

Mittelstandsorientierte Personalentwicklung

Teil 4: Die Firmenphilosophie

Von Hartmut Hennig, Didactic Network GmbH

Daten, Zahlen und Fakten sind ungeheuer wichtig – keine Frage. Jedoch müssen Sie sich immer wieder vor Augen führen, dass Zahlen und Daten ohne den Hintergrund der jeweiligen Firmenphilosophie kaum eine Aussagekraft haben. Die Arbeit ist nur dann wirklich erfolgreich, wenn die einzelnen Zahlen und Daten zu den Prinzipien der Firma passen. Daher beschäftigen wir uns in diesem vierten Teil der Serie mit dem wichtigen Teil, der hinter Zahlen, Daten und Fakten steckt: der Firmenphilosophie.

Rückblick/Ausblick

Sie haben bereits ein gutes Stück geschafft. Bevor Sie in den nächsten Arbeitsschritt der Serie einsteigen, ist es sinnvoll, eine Zwischenbilanz über die bisherigen Schritte, Arbeiten und Veränderungen zu ziehen. Eine passende Gelegenheit, denn ein weiteres Geschäftsjahr liegt hinter Ihnen und der gesamten Reifenbranche. In diesen Tagen lesen wir fast täglich Analysen, Branchenvergleiche und Prognosen der Verbände und Branchenexperten. Wie so oft in der Vergangenheit beschleichen manche Führungskraft und einige Unternehmer in diesen Momenten viererlei: Frustration, Ratlosigkeit, ein Gefühl der Ohnmacht und der Wunsch nach eigener Entlastung.

Schritt 3: Auf dem Gipfel des Erfolgs kann man nicht wohnen

Unabhängig davon, wie sich die jeweils aktuelle wirtschaftliche Realität eines Unternehmens darstellt, ist es erforderlich, kritisch Fragen nach den Prinzipien des Unternehmens zu stellen: Welche Grundauffassungen, welche Thesen und Leitsätze bestimmen derzeit und zukünftig mein unternehmerisches Handeln?

Das unbefriedigende Gefühl, dass es anderen ähnlich oder doch nicht viel besser geht, hilft gar nichts!

Im Gegenteil – schließlich gibt es Unternehmen, die es irgendwie geschafft haben, auch im abgelaufenen Jahr ein profitables Ergebnis zu präsentieren. Diese Unternehmen haben sich mit neuen Aktivitäten im Markt erfolgreich positioniert und stabilisiert (Tipp N°11: Prüfen Sie in diesem Moment selbstkritisch, ob Sie sich eher als Problemdenker oder Chancendenker erleben). Sie kennen doch den gern zitierten Unterschied zwischen einem Optimisten und einem Pessimisten? Wenn ja, lesen Sie weiter, denn es gibt eine interessante Variante: Der Pessimist sagt: „Es ist alles so schlimm, es kann kaum schlimmer werden!“ Antwortet der Optimist: „Doch, doch!“ Zu welcher der beiden Gruppen möchten Sie gehören? Betrachten Sie Probleme als Herausforderung und Chance oder nur als reinen Ballast und Plagerei für sich selbst? Welche Gefühle lösen Gedanken an aktuellste Veränderungen in Ihrer unmittelbaren Umgebung aus? Wie sind Sie auf die neuen Medien, auf „B2B“, auf „B2B2C“, auf „EDI“ und auf ?-Commerce-Konzepte vorbereitet? Wer unterstützt und berät Sie in diesen Bereichen, wer bildet Sie hierin aus? (Schauen Sie sich hierzu die Grafik an und kreuzen Sie an, was für Sie heute schon zutrifft!)

In Teil 3 dieser Serie haben wir uns mit dem inneren System eines Unternehmens beschäftigt. Jetzt wenden wir uns den Merkmalen des Unternehmens zu, die von innen nach außen wirken. Schließlich wird damit das Gesamtbild des Unternehmens aus Sicht des Kunden entscheidend geprägt. Diese Merkmale

sind die unternehmerischen Grundauffassungen, Thesen und Leitsätze!

Welche Grundauffassungen definieren Ihr Handeln und Ihre Entscheidungen?

Beispiele für Misserfolg und Frustration in Unternehmen erkennen Sie überall dort wo:

- Problemdenker reagieren,
 - deren Wunsch nach Änderung allein Vater des Gedankens war und bleibt
 - die Maßnahmen nachahmen werden und nur auf Absicherung achten
 - die Veränderung nur auf äußeren Druck, halbherzig und ohne Spaß angehen
 - die Entscheidungen permanent neu zur Debatte stellen
 - deren Hausbank und/oder Lieferanten der Motor einer zwingenden Veränderung sind.

Erfolgreiche Beispiele werden Sie überall dort finden, wo:

- Chancendenker agieren, die heute über den Erfolg von morgen entscheiden

Entscheiden Sie sich, (weiter) als Chancendenker zu agieren! Schreiben Sie Ihre bisherigen Grundauffassungen, Thesen und Leitsätze auf! Notieren Sie zudem all die Gedanken, die Ihnen jetzt durch den Kopf gehen. Was hat Ihr Tun und Handeln bestimmt, wer hat Sie dabei unterstützt oder wer hat Sie dabei gehindert? Mit wem konnten Sie sich bisher austauschen, waren es Kollegen oder hat Sie der übergeordnete Verband unterstützt? Gibt es

in Ihrer Kooperation möglicherweise gute Foren oder qualifizierte Bildungsangebote zur Personalentwicklung, in denen das möglich ist?

Tipp: Wie bereits in den letzten Folgen geben wir Ihnen auch heute einen wichtigen Tipp zur einfachen Umsetzung der Serieninhalte vor Ort: Da die sieben Teile dieser Serie aufeinander abgestimmt sind, ist es sinnvoll, sich die einzelnen Teile herauszutrennen oder zu kopieren! Reservieren Sie sich für jeden einzelnen Schritt eine halbe Stunde Zeit, um in Ruhe und mit der erforderlichen Distanz zum Alltagsgeschäft Randnotizen, Ansätze oder be-

Sieben Schritte zum planbaren Erfolg

Erfolg ist planbar! Wenn Sie die drei ersten Folgen des Leitfadens für eine mittelstandsorientierte Personalberatung in der NEUE REIFENZEITUNG bereits aufmerksam durchgearbeitet haben, sind Sie auf dem richtigen Weg. Jetzt heißt es, am Ball zu bleiben. 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.



Hartmut Hennig

dv

Der Blick zurück

- aus Neue Reifenzeitung 2/96 -

Adieu

Wilhelm Schäfer, Grandseigneur der deutschen Reifenindustrie und Marketingvorstand bei Continental, wird in den Ruhestand verabschiedet.

Und tschüs?

Der drittgrößte koreanische Reifenhersteller ist wegen Zahlungsunfähigkeit vom Kollaps bedroht.

Das war's – oder nicht?

Leichtmetallräderhersteller Alu-Cast Products (acp) musste Konkurs anmelden – und Jürgen Keil lässt die Firma als acr neu erstehen.

Finger weg!

Mit Begriffen wie „Felgensanatorium“ werben Firmen, die von Fachleuten als irreparabel eingestufte Leichtmetallfelgen wieder richten wollen.

Gen Osten

Ungarn wird als Fertigungsstandort immer interessanter, jetzt nimmt auch Lkw-Alu-radproduzent Alcoa ein Werk in Betrieb.

Glückwunsch

Im Michelin-Werk-Hallstadt bei Bamberg wird der hundertmillionste Reifen gefertigt.

Congratulations!

Der Goodyear-Konzern erreicht Rekordumsätze und -gewinne.

Good wishes!

„Bill“ Sharp wird President of Global Support-Operations und damit „zweiter Mann“ im Unternehmen.

Aber Hallo!

Der Michelin-Konzern kreppt seine gesamte Organisation völlig um.

Willkommen

Michelin bietet freien Reifenhändlern das Marktförderungsprogramm MFP an.

... wussten Sie es noch?

reits Maßnahmen zu skizzieren.

Besonders wichtig ist hierbei: Reflektieren Sie kritisch! Beantworten Sie sich die Frage: Woher stammen diese Thesen und Leitsätze, die in meinem Unternehmen wirken, wer hat sie wann formuliert oder sind sie im Laufe der Jahre gewachsen? Anschließend nehmen Sie Ihre Aufzeichnungen und besprechen diese entweder mit Partnern, Freunden und auch mit Ihren Mitarbeitern! Wie sehen diese Personen die Situation, welche Beiträge oder Hinweise können sie ergänzend liefern?

Haben Sie in Ihren Unterlagen, Ihren Grundauffassungen etwas über die einzelnen Schritte einer Veränderung notiert, in welchen Schritten wollen Sie vorgehen? Sind Sie, ist die Organisation und sind die Mitarbeiter darauf vorbereitet?

Schauen Sie sich die Grafik „Phasen der Veränderung“ an. Drei Kernpunkte sollten klar sein:

1. Kompetenz: Was ich kann – darf und soll ich tun!
2. Motivation: Was ich kann, darf und soll – will ich auch tun!
3. Fähigkeit: Was ich darf und soll – kann ich!

Diese Kernpunkte sollten Sie immer vor Augen haben, denn es hilft nur wenig, wenn Sie die Grundauffassungen im Unternehmen ändern und nur ein einziger der drei genannten Kernpunkte ist im Defizit.

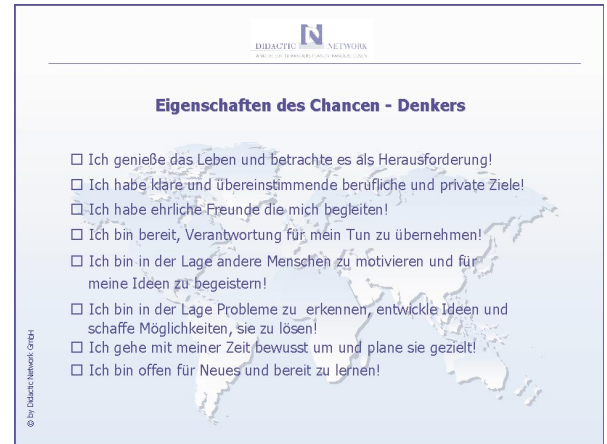
Im Detail heißt das:

- WISSEN = Mir ist bekannt, warum es wirklich geht; ich kenne mich fachlich und methodisch aus!
- WOLLEN = Ich habe die innere Bereitschaft etwas zu tun!
- TUN = Die Rahmenbedingungen sind geschaffen, das WISSEN und WOLLEN umzusetzen!

Ihre Aufgabe wird es sein, die Organisation und die Mitarbeiter gut einzuschätzen! Was fehlt und was ist schon vorhanden? Hier greifen Sie auf Ihre Ausarbeitungen aus Schritt 1 bis 3 dieser Serie zurück! Sie leiten die Entwicklung. Erst wenn die Organisation und die

Mitarbeiter die Veränderung wirklich verinnerlicht haben, ist es zum neuen Selbstverständnis geworden. Dann kann der Zyklus aufs Neue beginnen. Hierzu kommen wir später.

Beantworten Sie abschließend für sich –



und das in aller Konsequenz –, ob die bisherigen Auffassungen heute noch gültig sein sollen, ob sie Ihren Zielsetzungen weiterhin entsprechen? Legen Sie nun fest, wo sich die größten Probleme und Herausforderungen stellen und wo Veränderung angebracht erscheint!

Tipp: Ein zusätzlicher praktischer Service steht Ihnen per Internet zur Verfügung: Unter didanet@aol.com oder www.didactic-network.com können Sie neutrale Arbeitsblätter anfordern bzw. herunterladen, Fragen stellen und mit uns individuell an Ihrer Unternehmensplanung arbeiten.

In der nächsten Ausgabe der NEUE REI-



FENZEITUNG werden wir uns mit den neuen Grundsätzen, Leitgedanken, Konzepten oder Zielen für Ihr Unternehmen beschäftigen. Dann können Sie festlegen, von welchen Auffassungen Sie in Zukunft ausgehen wollen!

Viel Erfolg bei den weiteren Ausarbeitungen!
Hartmut Hennig