

# Mittelstandsorientierte Personalentwicklung

## Teil 3: Das „innere System“

Von Hartmut Hennig, Didactic Network GmbH

Die ersten Schritte sind bereits getan: In der letzten Folge der Serie haben wir Ihnen wichtige Anregungen und Tipps für einen planbaren Erfolg gegeben. Unverzichtbar für diesen planbaren Erfolg ist ein kompetentes Team, das die Schnittstelle zwischen Produkt/Dienstleistung auf der einen Seite und Kunde auf der anderen Seite bildet. Heute geht es daher um das Thema **KOMPETENZEN – VERANTWORTLICHKEITEN** und **ZUSAMMENARBEIT** innerhalb Ihrer Firma.

**Tipp:**  Wie bereits in der letzten Folge geben wir Ihnen auch heute einen einfachen, aber wichtigen Tipp zur einfachen Umsetzung der Serieninhalte vor Ort: Reservieren Sie sich für jeden einzelnen Schritt eine halbe Stunde Zeit, um in Ruhe und mit der erforderlichen Distanz zum Alltagsgeschäft Randnotizen, Ansätze oder bereits Maßnahmen zu skizzieren.

### Gerade jetzt!

Mit Grauen schauen viele Betriebe aus der Reifenbranche zurück auf die letzten Monate. Das sonst meist Gewinn bringende Wintergeschäft brachte bisher für viele Unternehmen nicht die erwarteten Umsätze. Dank sommerlicher Temperaturen im November und Dezember sind die Lager meist noch voll mit unverkauften Winterpneus. Da graut es dem Firmeninhaber nicht selten schon beim Gedanken an die kommenden, oft einnahmeschwachen Wintermonate Februar und März. Jedoch gerade jetzt ist es wichtig aktiv zu werden und das eigene Unternehmen auf den richtigen Weg zu bringen, um sich von den zahlreichen Mitbewerbern erfolgreich abzuheben.

### Schritt 2: Führen – Fördern – Fordern

Mittelständische Unternehmen unterscheiden

sich in der Basisstruktur nicht von Großunternehmen. Sie präsentieren sich nach innen (inneres System) und nach außen (äußeres System) durch ihre Funktionen (Leistungsfelder) und die Personen (Leistungsträger), natürlich auch durch das Erscheinungsbild; dabei sprechen wir von den Gebäuden, den Produkten, der Werbung etc.

In diesem dritten Teil der Serie ist es nun an der Zeit, sich Gedanken über das innere System zu machen. Wir sprechen beim inneren System über die Organisationsstruktur Ihres Unternehmens, die Funktionen, die Abläufe, die Aufgaben (Rollenverteilungen) und letztendlich über die Verantwortlichkeit jedes Mitarbeiters in Ihrem Unternehmen (Tipp N°5: Mitarbeiter wollen erfahren, wohin die Reise geht, wie sich das Unternehmen entwickeln wird, wie sie daran mitarbeiten können und ob sie ihr Können einbringen sollen). Es ist Zeit zu überlegen, ob das bisherige System noch passt, wie man zur Zeit miteinander arbeitet und umgeht. In einem späteren Schritt ist zu entscheiden, was verändert werden kann und soll (Tipp N°6: Die Zukunft gestalten die schnellen und schlanken Unternehmen). Worauf warten, denn „es“ ändert sich nicht von alleine!

Schauen wir uns in dieser Situation Eigenschaften & Kompetenzen sowie Risiken & Hindernisse als Kennzeichen von Unternehmen und deren Führungsprin-

zipien an (Tipp N°7: Der Erfolg von Unternehmen entspricht ihrer Fähigkeit sich selbst kritisch in Frage zu stellen). Übertragen Sie diese einzelnen Punkte der Grafiken 1 und 2 auf Ihre Arbeitsblätter und kreuzen Sie an, wie Sie sich selbst bzw. Ihr Unternehmen einschätzen.

Wenn Sie, wie bereits im ersten Teil dieser Serie angeregt, einen Gedankenaustausch und eine Diskussion mit Ihren Mitarbeitern geführt haben, bietet sich hier eine nächste Möglichkeit, Ihre Mitarbeiter aktiv in die Prozesse einzubeziehen. Nehmen Sie diese Unterlagen in eine gemeinsame Runde und lassen Sie dort die Arbeitsblätter einmal „ankreuzen“. Wie sehen Ihre Mitarbeiter das Unternehmen, wie schätzen sie die einzelnen Punkte ein? Integrieren Sie die Mitarbeiter, und kommunizieren Sie Ihre Gedanken.

Es gibt einen deutlichen qualitativen Unterschied zwischen der reinen Information und einer unmittelbaren Kommunikation. Dazu ein einfaches Beispiel: Im Service und Verkauf sollen zukünftig zwei Mitarbeiter gemeinsam und besser zusammenarbeiten. Variante 1: Sie sprechen deutlich die Anweisung aus: „Ab sofort wird zusammengearbeitet, noch Fragen?“ Ihre Formel: 1 Mitarbeiter + 1 Mitarbeiter = 2 Mitarbeiter = mehr Erfolg (na ja?).

Oder Sie versuchen eine stabile und funktionierende Kommunikation aufzubauen und klären vorher mit den Betroffenen: „Was glaubst Du, welche Chancen habt ihr zu zweit und wie wollt ihr vorgehen?“ Formulieren Sie dabei klar und konkret, worauf Sie Wert

legen und welche Ziele es zu erreichen gilt. Nur dann wissen die Mitarbeiter, worauf es Ihnen ankommt (Tipp N°8: Kommunikation ist Basis erfolgreicher Führung). Auf diese Art und Weise integrieren (führen) Sie die Betroffenen und bewegen sie dazu (fordern), sich Gedanken zu machen. Sie haben Teil, müssen sich an der Entwicklung beteiligen. Damit wächst der Gemeinschaft und damit die Lust, Ideen und Vorschläge einzubringen.

Doch diese möglicherweise neue Art der Zusammenarbeit und Führung hat auch ihre zwei Seiten. Einerseits wird sie bei regelmäßiger Anwendung und Übung zu ganz neuen Qualitäten in der Zusammenarbeit (inneres System) füh-

## Sieben Schritte zum planbaren Erfolg

Erfolg ist planbar! Wenn Sie die beiden ersten Folgen des Leitfadens für eine mittelstandsorientierte Personalberatung in der NEUE REIFENZEITUNG bereits aufmerksam durchgearbeitet haben, ist mehr als der erste Schritt getan. Wir zeigen Ihnen, wie Sie jetzt am Ball 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. Da die sieben Teile dieser Serie aufeinander abgestimmt sind, ist es sinnvoll, sich die einzelnen Teile herauszutrennen oder zu kopieren. Ein zusätzlicher Service steht für Sie per Internet zur Verfügung: Unter [didanet@aol.com](mailto:didanet@aol.com) oder [www.didactic-network.com](http://www.didactic-network.com) können Sie neutrale Arbeitsblätter anfordern bzw. herunterladen, Fragen stellen und individuell an Ihrer Unternehmensplanung arbeiten. *dv*



Hartmut Hennig

## Der Blick zurück

- aus Neue Reifenzeitung 1/96 -

### Kooperiert

Japans Toyo geht zwei Jointventures in China ein: mit der Shanghai Dacheng Rubber Co. und Taiwans Cheng Shin Rubber.

### Fusioniert

Die beiden deutschen Vertriebsgesellschaften Bridgestone und Firestone fusionieren und suchen eine gemeinsame Firmenzentrale.

### Umbenannt

Mit der Abspaltung vom Telekommunikationsunternehmen Nokia bekommt der Reifenhersteller einen neuen Namen und heißt jetzt „Nokian“.

### Hilft

Indonesiens Elangperdana bekommt niederländisches Know-how und soll dafür auch Vredestein-Pkw-Reifen herstellen.

### Hilft nichts mehr

Räderhersteller Remoco (Marken Remotec und Aluline) meldet Konkurs an.

### Muss gehen

Continental-Spitzenmanager Dr. Rainer Simon verlässt das Unternehmen.

### Nicht anerkannt

Die vom Reifengroßhändler und Kooperationsgründer Lothar Schütze geführten akademischen Titel werden vom Verwaltungsgesicht Göttingen nicht anerkannt.

### Umorganisiert

Der Michelin-Konzern verschreibt sich eine völlige Neuorganisation.

### Aufgestockt

Goodyear stockt den Anteil beim polnischen Reifenhersteller Debica auf und hält die Mehrheit.

### Abgebrannt

Beim größten europäischen Runderneuerer von Pkw-Reifen Technic ist ein Teil der Produktionsanlagen abgebrannt.

### Abgebrannt und wieder aufgebaut

Die gemeinsame Tochtergesellschaft von Continental und Pirelli Drahtcord Saar nimmt ein Jahr nach völliger Vernichtung durch einen Großbrand die Produktion wieder auf.

... wussten Sie  
es noch?

ren, andererseits wird recht bald deutlich, wer mit dieser „komischen neumodischen Art vom Chef“ gar nicht gut umgehen kann; Widerstand und Ablehnung werden dabei transparenter denn je. Kennen Sie solche Sätze: „Das haben wir schon mal probiert ...“, „Das geht in unserer Branche so nicht ...“

oder „Dafür brauchen wir mehr Zeit und außerdem mehr Geld!“

Erst still in den Seitengesprächen, möglicherweise durch eine passivere Beteiligung an Gesprächen und letztendlich in offener Ablehnung! Man hört nur was man hören will, sieht nur was man sehen will und tut auch nur das was man tun will.

Nun wird deutlich, wer sich an der Unternehmensentwicklung aktiv beteiligen will oder wer durch sein eventuell sogar destruktives Verhalten diesen dringend notwendigen Schritt behindert (Tipp N°9: Wer nicht aktiv an der Lösung eines Problems mitarbeitet, wird damit Teil des Problems). Führen – fordern und fördern – möglicherweise sind Mitarbeiter in dieser neuen Situation einfach überfordert, können damit nicht umgehen. Suchen Sie auch zu diesen Mitarbeitern den Kontakt unter vier Augen und sprechen Sie diese offen an ohne Vorwurf und Zuweisung, schildern Sie Ihren Eindruck über das Verhalten und haben Sie ein offenes Ohr für das was man Ihnen zu sagen hat, auch wenn es Vorwürfe und Kritik sind.

Treffen Sie dann mit diesem Mitarbeiter eine verbindliche Absprache, wie sie weiter miteinander arbeiten werden, welche Form der Unterstützung Sie anbieten wollen und anbieten können. Schließen sie einen kleinen „Vertrag“ miteinander (Tipp N°10: Machen Sie Betroffene zu

### Risiken und Hindernisse für den Unternehmenserfolg

- Klare Hierarchie und vorgeschriebener Personaleinsatz
- Information von oben nach unten [Deutliche Anweisungen]
- Verwaltungsdenken und Kontrolle [WAS ist wichtiger als WIE]
- Regelmäßige aber halbherzige Umorganisation
- Rivalität und Konkurrenz [WER arbeitet wirklich...]
- Klar getrennte Funktionen [Verkauf, Service, Verwaltung]
- Starres Aufgaben- und Stellendenken in den Funktionen
- Veraltete Kommunikationsmittel [EDV, viel Papier]
- Konflikte werden nie wirklich gelöst
- Diskussion über interne Probleme mit Kunden & Lieferanten
- Tendenzen zur „inneren“ Kündigung [Arbeit versus Freizeit]



© by Didactic Network GmbH

Beteiligten und Beteiligte zu Betroffenen). Es muss auch klar werden, dass der bisherige Widerstand oder die Ablehnung in absehbarer Zeit endet, so oder so!

Fassen wir an dieser Stelle die drei Punkte zusammen:

Führen: Die Aufgaben und Verantwortung sind allen bekannt und werden gemeinsam getragen. Die gemeinsamen Spielregeln sind allen bekannt und werden angewendet.

Fordern: Es bestehen klare Absprachen über die gegenseitigen Erwartungen, die Leistungen und die Ent-/Belohnung

Fördern: Eine kontinuierliche und zielgerichtete Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter ist die Grundlage für den Erfolg

In der nächsten Ausgabe der NEUE REIFENZEITUNG werden wir uns mit den Grundauffassungen, den Thesen und Leitsätzen beschäftigen, welche den Unternehmern und dem Unternehmen zugrunde liegen.

Hartmut Hennig

### Eigenschaften und Kompetenzen für den Unternehmenserfolg

- Transparente und effektive Strukturen im Unternehmen
- Kommunikation und Information unabhängig von Funktionen
- Gemeinsame Suche nach neuen Ideen und Lösungen
- Konsequente und flexible Umsetzung der Lösungen
- Erfolgsorientierte Entlohnungssysteme
- Moderne und angenehme Arbeitsmittel in allen Bereichen
- Kontinuierliche Weiterbildung und Entwicklung für Alle
- Eigenverantwortliche und übergreifende Aufgabengebiete
- Lösungsorientierte Konfliktbearbeitung
- Identifikation mit dem Unternehmen

© by Didactic Network GmbH