



SWZ-Serie Unternehmensführung und Beratung (1) – Gute Beratung muss im Endeffekt stets mehr bringen, als sie an Kosten verursacht

Ohne Kultur geht nichts

Das Thema Unternehmensberatung scheidet die Geister: Manche Unternehmer meinen, das sei hinausgeschmissenes Geld, andere haben sehr positive Erfahrungen gemacht und holen sich immer wieder Hilfe von außen. **Entscheidend ist die Unternehmenskultur, die implementiert wird.**



Bozen – Unsere Zeit ist gekennzeichnet von einer weiter zunehmenden Komplexität und Marktdynamik sowie von tief greifenden gesellschaftlichen Veränderungen. Deshalb ist es notwendig, sich laufend anzupassen, zu verändern und zu entwickeln. Dies gilt sowohl für Organisationen als auch für Personen innerhalb dieser Systeme. Changemanagement, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung sind inzwischen sehr häufig auftauchende Themen in Unternehmen. An Ideen, Strategien und Visionen, daran fehlt es nicht, und es wird intensiv daran gearbeitet. Die Frage, die sich allerdings unweigerlich stellt, lautet: „Was kostet es und was bringt es?“

Ein guter Berater denkt vom Standpunkt des Auftraggebers her. Er versteht seinen Beratungsauftrag nicht als Verkauf eines Kühlschranks an einen Eskimo, sondern checkt konsequent, ob und wie dem Kundenunternehmen tatsächlich geholfen werden kann. Das ist zwar mehr Aufwand, bringt aber erst den Sinn in die Beratung.

Kurz gesagt: Wenn ein Berater nicht nachweisen kann, das das Unternehmen durch seine Arbeit mehr Nutzen erhält, als es dafür zu zahlen hat, ist der Sinn dieses Auftrags wohl in Frage zu stellen. Beispiele dafür sind die unzähligen Konzepte und Strategiepapiere, die dann in verschiedenen Schubladen vor sich hin schlummern.

Nicht nur große Firmen profitieren von Unternehmensberatern, sondern auch bei kleinen und mittelständischen Unternehmen kann es durchaus sinnvoll sein, einen externen Berater zu beauftragen. Für diese kann es von Nutzen sein, Unternehmensberater zu engagieren, die sich in der Region auskennen. Denn oft unterscheiden sich lokale Sitten und Gebräuche stark von Region zu Region.

Externe Berater können von Vorteil sein, da sie nicht betriebsblind sind und auch keine emotionale Bindung zum Unternehmen haben. Sie können sachlich und nüchtern die Ist- und Soll-Situation eines Betriebs analysieren

und so feststellen, wo beispielsweise Arbeitsprozesse nicht gut funktionieren, wo die Kosten für Mitarbeiter zu hoch sind oder wo Energie verloren geht. Arbeitet man schon länger in einem Unternehmen, ist man oft emotional beeinflusst und kann so nicht immer eine objektive vernünftige Entscheidung treffen.

Kluge und fortschrittlich denkende Unternehmer lassen sich deshalb beraten, wenn bestimmte Entscheidungen anstehen. Die Erfahrung von Unternehmensberatern zu nutzen, ist billiger, als selbst Erfahrungen zu sammeln. Doch nicht erst offensichtliche Fehlschläge und Misserfolge sollen den Ruf nach einem Berater laut werden lassen.

Berater sind weder Zauberer noch Scharlatane, sondern ein nützliches und effektives Instrument, um Unternehmen im Veränderungsprozess zu unterstützen.

Erfolg messbar machen – Eng mit einem betrieblichen Veränderungsprozess verbunden sind auch die Mitarbeiter. Unzählige Studien belegen, dass sich eine starke und gesunde Unternehmenskultur positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt. Dies führt zu Mitarbeiterbindung und Mitarbeitermotivation. Eigenmotivation der Mitarbeiter ist die Basis für engagierte Mitarbeiter, die eine hohe Leistungsbereitschaft anbieten und auch konkret einbringen. Die Produktivität der Mitarbeiter steigt und dadurch auch die Rentabilität des Unternehmens. Somit ist der Unternehmenserfolg, der gleichzeitig der Motor für qualitatives und quantitatives Wachstum (nach außen und nach innen) ist, das Ergebnis davon. Natürlich ist dies ein Prozess, der Zeit benötigt und nicht von heute auf morgen geschehen kann.

Was versteht man unter Unternehmenskultur? – Am besten lässt sich unsere Vorstellung von Unternehmenskultur anhand des Beispiels eines Hauses erklären. Jedes Haus wird auf dem Fundament erstellt. Dieses Fundament steht für die unsichtbare Kultur des Unternehmens. Damit sind die Werte, Spielregeln und Überzeugungen des Unternehmens gemeint. In den oberen Stockwerken befinden sich die Wohnräume, die als Sinnbild für gelebte Kultur stehen. Mit gelebter Kultur meinen wir Führung, Kommunikation, Kooperation und Tagesgeschäft des Unternehmens. Das Dach stellt die sichtbare Kultur dar, das, was Unternehmen Struktur verleiht, also Organigramm, Stellenbeschreibungen, Prozesse und Handlungsanweisungen. Jedes Unternehmen ist ein soziales System und entwickelt daher eine Kultur, die auch wandlungsfähig sein sollte. Die Mitarbeiter sind ein Teil dieses Systems, und dadurch erfahren sie diese Unternehmenskultur und werden von ihr geprägt.

Den Unternehmern, denen es gelingt, die richtigen Mitarbeiter einzustellen, zu halten und zu fördern und vor allem die Loyalität des Mitarbeiters sicherzustellen, gehört die Zukunft. Angesichts des akuten Mangels an Fachkräften ist das die einzige Chance: Innovation und wirklich gute und vor allem motivierte Mitarbeiter.

Barbara Jäger
info@businesspool.it

Die Autorin: Barbara Jäger ist Gründerin und Geschäftsführerin des auf Personalentwicklung spezialisierten Unternehmens Business Pool in Bozen sowie des auf Unternehmenskultur spezialisierten APL Institute. Seit dem vergangenen Jahr führt sie die Geschäfte der österreichischen Gesellschaft von Business Pool in Innsbruck, die zusammen mit dem Tiroler bfi gegründet worden ist. Jäger ist auch die Vorsitzende der Berufsgruppe Unternehmensberater im hds.



Info

Serie Führung und Beratung

Die SWZ veröffentlicht regelmäßig Fachbeiträge zu aktuellen Themen der Unternehmensführung – vom allgemeinen Arbeitsklima über Controlling, Marketingstrategien und Mitarbeitermotivation bis zu Produktionsoptimierung und Zielvereinbarungen. Viele Unternehmer, Geschäftsführer und Bereichsleiter verfügen über ein betriebswirtschaftliches Studium, und die Lektüre bietet ihnen Gelegenheit, ihr Wissen aufzufrischen oder zu ergänzen. Vielfach bringen dabei Unternehmensberater ihre in vielen Betrieben gesammel-

ten Erfahrungen ein. Etwa zwei Dutzend Südtiroler Unternehmensberater haben sich im vergangenen Jahr als eigene Berufsgruppe innerhalb des Handels- und Dienstleistungsverbandes (hds) organisiert. Mitglieder dieser Organisation haben ihr spezifisches Know-how in eine Reihe von Fachbeiträgen geleistet, welche die SWZ in den nächsten Wochen abdruckt. Den Beginn macht in dieser Ausgabe die Vorsitzende der Berufsgruppe, Barbara Jäger, die gleichsam als Einstimmung die Feststellung untermauert, dass Beratung mehr bringen muss, als sie kostet. Weitere Themen werden sein: Outsourcing im Marketing, die Nutzung der Erkenntnisse der Hirnforschung zur Umsetzung von Veränderungen, die Zusammenarbeit von Teams, das Empfehlungsmarketing, die Auslese der guten Köpfe, die Evaluation von Maßnahmen im Marketing, Organisationsmodelle für Arbeitssicherheit oder Coaching für Familienunternehmen.

