



Was haben Firmenprobleme mit Hämorrhoiden zu tun?

Ein typisches Beispiel beim Hausarzt:

Einem Menschen juckt's seit längerem unangenehm im Hintern, und er weiß nicht, was es ist. Er traut sich nicht zu, sich selbst zu untersuchen, hat aber schon eine Vorstellung von dem, was es sein könnte: Hämorrhoiden. Er geht zum Hausarzt und sagt: „Ich glaube, ich habe Hämorrhoiden; es juckt da immer so. Können Sie mir eine Hämorrhoidensalbe verschreiben?“ Wenn der Arzt seinen Beruf nicht ernst nimmt und den Fall schnell abwickeln will, verschreibt er die gewünschte Salbe. „Der Kunde ist König“, denkt er sich. Der Betroffene cremt sich fleißig ein. Wochen vergehen. Es juckt immer noch. Bald besteht der Mensch darauf, eine andere Hämorrhoidensalbe verschrieben zu bekommen, weil die vorherige nicht geholfen hat. Der Arzt geht wieder auf den Wunsch ein und verschreibt eine neue Salbe. Wochen vergehen. Es juckt immer noch. Es juckt immer schlimmer. Das geht so lange, bis er sich dazu entschließt, den Arzt zu wechseln. Dann gerät er an einen Arzt, der ihn lange befragt und richtig von innen und außen untersucht. Mit dem Ergebnis, dass es keine Hämorrhoiden waren, sondern eine völlig andere Diagnose. Und eine völlig andere Behandlung.

Mit Menschenkenner begegnen Sie einer Firma, die Ihre Analyse ernstnimmt, es sich aber nicht nehmen lässt, Sie trotzdem erst sorgfältig zu befragen und zu untersuchen, und Ihnen anschließend ein bedarfsangepasstes Konzept anbietet. Ein Beispiel aus der Organisationsentwicklungspraxis: So passierte es einer Vertriebsfirma, die einer großen, börsennotierten Unternehmensgruppe angehörte und die uns wegen „Burn-outs“ der gesamten Vorstände anrief, weil alle angeblich unter Erschöpfung und Demotivation litten. Wir hätten doch so ein Burn-out-Präventions- und Behandlungsprogramm. Ob wir das nicht machen könnten. Nach ausführlicher Befragung und Untersuchung stellten wir allerdings fest, dass alle Mitarbeiter kerngesund waren, grundsätzlich hochmotiviert und leistungsfähig. Aber alle litten unter den utopischen Wachstumserwartungen der Aktionäre, und sie litten darunter, dass die Fülle neuer Mitarbeiter aus Firmenzukäufen ungenügend integriert war und sich nur schwer an die Firmenabläufe anpassen konnte.

Statt eines Burn-out-Behandlungsprogramm - also der Hämorrhoidensalbe - wurde intensiv in die Integration der neuen Mitarbeiter von den aufgekauften Firmen investiert. Jeder Mitarbeiter sollte sich mit seinem Namen, seinem Bild, seinem Verantwortungsbereich und Arbeitsplatzprofil gesehen fühlen. Jeder neue Mitarbeiter wurde ausführlicher in seine Tätigkeiten eingewiesen und über die Gesamtabläufe der Firma sowie die kostspieligen Folgen von Fehlverhalten aufgeklärt. Die utopischen Erwartungen der Aktionäre ließen sich zwar nicht „behandeln“, aber der Vorstand konnte eine Art „gesunden Widerstand“ einsetzen, der seinem Charakter entsprach, indem alle weiter auf das fokussierten, das sie so erfolgreich machte, und zudem auf Fehlervermeidung setzten, um die Profitabilität zu erhöhen. In dieser Haltung war sich der gesamte Vorstand einig, stärkte den Rücken des Geschäftsführers und hielt besser zusammen - und blieb erfolgreich, nicht zuletzt im Interesse der Aktionäre.

(Dr. Marco de Carvalho | April 2018)