ist Unsicherheit. Vertrauen entsteht, wenn Worte und Handlungen übereinstimmen. Ich nenne das Berechenbarkeit. Nicht Starrheit. Verlässlichkeit.

Die besten Führungskräfte, denen ich begegnet bin, waren selten die Charismatiker. Sie waren die Berechenbaren.

PRAXISFALL 2: VERANTWORTUNG STATT HIERARCHIE – WARUM LOYALITÄT GRENZEN BRAUCHT

Früh in meiner Karriere ließ ich mich aus falsch verstandener Loyalität zu meinem CEO und wider besseres Wissen dazu bewegen,

wirtschaftliche Entwicklungen positiver darzustellen, als sie tatsächlich waren. Heute nenne ich das das „Führungsprinzip Hoffnung“.

Wir hofften, dass sich die Dinge schon zum Guten entwickeln werden. Wir hofften, dass die Probleme kleiner sind, als sie tatsächlich waren. Und wir hofften, dass die Realität die eigene Darstellung irgendwann einholt.

Nichts davon geschah! Als die tatsächliche Situation sichtbar wurde, eskalierte die Lage. Der Eigentümer setzte eine Untersuchungskommission ein. Ich stand im Kreuzfeuer. Letztendlich verlor

der Geschäftsführer seinen Job und auch für mich hatte die Situation gravierende persönliche Folgen. Diese Erfahrung hat mich nachhaltig geprägt. Seitdem gilt für mich: Verantwortung kann man delegieren. Konsequenzen nicht.

Wer bereit ist, die Folgen seiner Entscheidungen selbst zu tragen, gewinnt Glaubwürdigkeit. Und aus Glaubwürdigkeit entsteht Autorität.

Heute würde ich als CFO einen solchen Weg nicht mehr mitgehen. Ich würde die Situation offen ansprechen, dem CEO widersprechen und, wenn erforderlich, die Eigentümer frühzeitig einbinden.



In Krisen suchen Menschen keine Optimisten. Sie suchen Orientierung.

Denn Hoffnung ist keine Strategie. Führung bedeutet, die Realität auszusprechen, auch wenn sie unbequem ist.

PRAXISFALL 3: RUHIG BLEIBEN IN STÜRMISCHEN ZEITEN, GEH LANGSAM, WENN DU ES EILIG HAST

Dieser Punkt ist für mich selbst noch ein Lernfeld. In Phasen hoher Belastung werde auch ich manchmal hektisch. Dabei habe ich immer wieder erlebt: Hektik überträgt sich sofort auf das Umfeld.

Je ruhiger und klarer eine Führungskraft bleibt, desto mehr Orientierung gibt sie ihrem Team.

Menschen beobachten in Krisensituationen weniger, was Führungskräfte sagen. Sie beobachten vielmehr, wie sie sich verhalten.

Wer hektisch wird, erzeugt Hektik. Wer Klarheit ausstrahlt, erzeugt Klarheit. Manchmal ist der stärkste Führungssatz: „Ich kenne die Antwort noch nicht. Aber wir werden sie gemeinsam finden.“ Hier liegt für mich persönlich noch viel Potenzial, meine eigene Wirksamkeit weiter zu steigern.

FAZIT

Mit 40 dachte ich, gute Führung deutet, Menschen zu überzeugen. Heute glaube ich: Gute Führung be-

deutet, Menschen Orientierung zu geben. Vertrauen statt Motivation. Verantwortung statt Hierarchie. Ruhe statt Hektik. Menschen folgen nicht unseren Präsentationen. Sie folgen unserer Haltung. Deshalb ist die wichtigste Frage für Führungskräfte nicht:

„Wie motiviere ich mein Team?“ Sondern: „Wie berechenbar, verantwortlich und vertrauenswürdig bin ich selbst?“ Denn genau dort beginnt Führung.

ZUM AUTOR

JOSEF KAINZ arbeitet als Interim CFO, CRO und Berater für Finanztransformation. Bei Bedarf übernimmt er gesellschaftsrechtliche Funktionen – bis hin zum Alleingeschäftsführer. Josef Kainz ist Gründer und Managing Partner der auf Finance spezialisierten Interim-

Boutique dieSaremas GmbH in Wien. Seit über 15 Jahren begleitet er Unternehmen in Phasen des Wandels – von Post-Merger-Integrationen über Restrukturierungen bis zu Vakanzüberbrückungen mit Auswahl und Onboarding von permanenten Stelleninhabern. Seine Mandate reichen von

mittelständischen Unternehmen über Private-Equity-Portfolios bis zu Konzernen. Bekannt ist er für seinen klaren, lösungsorientierten Führungsstil und für seine Arbeit an der Schnittstelle zwischen Zahlen und Menschen. Mit tiefem Verständnis für Kommunikation und Organisationspsychologie schafft er

Stabilität, wo andere in Krisen erstarren. Neben seiner Tätigkeit als Interim Manager vermittelt er Finance-Experten und bietet vertrauliche Sparring Calls für Führungskräfte an. dieSaremas GmbH
Kärntner Ring 5-7 | 1010 Wien
www.dieSaremas.com
j.kainz@dieSaremas.com



G300
THE SUPER-MIDSIZE
LEADER



THE CASTING//

JOSEF KAINZ
- IM MANDAT -

MEIN VORGEHEN IN DEN ERSTEN
30 TAGEN EINES MANDATS



THE CASTING//: PRAXISIMPULSE VON EXPERTEN

Jede Herausforderung lässt sich unterschiedlich angehen. In „The Casting“ beschreiben ausgewählte Experten ihre Vorgehensweise aus der Praxis. Wie analysieren sie eine Situation? Wo setzen sie an? Welche Maßnahmen haben Priorität? Jeder Beitrag liefert konkrete Impulse für Führungskräfte, die Entscheidungen treffen und Veränderungen umsetzen.

WAS ICH IN DEN ERSTEN 30 TAGEN EINES MANDATS ANPACKE



Ein Praxisblick von Josef Kainz

Ein Unternehmen verliert an Dynamik. Marktanteile sinken, Kosten steigen und wichtige Entscheidungen verzögern sich. Josef Kainz beschreibt, wie er in den ersten 30 Tagen eines Mandats vorgeht – von der ersten Analyse bis zu den Prioritäten, die den größten Einfluss auf den weiteren Verlauf der Restrukturierung haben.

Wenn ich ein Unternehmen übernehme, interessiert mich zunächst weder der Restrukturierungsplan noch die Präsentation der letzten Strategieklausur. Beides zeigt mir, welche Ziele das Unternehmen verfolgt. Mich interessiert jedoch zunächst, wo das Unternehmen heute tatsächlich steht und wie es zu dieser Situation gekommen ist. Deshalb verschaffe ich mir in den ersten Tagen ein eigenes Lagebild. Ich beginne mit den wirtschaftlichen Kennzahlen der vergangenen zwei bis drei Jahre und schaue mir an, wie sich Auftragseingang, Umsatz, Ertrag, Liquidität und Kosten entwickelt haben. Dabei suche ich weniger nach einzelnen Zahlen als nach dem Zeitpunkt, an dem sich die Entwicklung verändert hat. Häufig lässt sich bereits erkennen, ob die Schwierigkeiten plötzlich entstanden sind oder sich über einen längeren Zeitraum entwickelt haben. Nach meiner Erfahrung trifft Letzteres deutlich häufiger zu.

Anschließend spreche ich mit der Geschäftsführung und den Verantwortlichen der wichtigsten Unternehmensbereiche. Vertrieb, Produktion, Einkauf, Finanzen und Personal erleben dieselbe Situation oft aus sehr unterschiedlichen Perspektiven. Gerade deshalb stelle ich allen dieselben Fragen. Wo verliert das Unternehmen heute die meiste Zeit? Welche Entscheidung hätte schon vor Monaten getroffen werden müssen? Welche Entwicklung bereitet die größten Sorgen? Stimmen die Antworten weitgehend überein, entsteht meist ein klares Bild. Unterscheiden sie sich deutlich, zeigt das häufig, dass die Bereiche mit unterschiedlichen Annahmen arbeiten und die Ursachen noch nicht gemeinsam verstanden wurden.

Parallel dazu schaue ich mir die wichtigsten Abläufe im Unternehmen an. Ich lasse mir zeigen, wie ein Kundenauftrag vom Auftragseingang bis zur Auslieferung bearbeitet wird, wie Investitionen freigegeben werden oder wie die Zusammenarbeit zwischen Bereichen funktioniert. Ein Organigramm zeigt, wer wofür verantwortlich ist. Es zeigt jedoch nicht, welchen Weg eine Entscheidung tatsächlich durch das Unternehmen nimmt. Genau das herauszufinden, gehört für mich zu den wichtigsten Aufgaben in den ersten Tagen eines Mandats. Ebenso wichtig ist für mich die Frage, wo Vorgänge ins Stocken geraten, wer Entscheidungen verzögert oder unbearbeitet liegen lässt und an welchen Stellen Informationen verloren gehen oder Widersprüche entstehen. Gerade diese Beobachtungen liefern in den ersten Tagen eines Mandats häufig die wertvollsten Erkenntnisse und bilden die Grundlage für die weitere Analyse.

Nach etwa zwei Wochen beginne ich, die einzelnen Beobachtungen miteinander zu verbinden. Jetzt lassen sich wirtschaftliche Entwicklungen mit den Abläufen im Unternehmen vergleichen. Steigende Kosten, sinkende Margen oder längere Lieferzeiten beschreiben zunächst nur das Ergebnis. Entscheidend ist die Frage, wodurch diese Entwicklung entstanden ist. Genau dort beginnt die eigentliche Analyse. ●●●

Josef Kainz ist ein international erfahrener Interim Manager und Geschäftsführer. Seit über 15 Jahren liegen seine Schwerpunkte in den Rollen als Interim CFO, CEO, CRO (Chief Restructuring Officer) und Sanierungsmanager. Er ist Mitgründer und Managing Partner der auf Finance spezialisierten Interim-Boutique dieSaremas GmbH in Wien. www.dieSaremas.com • j.kainz@dieSaremas.com

THE CASTING //