

meistern



ngen verständlich zu machen.

Auf Stärken setzen!

► Veränderungen im Unternehmen verursachen oft Verunsicherung in der Belegschaft. Das liegt nicht zuletzt daran, dass solche Neuerungen meist mit dem Aufdecken von vermeintlichen oder tatsächlichen Missständen beginnen. Dadurch geraten die Mitarbeiter aber fast automatisch in eine Verteidigungshaltung, sonst müssten sie ja einräumen, vieles was sie bisher gemacht hatten, sei falsch gewesen.

Das Problem ließe sich zumindest entschärfen, wenn die Umstrukturierung nicht auf den Schwächen, sondern auf den Stärken aufbaut. Bei diesem positiven Ansatz wird nicht der Misserfolg, sondern der Erfolg benannt und seine Ursachen hinterfragt, um ihn dann immer weiter fortschreiben, ausbauen und stabilisieren zu können. Bei dieser Analyse spielen auch die weichen Faktoren eine entscheidende Rolle, beispielsweise das Ansehen bei den Kunden.

In einem ersten Schritt wird die Unternehmensleitung befragt: „Worin sehen Sie den

Erfolg Ihres Unternehmens begründet?“

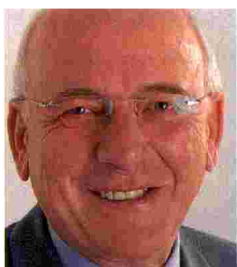
In der Regel folgte ein: „Na, das ist doch bekannt.“ Doch bei der Bitte um eine detailliertere Auskunft können viele Befragte entweder gar keine konkreten Punkte nennen, oder müssen lange nachdenken bis sie feststellen: „Unser Anspruch auf Qualität.“, „Unsere rasche Ersatzteillieferung.“, „Unser kostengünstiger Service.“

Schon allein mit einer solchen Bewusstmachung der Stärken wird der Grundstein für eine erfolgsfördernde Philosophie gelegt.

Im zweiten Schritt gilt es zu untersuchen, ob die Vorteile auch dann noch tragfähig sind, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern. Das könnten neue, billigere Konkurrenten aus dem Ausland sein. Aber auch der Rückzug eines Firmeninhabers aus dem operativen Geschäft hat bei Unternehmen schon ernste Krisen hervorgerufen. Oder wird bei der Stärkenanalyse festgestellt, dass der größte Teil des Erfolges auf der gewinnenden Persönlichkeit des Vertriebsleiters basiert, hat die Firma bereits ein Problem. Denn was geschieht, wenn dieser Mitarbeiter erkrankt, oder – schlimmer noch – zur Konkurrenz wechselt? Ein solches Ereignis reißt ein Loch in die Struktur, das so schnell nicht wieder geschlossen werden kann.

Sind solche Abhängigkeiten bekannt, muss ein individueller, konkreter Maßnahmenkatalog entwickelt werden, wie man effizient und schnell auf die neue Situation reagiert. Im Falle eines Falles weiß dann jeder, was zu tun ist.

Durchaus empfehlenswert kann es sein, sich bei dem Prozess durch professionelle Berater zu verstärken, da der Blick von außen oft Dinge entdeckt, die man selber für selbstverständlich hält. ◀



Eberhard Röhrer,
bbs Beratungs-
gemeinschaft GmbH,
Göppingen.