



Nr. 112

## Warnzeichen im Unternehmen

<b>Zielgruppe:</b>	Vorgesetzte
<b>Ziel:</b>	Erkennen von Anzeichen auf Störungen oder Firmenprobleme
<b>Art des Instruments:</b>	Checkliste
<b>Zeitbedarf:</b>	Ca. 2 Stunden
<b>Inhalt:</b>	Ermittlung potentieller Probleme auf sachlicher und Beziehungsebene, Bearbeitung der Probleme
<b>Hintergrund / Anwendung:</b>	In Form einer Einzelarbeit werden Problemfelder ausgewählt, beschrieben und bearbeitet, um zukünftig Wiederholungen zu vermeiden.
<b>Urheber/Quelle:</b>	Müller, Holger / Jutzi, Katrin: Management von kleinen und mittleren Unternehmen. Instrumente, Vorschläge und Methoden zur praktischen Gestaltung von Lernen und Veränderung

Holger Müller und Katrin Jutzi

# **Management von Kleinen und Mittleren Unternehmen**

Instrumente, Vorschläge und  
Methoden zur praktischen  
Gestaltung von Lernen und  
Veränderung

2001

### 3.1.8. Warnzeichen im Unternehmen

<b>Fragestellung</b>	Welche Anzeichen existieren, die mir das Vorhandensein massiver Störungen oder Firmenprobleme anzeigen?
<b>Umsetzung/ Zeitbedarf</b>	Einzelarbeit/ 2h

Durchführung:

1. Beantworten Sie für sich die folgenden Fragestellungen:

Welche der im folgenden aufgeführten Symptome sind Ihnen gut bekannt?

Haben Sie das Gefühl, dass in letzter Zeit die Anzahl der Warnsymptome zunimmt?

*Sachliche Ebene*

- Stagnation oder Rückgang der Geschäftsentwicklung
- hohe Reklamations- oder Beschwerderate
- Kundenverluste sind zu beklagen
- Reagieren dominiert Agieren
- es herrscht Getriebensein, es gibt nur noch dringende Aufgaben, die alle sofort erledigt werden müssen
- es wird kaum noch an den eigentlich wichtigen Themen [für Unternehmensentwicklung und –weiterbestand] gearbeitet
- Entwicklung folgt nicht mehr den erwarteten/ notwendigen Wachstumsraten
- Handeln folgt nicht den Visionen und Zielen sondern nur noch der Tagesrealität

*Beziehungsebene*

- verdeckte Angriffe sind an der Tagesordnung
- gelegentlich treten "Sabotage" und massivste gegenseitige Probleme auf
- unaufrichtige, unklare Kommunikation, man hält Informationen vor, läßt den anderen "auf-laufen"
- wahre Ansichten zu Problemen werden verschleiert
- Meinungen werden nicht offen geäußert, dafür aber "hinter dem Rücken"
- Demotivation macht sich breit
- Entscheidungen werden hinausgezögert oder vermieden
- Abwesenheit oder Fluktuation (häufige Kündigung von Unternehmens- und Mitarbeiterseite) steigen
- Gegeneinander statt Zusammenarbeit

## *2. Herausfinden und Weiterbearbeiten der wichtigsten Probleme*

Problemauswahl:

- Wählen Sie das wichtigste und drängendste aktuelle Problem aus
- Liegt das Problem in überdauernder und/ oder chronischer Form vor?
- Ist das Problem in bearbeitbarer Form beschrieben? (Es darf nicht zu groß/ komplex sein – wenn es nicht knapp beschreibbar ist, muß der Fokus eingengt werden. Dazu sollte man das Problem in Teilprobleme aufteilen und diese einzeln bearbeiten.)

Problembeschreibung

- präzise Darstellung Problem (Fakten/ Hinweise/ Beweise/ ...)
  - hierzu können Sie ein kritisches Ereignis beschreiben und analysieren, an dem Ihr Problem offenkundig geworden ist
    - Was ist geschehen oder beinahe geschehen?
    - Warum ist es geschehen?
    - Wer war beteiligt/verantwortlich?
- keine vorschnellen Schlüsse = Problem darf nur beschrieben werden! (Die Disziplin voreilige Schlüsse zu vermeiden muß unbedingt aufgebracht werden!)
  - nicht: Wir müssen Kosten senken = Lösungsvorschlag = sondern: Liquiditätsengpaß (Beschreibung) – meist sind unsere Probleme nicht so einfach zu lösen (Kostensenkung bedeutet auch vieles anderes – was sich systembedingt mit verändert!)

## *3. Festlegen von weiteren Schritten*

Hierbei wird auf der Basis der Einsichten aus den vergangenen Punkten eine Planung erstellt, welche Punkte, von wem (genaue Verantwortlichkeit), in welchem Zeitraum, ... bearbeitet werden sollen.

- Was müßte/ kann getan werden, damit sich das Ereignis nicht in dieser Form wiederholen kann?