

WIR STARTEN DIE ZUKUNFT

FIT FÜR DIE ZUKUNFT DURCH VERTRAUEN UND LOYALITÄT

Dr. Willi Fehlmann, Partner

Ihr Unternehmen kam in die Turbulenzen der Krise. In diesen Situationen gilt es, möglichst schnell die richtigen Massnahmen zu ergreifen. Da ist nicht viel Zeit für Diskussionen und Analysen. Der Erfolg hängt weitgehend von der Fachkompetenz des Managements ab.

Das Unternehmen ist nachher nicht mehr dasselbe. Es wurden einschneidende Massnahmen durchgezogen und Veränderungen unter Druck vollzogen. Darauf muss ein Startpunkt gesetzt werden. Die Mitarbeitenden brauchen ein Signal, dass sie wieder Vertrauen schöpfen und Motivation aufbauen können. Die Motivation in der Krise ist oft Angst, und die hält nicht lange an. Soll das Unternehmen fit für die Zukunft werden, dann müssen die Veränderungen nachhaltig sein.



IN DER KRISE

Im Unternehmen zeigt sich die Krise durch eine hohe Unruhe und Ängsten bei den Mitarbeitenden. Die Unsicherheit ist gross, wobei auch die gesamtgesellschaftliche Atmosphäre eine wichtige Rolle spielt.

Übrigens, auch Mergers und Strategiewechsel können diese Krisensymptome auslösen.

Sie habe kurz und intensiv analysiert – ev. mit der Erfahrung von Beratungsfirmen - und dann Massnahmen ergriffen: Personal abgebaut, Standorte geschlossen, Aussendienste zusammengelegt, die Prozesse verschlankt, Working Capital gesenkt und neue Firmen dazu gekauft. Vielleicht ist einiges noch im Projektstatus, aber man ist unterwegs in die richtige Richtung.

Den Mitarbeitenden haben Sie klar gemacht, dass das jetzt unbedingt sein muss und sich Härten nicht verhindern lassen. Sie haben mit Gewerkschaften und Betriebsrat Vereinbarungen ausgehandelt und mit den einzelnen Mitarbeitern gesprochen.

Sie haben auch mit den Mitarbeitenden gesprochen, die Sie in die Zukunft mitnehmen wollen. Von denen brauchen Sie jetzt 150% Leistung. Auch bei dieser Gruppe haben Sie um

Verständnis geworben. Für alle sind Entlassungen schwierig, aber man hatte keine Wahl.

Nun sind die wichtigsten Pflöcke eingeschlagen, die strategischen Projekte sind aufgesetzt, und man kann durchstarten, resp. hat fliegend gestartet.

Gefahr: Das Management ist guter Dinge und wendet sich wieder neuen Themen zu, denn es gibt viel zu tun

DURCHSTARTEN – OHNE VORPROGRAMMIERTE ENTTÄUSCHUNG

Die Hoffnung ist leider oft der Vater des Gedankens. Wenn Geschäftsführungen nach einer grossen Unruhe im Unternehmen meinen, es sei nun alles wieder zum Guten gewendet, die Krise überstanden – dann ist das der Start zur nächsten.

Im Unternehmen müssen Sie davon ausgehen, dass Ihnen während und nach der Krise kaum jemand die ehrliche Meinung sagt. Niemand will ein Bedenkensträger sein in dieser Situation. Die Leute sind unter Schock und arbeiten sehr viel. So werden auch bei Kurzarbeit und Personalreduktion die früheren Leistungen erbracht. Da ist aber Angst der Treiber und diese Leistungsmotivation hält nicht lange an. Sobald wieder einigermaßen Ruhe einkehrt, fallen die Mitarbeitenden wieder in die alten Verhaltensweisen zurück. die Prozesse

werden wieder verlangsamt und der Aussendienst findet zur Routine. Es kann auch sein, dass die Kunden sich nicht auf die neue Ideen einstellen, und man vieles wieder zurück rudern muss.

MASSNAHMEN ZUM ERFOLG

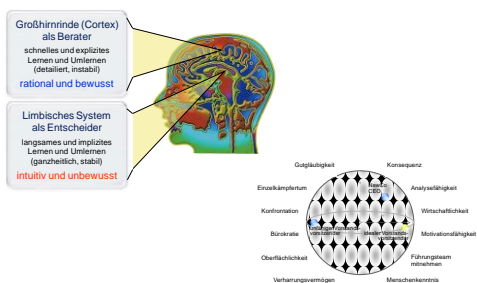
Der Spiegel der Situation

Was halten die Mitarbeitenden wirklich von der Situation? Wie überzeugt sind sie „im Bauch“ von der neuen Ausrichtung? Was halten sie vom Management? Wie reagieren Ihre Kunden emotional?

Mit Fragebogen und Mitarbeitergesprächen kann man diese Fragen nicht beantworten. Diese Einstellungen sind tiefer verankert und nur zum Teil bewusst, im limbischen System und nicht im Kortex aktiv.

Einen Spiegel der Situation mit Limbic-Scan erstellen.

Wir haben eine Methode, mit der sich qualitative Tiefeninterviews quantitativ abbilden lassen.



So können wir die wirklichen, mehr unbewussten Einstellungen erfassen und

Alle mitnehmen – Motivation sichern

Der Spiegel kann zeigen, dass die Ursachen der Krise, die Massnahmen und/oder die Strategie unklar sind oder angezweifelt werden.

Wir empfehlen eine Grossveranstaltung zu machen – wir führen Grossveranstaltungen von 30-2000 Teilnehmenden durch - . Da werden die Ergebnisse



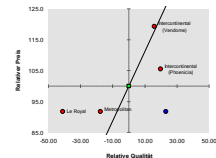
dargestellt und Fragen geklärt. Die Teilnehmenden machen dann Handlungsvorschläge und generieren Projektideen. So werden aus den Betroffenen Beteiligte.

Die Kundenreaktion abholen

Sind Sie sicher, dass Ihre Kunden das Unternehmen immer noch das Beste aller Anbieter finden? Sind Sie sicher, dass die Preise stimmen? Was denken die Nicht-Kunden?

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Kunden häufig anderer Meinung sind, wenn sie mit Limbic-Scan oder unserer Fokus-Gruppen-Methodik befragt werden.

Dabei sind nicht nur negative Ergebnisse zu erwarten, überhaupt nicht. Unternehmen konnten nach der Untersuchung auch schon die Preise um 15% anheben.



Externes Sparring – Mehrwert in den Projekten

Wir stellen fest, dass der externe Blick auf Projekte Mehrwert bildet. Dieser entwickelt sich durch verschiedene Funktionen

- Als Sparringpartner für die Projektleitung
- Verhindern von Betriebsblindheit
- Katalysatorfunktion
- Alle auf Augenhöhe ansprechen
- Meta-Reflexion der Projekte
- Schaffen von Synergien zwischen verschiedenen Projekten

Wesentlich ist, dass die externe Funktion geklärt ist und nicht das interne Wissen und Können in Frage stellt.

Sie finden alle Praxis-Letters und andere Artikel auf unserer Website www.improvementgroup.ch