

Wandel als Chance?
Krise als Herausforderung?

Der Wandel als Chance – Personalarbeit und Führung in stürmischen Zeiten

PQ - TOP SPEAKERS

AUTOR: BORIS GRUNDL

Wenn Aussagen wie diese zur Mode-
welle werden, ist Vorsicht geboten.
Steckt wirklich etwas dahinter oder han-
delt es sich nur eine neue Floskel? „Krise
als Chance“: Der Satz ist in aller Munde.
Aber wer beantwortet die entscheidende
Fragen: „Wann oder wie wird eine Krise zur
Chance?“ und „Welche Aufgaben kommen
jetzt auf das Management zu“?

Krisen sind verdichtete Probleme.
Probleme, die sich immer wieder
ins Bewusstsein gedrängt haben und nicht beachtet wurden. Wie
eine unbezahlte Rechnung. Mit
jeder Mahnung vergrößert sich
die Summe. Wenn wir auch auf
Mahnungen nicht reagieren, steht
der Gerichtsvollzieher vor der Tür.
Jetzt können wir die Sache nicht
mehr unter den Teppich kehren.
Unterschätzen Sie nie die Macht
der Verdrängung! Hinter jeder
verschleppten Insolvenz steckt ein
Kopf, der die Realität nicht sehen
will. Zu einem ausgeprägten Re-
alitätssinn gehört die Bereitschaft,
sich ständig mit dem Unbequem-
en aber Notwendigen auseinan-
derzusetzen. Das Notwendige ist
etwas, das die Not wendet, bevor
sie eintritt. Wenn wir das nicht
tun, dann kommt die Krise. Der
Nachhilfeunterricht für die Reali-
tät. Oder wie der Volksmund sagt:
„Wer nicht hören will, muss füh-
len.“ Das Hilfreiche an einer Krise ist also
die Klärung, die mit ihr einhergehen kann.
Zuerst kommt die Enttäuschung - die Tä-
uschung fliegt auf. Verdrängen war gestern.
Krisen dienen IMMER der Klärung und
Weiterentwicklung. Krisenmomente sind
schmerzhaft. Wir müssen erkennen, wofür
sie hilfreich sind.

Was will uns die Krise sagen?

Probleme und Krisen treffen jeden Men-
schen und jedes Unternehmen. Hier kommt
Albert Einstein ins Spiel: „Das Problem zu
erkennen ist wichtiger, als die Lösung zu
erkennen, denn die genaue Darstellung des
Problems führt zur Lösung.“ Finden wir den
Ursprung einer Krise, können wir sie genau
darstellen. Dazu müssen wir offen sein für



die wesentlichen Fragen: „Wie konnte uns
diese Krise treffen? Was hat sie mit uns zu
tun? Was müssen wir in Zukunft berück-
sichtigen, um nicht mehr in eine solche
Situation zu kommen?“ Das heißt: Hosen
runter bis zum Boden und dann der Gang
nach Canossa. Dort finden Sie Antworten.
Inspirierende Antworten geboren aus ei-
ner anderen Denkweise. Wenn Sie die Si-

tuation voll annehmen und die Antworten
zulassen. Auch diesen Erkenntnisprozess
beschreibt Albert Einstein: „Probleme kann
man niemals mit derselben Denkweise lö-
sen, durch die sie entstanden sind.“ Aus
dem Schmerz der Krise müssen die Ant-
worten folgen. Aus Schaden wird man klug.
Und daraus muss die Weisheit entstehen,
in der nächsten Erntezeit für die kommen-
de Dürre vorzusorgen.

Personalentwicklung ist kein In- centive

So lange es im Unternehmen läuft,
geht es den Verantwortlichen
nicht um Entwicklung, sondern
um Stabilität. Ein Interesse an
der Weiterentwicklung der Mit-
arbeiter wird zwar vorgegaukelt,
aber in guten Zeiten geht es rein
um Statusbewahrung. Bloß keine
Unruhe erzeugen. Bloß keine he-
iligen Kühe anrühren. Es entsteht
ein unausgesprochener Pakt:
Zwischen jenen, die über die Fort-
bildungsbudgets entscheiden und
jenen, die als externe Trainer und
Berater ins Boot geholt werden.
Personalentwicklung als „nice to
have“. Als Belohnungsprogramm.
Beschäftige unsere Leute, Sorge
dafür, dass sie sich gut fühlen und
ich intern als engagierter Perso-
nalentwickler dastehe – so denkt
der verantwortliche Manager. Sei

lieb und nett und tue alles, um den näch-
sten Auftrag zu bekommen – so denkt der
Berater. Nur nicht unbequem sein. Gute
Unterhaltung liefern, gute Beurteilungen
zurück bekommen.

Nur nicht zu viel fordern, nur nicht zu viel
fördern. Beide Seiten verraten ihre eigent-
liche Mission: Der Mensch steht im Mittel-



punkt. Ihn zu entwickeln ist oberstes Ziel von Management und Training. Überforderte Führungskräfte - im Spannungsfeld zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteresse - schreien nach Abwechslung und Unterhaltung, anstatt selbst die Verantwortung zu übernehmen. Sie lassen sich von Trainern und Beratern blenden, die sie vermeintlich in ihrer Verantwortung entlasten.



Immer neue Managementmoden erklimmen den Laufsteg der Weiterbildung: Nach den Läufen über glühende Kohlen folgten die Outdoor Teambuildings, 360 Grad Feedbacks, Unternehmensleitbilder, Shaolin Mönche und Pferdetrainings. Derzeit werden die Parallelen zwischen Management und Spitzensport als aktuellster Trend bemüht. Olympia und Sommermärchen waren ja auch zu schön. Ausgemusterte Spitzensportler gerieren sich als Management-Vordenker. Prominenz und Unterhaltung sind gesichert.

Es geht häufig leider nur um das Kennen der Dinge, nicht um das Können. Nicht um Umsetzung und Wirkung. Es geht um Ablenkung, nicht um Veränderung. Wissensquickies statt Substanz. Die Personalabteilung verliebt sich in das Neue, nicht in die mögliche Wirkung, die das Neue bietet. Verliert das Neue an Attraktivität, muss die

nächste Modewelle her. Und die Berater bedienen die Nachfrage. Doch was bleibt, wenn der Trend vorbei ist? Wo ist die Substanz?

Führung kann man nicht delegieren

Die Zeit der oberflächlichen Bespaßung ist vorbei: Gerade in stürmischen Zeiten wollen die Menschen Klarheit, Transparenz, Substanz und Sinn erleben. Deshalb müssen sich Führungskräfte ihrer Führungsverantwortung bewusst werden. Sie müssen befähigt werden, dieser Verantwortung gerecht zu werden. Sie müssen die wirklichen Werkzeuge der Entwicklung kennen lernen und üben, üben, üben. So lange, bis sie sie ganz sicher beherrschen. Danach muss die Anwendung des Erlernten eingefordert werden. Und zwar konsequent. Das mag unbequem klingen. Ist es auch. Jedoch sehr wirkungsvoll. Hier beginnt die ernst gemeinte Auseinandersetzung mit wirklichem Interesse an den Menschen und an der Sache. Andere Motive und Eitelkeiten treten in den Hintergrund, um der Entwicklung vom Menschen zu dienen.

Führungskräfte haben die Pflicht zu führen. Diese Pflicht und die Verantwortung können sie an niemanden delegieren.

Informationen und buchbar ist Boris Grundl über:

Speakers Excellence Alpine GmbH
Gießereistraße 6-8
83022 Rosenheim
Telefonnummer: 00800 / 77 11 99 11
E-mail: alpine@speakers-excellence.de
www.speakers-excellence.de



HOTSPOT PQ

Fünf unkonventionelle Kapitalquellen für Unternehmen

Nicht nur der Kredit verhilft zu Investitionen. Hier finden Sie fünf alternative Finanzierungsmöglichkeiten für Mittelständler. Das Unternehmer-Magazin impulse stellt fünf alternative Kapitalquellen vor:

1. Patente verleasen

Bei der Intellectual-Property(IP)-Finanzierung verkauft eine Firma ihre Patente oder Marken an einen Finanzdienstleister - und leaset sich die Nutzungsrechte zurück. Die Kapitalgeber verlangen jedoch meist, dass die von ihnen gezahlte Kaufsumme teilweise in die Entwicklung der Produkte investiert wird, um deren Zukunftsfähigkeit zu sichern. Die Leasing-Raten sind meist höher als etwa die Tilgungsraten für einen Kredit. Die größte Hürde: Die Beteiligten müssen sich über die Bewertung der Patente oder Marken einigen.

2. Strategischer Partner

Die eigene Firma bindet sich als strategischer Partner an einen Großkunden oder an einen Lieferanten. Der Vorteil: Man kennt sich bereits aus jahrelanger Zusammenarbeit. Der Nachteil: Wer etwa an einen Konzern verkauft, wird meist in deren Prozesse integriert - und büßt viel an Kompetenzen und an Flexibilität ein.

3. Venture Capital

Beteiligungskapital ist lukrativ für Unternehmen mit einem großen Kapitalbedarf. Institutionelle Investoren halten sich derzeit zwar zurück, doch noch gibt es genügend Kapital - etwa beim High-Tech-Gründerfonds (www.high-tech-gruenderfonds.de). Mehr Informationen gibt es beim Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften: www.bvkap.de.

4. Business Angels

Zu schnellem Umsatzwachstum in Start-ups verhelfen gut betuchte Manager: Sie bringen nicht nur Geld, sondern auch Know-how mit in die Firma ein. Solche Investoren sind sehr öffentlichkeitsscheu: Sie sind am besten über Banken und Kammern zu finden - oder über das Business-Angels-Netzwerk Deutschland (www.business-angels.de).

5. Factoring

Unternehmen verkaufen offene Posten an eine Factoring-Gesellschaft. Diese zahlt zwischen 85 und 90 Prozent des Gegenwertes sofort aus. Der Rest folgt, nachdem die Rechnung beglichen worden ist. Der Factorer kümmert sich um den Forderungseingang.

Quelle: mittelstanddirekt.de