

## Finanziell bewegliche Unternehmen in der Krise erfolgreicher

*Finanziell bewegliche Unternehmen in der Krise erfolgreicher*

Eine aktuelle Studie der Resaercher von Vital Smarts aus den USA unter mehr als 2000 Managern aus mehr als 400 Unternehmen fand heraus, warum einige wenige Unternehmen schneller und besser auf Krisen reagieren als andere.

Wir leben in einer Zeit, die geprägt ist von wirtschaftlichen Schwankungen. Börsenkurse, Kapitalmarkt, Währungen, Konjunkturprognosen, Verbraucher-Ausgaben. Schon kleine Einbrüche in Nachfrage und Umsatz können fatale Folgen haben, wenn nicht in kürzester Zeit auch parallel die Kosten sinken. Ein Beispiel: Der amerikanische Konzern US Steel konnte noch im 2. Quartal 2008 Rekordgewinne ausweisen. Bereits im November '08 hatte sich die Situation so dramatisch gedreht, dass sich US Steel gezwungen sah, 675 Mitarbeiter zu entlassen.

Was unterscheidet diejenigen Unternehmen mit schneller adäquater Reaktion von denen, die erst innerhalb von Monaten oder sogar Jahren reagieren - und in jeder Krise entsprechend Schaden nehmen?

Das Ergebnis der Studie: Die angemessene finanzielle Reaktion hängt nicht so sehr von Zahlen, Regeln oder Prozessen ab, als vielmehr vom Verhalten der beteiligten Menschen. Denn oft beharren Bereichsverantwortliche und Projektleiter auf ihren geplanten Aktionen, Ausgaben und Investitionen. Wenn plötzlich eine schwere Krise über ein Unternehmen hereinbricht, ist der erste Instinkt der Unternehmensführung von oben herab Sparmaßnahmen zu diktieren. Meist nach dem Gießkannen-Prinzip. Der Instinkt der Bereichsleiter reagiert wiederum mit Verteidigungshaltung. Mit Zähnen und Klauen wird um jeden EURO des eigenen Budgets gekämpft. Die erfolgreichen Teilnehmer der Studie misstrauten stets diesem Impuls. Sie führten die Beteiligten in einen Dialog mit der Frage: "Was ist jetzt wichtig für unser Unternehmen? Wer debattiert statt diktiert erhält nachweisbar schnellere und bessere Resultate.

Die Studie benennt 4 kritische Momente, die dazu geeignet waren genau vorherzusagen, wie schnell ein Unternehmen auf finanzielle Krisen reagiert. Unternehmen, die in diesen kritischen Momente effektiv handeln, reagierten innerhalb von Tagen oder Wochen und wiesen eine 10 mal höhere Wahrscheinlichkeit auf, sich durch die Reaktion auf die Krise vorteilhafter im Markt zu positionieren.

### 1. Debattieren, Aufregen, Ablehnen

In Teams entstehen häufig zuerst Debatten darüber, wie / schwerwiegend die Krise ist und wie dringend gehandelt werden muss. Teams die nicht in der Lage in dieser Diskussion ihre Differenzen zu beseitigen, sorgen für Verspätungen von Wochen oder Monaten, bis sich die Krise zuspitzt. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine höhere Führungskraft dem Team die Entscheidung aus den Händen nimmt, ist in diesen Fällen 5 mal höher. Nur 40 % der Führungskräfte sind in der Lage ein gemeinsames Verständnis einer Krise herbeizuführen. Der Rest diktiert seine Lösung oder tut gar nichts. Beides führt zu Verzögerungen und Ablehnung durch die betroffenen Mitarbeiter.

### 2. Heilige Kühe

Oft bleiben Potentiale ungenutzt, weil Mitarbeiter nicht über Themen reden die "politisch nicht korrekt" wären. Dies können historisch überlieferte Ineffizienzen sein, heilige Kühe der Geschäftsführung oder unfair verteidigte Lieblingsprojekte eines mächtigen Bereichsleiters.

Dreiviertel der Teilnehmer sagten, die größte Hürde wären bei ihnen politisch sensitive Themen. 50% nannten, dass die Unfähigkeit diese Themen zu adressieren, zu Wochen und Monaten Verzögerungen führt. Ein Drittel hat bereits erlebt, dass "Heilige Kühe" alle Reaktionen auf die Krise zum Erliegen gebracht haben. Nur ein Viertel aller Manager konnte Situationen nennen, in denen Sie es schafften auch kritische Themen zu diskutieren. Für diese Fälle zeigte sich eine 5-fach höhere Wahrscheinlichkeit, schon innerhalb von wenigen Tagen, mit einer Reaktion auf die Krise das Problem vollständig zu lösen.

### 3. Stille Absprachen

80% der Befragten berichteten von Krisen, bei denen Entscheidungen getroffen wurden, Pläne vereinbart wurden, und dann wurden diese Vereinbarungen von einigen Managern einfach nicht eingehalten wurden. Eine beliebte Spielweise ist auch folgende: Die Beteiligten warten zunächst ab, bevor sie harte Entscheidungen in ihrem eigenen Bereich treffen oder für fremde Bereiche fordern. Fast wie abgesprochen, handeln mehrere Bereichsleiter so. Nach dem Motto: wenn du mich in Ruhe lässt, lasse ich dich in Ruhe. Alle gehen zurück zur Arbeit, ohne dass etwas Wertvolles beigetragen wurde. Das Ergebnis sind Zynismus, schleifende Vereinbarungen, das Unternehmen nimmt Schaden.

Nur einer von zehn Managern gibt an, dass die Bereichsleiter sich gegenseitig verantwortlich halten. Dreiviertel der Chefs machen ihre Mitarbeiter für nicht eingehaltene Absprachen gar nicht verantwortlich. 72% der Supervisor konfrontieren Manager auf gleicher Ebene nicht mit deren Verfehlungen. Teams, die sich gegenseitig Verantwortlich halten, schaffen mit einer sechs-einhalb-mal größeren Wahrscheinlichkeit schnelle effektive Änderungen.

### 4. Irrationale Kürzungen

Erfahrene Führungskräfte sehen schon voraus, dass heilige Kühe nicht geschlachtet werden, und sich Kollegen nicht an Vereinbarungen halten. Sie sprechen bewusst und provozierend Kürzungen nach dem Rasenmäherprinzip aus. Das Mittlere Management reagiert seinerseits mit irrationalen Kürzen, da wo es "denen da oben" richtig weh tut. Oder sie haben sich bereits auf etwaige Kürzungen vorbereitet, mit "Luftnummern" im Budget, die sie dann bei Kürzungen freigiebig hergeben können.

Führungskräfte, die ihr Team ausschließen, statt ihre Bedenken zu äußern, haben eine 5 mal höhere Wahrscheinlichkeit, ihre eigenen Bemühungen zu untergraben. Indem sie ihre eigenen Mission aushöhlen, schlecht durchdachte Kürzungen durchsetzen, oder allgemeine Kürzungen ansetzen, wo individuelle Lösungen einen größeren Erfolg versprochen hätten.

Damit Unternehmen in finanziellen Krisenzeiten schnell und erfolgreich agieren können, empfiehlt die Studie: 1. Trainieren Sie alle Führungskräfte und Mitarbeiter in der Fähigkeit konstruktive Dialoge zu führen und entwickeln Sie eine Kultur des offenen Dialogs. 2. Führen Sie regelmäßige (z.B. quartalsweise) Budgetworkshops anhand der aktuellen Umsatzzahlen durch. Diese Vorgehensweise ist flexibler als Jahresbudgets. 3. Schlachten Sie öffentlich eine Heilige Kuh. Das fördert Offenheit in Diskussionen. 4. Treffen Sie Entscheidungen zu einem festgesetzten Termin. Warten Sie nicht auf Perfektion. Absolute Gewissheit gibt es bei Managemententscheidungen nie. 5. Sorgen Sie für Dialoge in kompetenten Unter-Teams. Betroffene sollen sich im Sinne der Zielsetzung beteiligen.

Die US-Resercher Vital Smarts untersuchen seit 3 Dekaden, welche Fähigkeiten notwendig sind, damit Veränderungen in Verhaltensweisen möglich und Management erfolgreich wird. Das Ergebnis sind mittlerweile 3 in den USA mit dem HR Executive Training Award ausgezeichnete Trainings. Namenhafte weltweit agierende Unternehmen bilden mit diesem Programm ihre komplette Belegschaft aus. Die Ergebnisse sind gesteigerte Produktivität und höhere Qualität in allen Bereichen. Diese sehr wirksamen Trainings gibt es jetzt endlich auch in deutscher Sprache, exklusiv bei Door Deutschland GmbH - Training und Consulting.

Sprechen Sie dazu den Autor an: Senior-Trainer Peter Rach, p.rach@doortraining.de oder 0177-4497497.

## Pressekontakt

man2fan

Herr Peter Rach  
Heimbach 11a  
63776 Mömbris

begeisterte-mitarbeiter.de  
petersburg11@googlemail.com

## **Firmenkontakt**

man2fan

Herr Peter Rach  
Heimbach 11a  
63776 Mömbris

begeisterte-mitarbeiter.de  
petersburg11@googlemail.com

Über Peter Rach und man2fan:

Peter Rach ist NLP-Trainer und Inhaber der Consultingfirma man2fan, die sich auf das Thema Mitarbeiter-Begeisterung und professionelle Kommunikation spezialisiert hat. Sitz ist in Mömbris, in der Nähe von Aschaffenburg und dem Rhein-Main-Gebiet. Zielgruppe sind vor allem mittelständische Unternehmen, die ihren Erfolg auf dem herausragenden Engagement ihrer Mitarbeiter aufbauen wollen. Die Geschäftsleitung hat Peter Rach, Diplomkaufmann für Marketing und Wirtschaftspsychologie, erfahrener Coach, Trainer und Marketing-Profi. Das Team besteht aus einem großen Netzwerk an erfahrenen Trainern, Psychologen und Coaches als freie Mitarbeiter.

man2 fan

Peter Rach - Lösungen für Mitarbeiter-Begeisterung und Personalentwicklung

Heimbach 11a

63776 Mömbris

Tel. 0177-4497497

pr@begeisterte-mitarbeiter.de

www.begeisterte-mitarbeiter.de

Anlage: Bild

