

Mittelstandsorientierte Personalentwicklung

Teil 6: Farbe bekennen

Von Hartmut Hennig, Didactic Network GmbH

Mehr als drei Viertel der Strecke haben Sie zurückgelegt – erfolgreich für Ihre eigene Firma. Jetzt heißt es durchhalten und weiterzumachen. Mit Teil 6 der Serie für eine mittelstandsorientierte Personalentwicklung laufen Sie mitten auf der Zielgeraden. In den ersten vier Teilen dieser Serie haben wir uns mit dem IST-Zustand beschäftigt. Hier war der Blick gezielt auf das innere System Ihres Unternehmens gerichtet. Ab Teil 5 geht es um die Außenwirkung, die Ihre Firma verbreitet. Auch in Teil 6 der Serie geht es um die zukünftigen Ziele und die darauf ausgerichteten Konzepte für Ihr Unternehmen.

Jetzt gilt es, Ihre Arbeit der letzten Wochen in der eigenen Firma publik zu machen. In diesem Teil werden wir uns auf den Schritt der Veröffentlichung und Einführung Ihrer Ausarbeitungen konzentrieren. Wir werden die Ergebnisse der Arbeit aus den ersten fünf Teilen effektiv nutzen und uns mit der Umsetzung Ihrer Unternehmensvision durch einzelne Konzepte befassen. Außerdem werden wir einen Blick darauf werfen, welche Chancen und Hindernisse Sie unbedingt beachten sollten. Dabei gilt es sicher zu stellen, dass die verschiedenen Personen und Bereiche lösungsorientiert miteinander umgehen.

beiter im Unternehmen gleichfalls Führungs- bzw. Leitungsaufgaben haben. Ein Beispiel: Der Meister im Service will seine „Jungs“ für mehr Zusatzdienstleistung gewinnen. Er wird damit keinen Erfolg haben, wenn der Kollege Filialleiter nichts Besseres zu hat, als die „Jungs“ bei jeder Idee zu belehren und abzuweisen – frei nach dem Motto: „Kümmert euch um das, was ihr könnt, und haltet euch aus dem Verkauf raus!“ Natürlich können sich Service und Verkauf auch von Seiten der Werkstatt im Weg stehen. Die neue Idee, an jedem Fahrzeug einen Servicecheck durchzuführen, wird nicht oder nur ab und zu durchgeführt – frei nach dem Motto: „Was sollen wir denn noch alles machen, und außerdem: Was haben wir denn davon?“

Information und Integration

Um diesen inneren Widerständen vorzubeugen, heißt es jetzt für Sie als Unternehmer klipp und klar Farbe zu bekennen! Veröffentlichten Sie Ihre ausformulierten Zielsetzungen vor allen Mitarbeitern. Machen Sie deutlich, was Ihr Unternehmen an diesem Standort und in Ihrem regionalen Markt von anderen unterscheidet bzw. wo zukünftig die klaren Unterscheidungsmerkmale

erkennbar werden sollen (Tipp N° 18: Erinnern Sie sich 3 x A – Anders als Andere, eine Formel für individuellen Erfolg):

- Unsere Formel für Unternehmenserfolg
- Unsere Stärken
- Wir sind anders als Andere

Nehmen Sie sich Zeit, geben Sie jedem Mitarbeiter Ihre Aussagen für den individuellen Erfolg schriftlich an die Hand und machen Sie dabei deutlich, dass Sie persönlich hinter diesen Aussagen stehen und konsequent alles für den gemeinsamen Erfolg tun werden. Diese Konsequenz sollte deutlich formuliert werden. Eine Motivation bringt dabei weit mehr als eine Drohung, die im Raum stehen bleibt.

Sie schlagen heute möglicherweise mit Ihren Mitarbeitern einen neuen Firmenkurs ein; das ist für alle Beteiligten ein mutiger Schritt, den man gerne gemeinsam gehen will. Gerade aus diesem Grund sollte unmissverständlich klar sein, dass Fördern und Fordern zusammen gehören! (Tipp N° 19: Wenn alle am gleichen Strang ziehen, kommt es darauf an, auch am gleichen Ende des Taus zu stehen!)

Machen Sie alle Mitarbeiter vertraut mit Ihren (neuen) Gedanken und Grundsätzen über:

- Unternehmensposition
- Führungsstil
- Investitionen
- Kundenorientierung
- Personal
- Leistung

Schritt 5: Aus der Planung in die Umsetzung

Zunächst ist es sinnvoll, die bisherigen Ausarbeitungen zur Hand zu nehmen und von A bis Z zu überprüfen. Sind die Inhalte und Ansätze aufeinander abgestimmt oder finden sich widersprüchliche Punkte darin wieder? Es ist an sich unmöglich, Personal zu motivierten und zu leistungsbereiten Mitarbeitern zu entwickeln, wenn dieses Ziel nicht von den Mitarbeitern mitgetragen wird. Das geht nur dann, wenn die Mitar-

Sieben Schritte zum planbaren Erfolg

Erfolg ist auch für Sie planbar – im Sport wie im täglichen Leben! Sehen Sie die NEUE REIFENZEITUNG-Serie für eine mittelstandsorientierte Personalentwicklung als 400-Meter-Lauf. Fünf Teile der Serie in der NEUE REIFENZEITUNG haben Sie erfolgreich hinter sich gebracht. Doch entschieden wird der 400-Meter-Lauf mehr als alle anderen Wettkämpfe auf den letzten 100 Metern – und die stehen mit Teil 6 der Serie jetzt für Sie an. Derzeit liegen Sie gut im Rennen – bleiben Sie am Ball! Auch auf der Zielgeraden haben Sie einen Profi-Coach: Auf der Suche nach den richtigen Antworten auf die entscheidenden Fragen gibt Branchenexperte Hartmut Hennig mit seiner Unternehmensberatung Didactic Network GmbH exklusiv in der NEUE REIFENZEITUNG wichtige Tipps zu einem planbaren Erfolg. Ein zusätzlicher praktischer Service steht Ihnen per Internet zur Verfügung: Unter didanet@aol.com oder www.didactic-network.com können Sie neutrale Arbeitsblätter anfordern, Fragen stellen und individuell an Ihrer Unternehmensplanung arbeiten.



Hartmut Hennig

dv

Bereiten Sie sich auf Fragen zu Ihren Gedanken eingehend vor. Geben Sie zu einzelnen Punkten dezidierte Erläuterungen und stellen Sie sicher, dass alle Beteiligten verstehen was Sie meinen. Unklarheiten reduzieren dabei die Chancen auf eine erfolgreiche Umsetzung. Möglicherweise werden Sie Einzelne zu einem späteren Zeitpunkt nochmals ansprechen; wollen erfahren, was Änderungen oder Neuausrichtungen für sie persönlich bedeuten. Nehmen Sie diese Fragen sehr ernst und klären Sie Vorbehalte auf.

Der Plan zum Erfolg wird öffentlich

Zu jedem Konzept gehört außer den Inhalten und der Investitionsplanung auch ein Zeit- und Maßnahmenplan. So manches Konzept scheitert daran, dass

man am liebsten alles auf einmal umsetzen möchte! Ob die alte Weisheit „Gut Ding will Weile haben“ hier gelten soll, wollen wir in Frage stellen! Es ist sinnvoller einen klaren und überschaubaren Plan vorzustellen, der den wirklichen Ressourcen Ihres Unternehmens gerecht wird. (Tipp N° 20: Es ist erfolgreicher, die richtigen Dinge zu tun, als nur die Dinge richtig zu tun.)

Stellen Sie den Mitarbeitern Ihren Plan Punkt für Punkt vor. Zu jedem einzelnen Aspekt Ihrer Konzeption gehört mindestens ein Verantwortlicher: „Wer macht wann was!“. Auch hier sollten Sie darauf achten, dass die verantwortliche Person weiß, warum gerade sie (Fähigkeiten) dafür verantwortlich ist (Kompetenz) und in welchem Zusammenhang diese Aufgabe steht. Schärfen Sie bei den Mitarbeitern jetzt das Verständnis der „Internen Kundenorientierung“. Was heißt denn das, wird man Sie fragen? Ein Beispiel: Wenn der Wareneingang erkennt, dass die Verwaltung ihr „interner Kunde“ ist, man aufeinander angewiesen ist, wird es anhand eines lesbaren Vermerks auf dem Lieferschein leichter fallen, Wareneingänge zu verbuchen oder Fehlmengen gezielter zu reklamieren. Wenn der Service erkennt, dass der Verkauf sein „interner Kunde“ ist und jede Dienstleistung auf der Arbeitskarte vermerkt, wird es leichter fallen, Rechnungen vollständig und stimmig zu erstellen. Diese Beispiele lassen sich aus dem täglichen Geschäft nahezu endlos fortsetzen.

Zusammenfassend gilt in dieser Phase, diesem Schritt auf dem Weg zum planbaren Erfolg eine Formel: Klare Information + gezielte Integration aller Betroffenen und Beteiligten = Erfolg. Wenn Sie diese Regel beachten, reduzieren Sie die Gefahr von Abweichungen und Widerständen, die ersten gemeinsamen Schritte in die andere Richtung können gemacht werden!

Ab diesem Moment werden Ihre Kunden, die Lieferanten, die

Kollegen und die Wettbewerber mitbekommen: „Irgend etwas ist bei euch anders, aber was?“ Jetzt muss die ganze Mannschaft im wahrsten Sinne des Wortes an Bord sein, hinter der Vision und Zielsetzung stehen. Sie stehen mit Ihrem Plan auf dem Prüfstand der Realität!

Jetzt ist Ihr unternehmerisches Durchhaltevermögen gefordert und die innere Überzeugung, die richtigen Dinge entschieden zu haben. Lassen Sie sich nicht entmutigen, wenn es an einigen Stellen noch nicht rund läuft. Sie haben viel Zeit und Energie in Ihre Konzeption und in die Maßnahmenentwicklung investiert, nun gilt es diese Investition zu kapitalisieren! (Tipp N° 21: Make a plan and stick to it!) Im Klartext: Mach Deinen Plan und halte Dich daran! Die Tendenz bei ersten Schwierigkeiten den gesamten Plan zu kippen ist in unserem Land weit verbreitet.

Wenn Sie nicht an Ihr Konzept glauben, wie können Sie erwarten, dass andere es tun. Schauen Sie sich in der Wirtschaft um, es gibt eine große Zahl von erfolgreich umgesetzten Konzepten und Ideen. Viele Konzepte (= Unternehmen!) kommen dann ins Schleudern, wenn sie die Probleme den ursprünglichen Lösungen anpassen! Also ist Fein-Tuning angesagt; sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern und vor allem sprechen Sie Ihre Kunden an! Fragen Sie nach der Zufriedenheit!

Überzeugen Sie sich, dass Sie miteinander auf dem erfolgreichen Weg sind.

In der nächsten Ausgabe der NEUE REIFENZEITUNG werden wir Bilanz ziehen und die Zusammenfassung unserer ersten sechs Teile erstellen. Ein Rückblick auf die ernsthafte Arbeit und ein Ausblick auf weitere mittel- und langfristige Planungsarbeit.

Hartmut Hennig