

# Mehr Widerstand sorgt für Erfolg

PRAXIS. Unternehmen müssen widerstandsfähig sein. Diese Fähigkeit beruht nicht nur auf den einzelnen Mitarbeitern, sondern auch auf den Firmenstrukturen.

Von **Sylvia Wellensiek**

**G**erade in der Krise gilt es, Ruhe zu bewahren und Widerstandskraft zu kultivieren. Jetzt beweisen sich sowohl die Stärke und Flexibilität von Menschen als auch die Qualität der Unternehmensstrukturen, die sie aus einer solchen Haltung heraus geschaffen haben.

## Zwei Ebenen der Resilienz

Die Fähigkeit zu innerer Stärke wird in der Psychologie als Resilienz beschrieben. Resiliente Mitarbeiter können auf die Anforderungen wechselnder Situationen

der Führungskräfte und Mitarbeiter entwickeln kann. Dazu zählen zum Beispiel transparente Informationsketten und kurze Entscheidungswege. Wertschätzung und Fairness gegenüber den Mitarbeitern sind dafür Voraussetzung.

Diese Widerstandsfähigkeit der Mitarbeiter als auch des Unternehmens insgesamt zu schaffen, hat auch Uhlmann Pac-Systeme zum Ziel. Der Spezialist für Pharma-Verpackungsanlagen mit Sitz in Laupheim hatte in einer Mitarbeiterbefragung festgestellt, dass die Beschäftigten das werte- und mitarbeiterorientierte Betriebsklima des Unternehmens zwar nach wie vor schätzen,

nutzen müssen“, so der Geschäftsführer von Uhlmann, Johann Alt. Um einen Prozess zur Stärkung der Resilienz zu starten, beauftragte das Unternehmen im Juli 2008 das Beratungs- und Trainingsinstitut Wellensiek & Heimgärtner.

Ziel des Prozesses ist es, zum einen die Einzelperson – ob Geschäftsführer, Führungskraft oder Mitarbeiter – in seiner individuellen Rolle und Befähigung zu stärken und zu optimaler Umsetzung zu fördern und zu fordern. Zum anderen das Zusammenspiel der einzelnen Akteure und Teams zu optimieren und schließlich auf struktureller Ebene Bedingungen zu schaffen und dauerhaft zu implementieren, die eine kraftvolle Potenzialentfaltung ermöglichen.

## Im Unternehmen sind Sach- und Beziehungsebene zu untersuchen, um Resilienz möglich zu machen.

flexibel reagieren – eine lebenswichtige Fähigkeit, vor allem wenn der äußere und innere Belastungsdruck steigt.

Im wirtschaftlichen Kontext geht die Definition des Begriffs „Resilienz“ über die individuelle Fähigkeit hinaus und schließt darunter auch die organisationale Fähigkeit ein, sich schnell und erfolgreich an ständig verändernde Anforderungen, intern wie extern, anzupassen. Diese Definition verdeutlicht, dass eine direkte Abhängigkeit zwischen der Stärke und Wirksamkeit aller Organisationsmitglieder und der Fähigkeit des Unternehmens als Ganzes besteht. Die Definition beinhaltet auch, dass ein Unternehmen Strukturen ausbilden sollte, in denen sich die individuelle Resilienz

aber dennoch war der „Spirit“, der die Mitarbeiter lange Jahre zusammenschweißte und der Firma eine natürliche Resilienz verlieh, nicht mehr vorhanden. Die Verantwortlichen erkannten, dass Klarheit in Strategie, Rollenverteilung und Kommunikation fehlte. Die Mitarbeiter forderten weniger Bürokratie, mehr Eigenverantwortung und wertschätzende Führung mit transparenten und realistischen Zielen.

Die Gesellschafter und Geschäftsführer nahmen die Auswertung der Mitarbeiterbefragung sehr ernst. „Uns wurde klar, dass wir gerade jetzt, in dieser herausfordernden Krisenzeit, schlummernde Potenziale auf sachlicher und menschlicher Ebene erkennen und aktiv

## Sach- und Beziehungsebene betrachten

„Dabei müssen wir das empfindliche Zusammenspiel der Sach- und Beziehungsebene beachten“, so Johann Alt. Denn Unternehmen stehen auf zwei Beinen: Zum einen auf der Sach- und Strukturebene mit messbaren Zahlen, Daten, Fakten. Zum anderen auf der Beziehungsebene und Kulturebene. Beide Beine sollten möglichst gleich stark ausgeprägt sein – ist eines der Beine kürzer gewachsen, gleich welches, „humpelt“ das Unternehmen. Dieses „Humpeln“ kann sich einerseits ausdrücken in sinkenden Ertragsspannen, zu hohen Fehlerquoten oder Kundenbeschwerden. Zum anderen in unzufriedenen Mitarbeitern, zunehmender Fluktuation, schwindendem Vertrauen und anderem. „Gerade in mittelständische Familienunternehmen mit erfolgreicher Vergangenheit tritt dieses

## ENTWICKLUNG

### Zehn Schritte zur Resilienz

**EINS** Genaue Standortbestimmung und Analyse von Zielen und Werten

**ZWEI** Projekt- und Kommunikationsplanerstellung

**DREI** Genaue Rollenklärung, Einhaltung der „Chain of Command“

**VIER** Systematisches Einzelcoaching von „Schlüsselpersonen“

**FÜNF** Aufmerksame Konfliktklärung

**SECHS** Gezieltes Führungstraining entlang der organisationalen Prozesslinie

**SIEBEN** Kraftvolle Teamschmiede

**ACHT** Überprüfung und Weiterentwicklung von Strukturen

**NEUN** Transfer-Coaching

**ZEHN** Erfolge feiern, Zertifizierung und Employer Branding

Ungleichgewicht häufig auf“, so Alt. „Die früher verdienten Lorbeeren oder Pokale verschleiern oft die klare Sicht auf bereits bestehende Probleme.“

Meistens liegt in Unternehmen eine komplexe Gemengelage zwischen Sach- und Beziehungsthemen vor. Diese Zusammenhänge gilt es aufzudecken. Dazu haben wir mehrperspektivische Kompassse entwickelt. Sie ermöglichen es, in kurzer Zeit komplexe Wechselbeziehungen auf individueller und organisationaler Ebene aufzuschlüsseln.

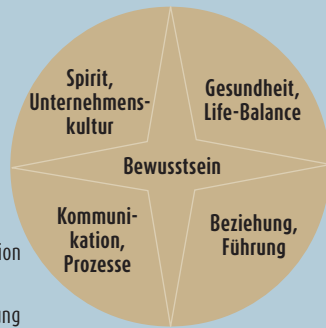
Der „Organisation Balance Kompass“ (siehe Abbildung auf Seite 32) umfasst die Themengruppen Unternehmenskultur, Life-Balance, Führung und Prozesse. Als Kompassnadel ist das persönliche Bewusstsein mit seiner Fähigkeit der genauen Reflexion eingesetzt. Mit diesem Kompass wird die praktisch gefühlte Wirklichkeit der Mitarbeiter erfasst. Beschriebene Maßnahmen zur Unternehmens- und Führungskultur, wie sie sich meistens in Hochglanzprospekten finden, werden gezielt auf ihre tatsächliche Umsetzung beziehungsweise Brauchbarkeit

## Organisation Balanced Compass

- Gelebte Werte
- Visionen
- Zuverlässigkeit
- Verantwortung
- Transparenz
- Identifikation

- Strukturierte Informationsketten
- Bewusste Kommunikation
- Personalentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Qualitätsmanagement
- Wissensmanagement

Anhand dieses Kompasses können Unternehmen die vier Ebenen der organisationalen Resilienz analysieren.



- Persönliche Entwicklung jedes Mitarbeiters
- Leistungsfähigkeit
- Fitness
- Stressmanagement
- Burn-out-Prävention

- Kundenzufriedenheit
- Interaktion zwischen Mitarbeitern, Führungskräften, Vorgesetzten
- Arbeitsatmosphäre
- Teamspirit

Quelle: W&H Training

überprüft. Der „Human Balance Kompass“ kommt im Einzelcoaching zum Einsatz. Er besteht aus den Dimensionen Körper, Gefühl, Verstand und Seele. Er erfasst den Klienten systematisch in all seinen Lebens- und Belastungsfeldern, ob beruflich oder privat.

### Kompasse zur Standortbestimmung

Diese Kompass haben wir auch bei Uhlmann eingesetzt. Die Firma startete damit in einen genauen Analyseprozess. In kurzer Zeit fanden Workshops statt, in denen nacheinander der Betriebsrat, die Geschäftsführung und die Gesellschafter, die Bereichsleiter, die Personalabteilung und die gesamte Führungsmannschaft sich einer intensiven Überprüfung widmeten. Die Ergebnisse haben wir in die vier Felder des Organisationkompasses übertragen. So zeigte sich beim Thema Unternehmenskultur, dass die formulierten Firmenwerte wie Innovation, Kundenorientierung und Wertschätzung in der Praxis nicht effizient genug umgesetzt werden.

Im Feld Prozesse wurde klar, dass dort ein großer Teil der Probleme ihren Ursprung fand. Durch das schnelle

Wachstum der Firma waren viele Prozessketten zu komplex geworden und bewirkten eher Trägheit als Flexibilität. Dadurch kam es bei den Schnittstellen und internen Kundenbeziehungen zu Reibungsverlusten. Das hatte unmittelbare Auswirkungen auf die Beziehungsebene. Die Führungskräfte stellten fest, dass ihnen durch das komplexe operative Geschäft immer wieder Zeit zum Führen fehlte. Ihr Wunsch nach direktem Kontakt zum Mitarbeiter, Voraussetzung für individuelles Fördern und Fordern, blieb im Alltag oft auf der Strecke.

Ein wichtiges Thema war auch die Rollenklärung. Wurde die „Chain of Command“ nicht eingehalten, waren Missverständnisse und Kränkungen programmiert. Im Feld Gesundheit bestätigte sich, dass diese Schwierigkeiten als „Energiefresser“ im psychischen und physischen Kräftehaushalt zu Buche schlugen. Bei vielen Führungskräften war die Energiebatterie nur zur Hälfte gefüllt, bei einigen neigte sie sich dem kritischen unteren Drittel zu. Bei diesem Personenkreis konnte durch gezieltes Einzelcoaching die Ursachen der Erschöpfung zügig aufgedeckt werden.

Um die Erkenntnisse der Standortbestimmung möglichst schnell im Alltag einfließen zu lassen haben wir einen Zehn-Stufen-Plan entwickelt (siehe Kasten 31). Er nimmt die Beschäftigten auf allen Verantwortungsebenen bewusst in die Umsetzungspflicht und garantiert die systematische Bearbeitung komplexer, miteinander vernetzter Themen. Bei Uhlmann stand obenauf die klare Strategieentwicklung, Verschlinkung der Prozesse, eindeutige Rollenklärung, ein strukturierter Kommunikationsplan, absolute Verbindlichkeit in Absprachen und die Verbesserung der Zusammenarbeit und des Miteinanders.

Besonders hilfreich erwies sich, dass die Firma sofort für uns eine Stabsstelle zum Transfercoaching eingerichtet hat. Der Transfercoach begleitet die Firma zum einen in allen wesentlichen Prozessen wie Strategie, Zielfindung, Kommunikation und Personalentwicklung und überprüft sie auf ihre gemeinsame Zielrichtung der Unternehmensresilienz. Zum anderen kontrolliert er die direkte Umsetzung aller vereinbarten Maßnahmen und steuert im Bedarfsfall nach. Er ist neutraler Ansprechpartner und achtet auf die bestmögliche Abstimmung der verschiedenen Anliegen.

Noch ist dieser Prozess nicht abgeschlossen, aber Geschäftsführer Johann Alt sieht schon erste Konsequenzen: „Wir haben uns bisher in vielen Feldern verbessert und üben uns täglich in Konsequenz und Klarheit.“ Sichtbar und messbar wird dies z. B. bei der Entwicklung von strategischen und operativen Zielen und dem Zielvereinbarungsprozess mit dem Management. Insbesondere verlief der Prozess klarer mit geringeren Reibungsverlusten und damit höherer Effizienz. ■

**Sylvia Wellensiek**

leitet das Trainings- und Beratungsinstitut W&H Training am Ammersee.