

“Lernen ist wie Schwimmen gegen den Strom.  
Sobald man aufhört treibt man zurück”  
Benjamin Britten (1916 - 1976)



# Die Charakteristik von Wachstum und Niedergang:

## Wie Unternehmen durchschlagenden Erfolg haben...

“Lernen ist wie Schwimmen gegen den Strom.  
Sobald man aufhört treibt man zurück”  
Benjamin Britten (1916 - 1976)



## Die 4 Managementrollen:

- Es gibt vier wesentliche **Managementrollen**.
- Sie bestimmen die Blickrichtung auf ein Problem.
- Nur wenn diese Rollen in einem **konstruktiven Konflikt** sind, ist das Unternehmen auf einem gesunden Wachstumskurs.

“Lernen ist wie Schwimmen gegen den Strom.  
Sobald man aufhört treibt man zurück”  
Benjamin Britten (1916 - 1976)



## Die 4 Managementrollen:

### 1. Die „E“-Rolle

**E** =       Produzieren von **Ergebnissen**  
Wertschöpfung  
Euros  
immer den Kunden im Auge

<b>E</b> befasst sich damit damit wir wann?	Was muss geschehen? Effektiv das Richtige tun? Heute!
<b>E</b> braucht <b>Wissen, Kompetenz, Durchsetzungsvermögen!</b>	

“Lernen ist wie Schwimmen gegen den Strom.  
Sobald man aufhört treibt man zurück”  
Benjamin Britten (1916 - 1976)

## Die 4 Managementrollen:

### 2. Die „S“-Rolle

**S** = **Systeme** schaffen - Administrieren  
Jede neue Situation so umwandeln,  
dass sie in die Routine passt.  
immer das System im Auge

<b>S</b> befasst sich damit	Wie müssen wir arbeiten?
damit wir	Effizient das Richtige tun?
wann?	Heute!
<b>S hat Regeln</b> – Was getan werden muss!	

“Lernen ist wie Schwimmen gegen den Strom.  
Sobald man aufhört treibt man zurück”  
Benjamin Britten (1916 - 1976)

## Die 4 Managementrollen:

### 3. Die „V“-Rolle

**V** = Unternehmer sein, Entrepreneur sein.  
Sich jetzt für die Zukunft positionieren.  
**Visionen** und Ideen für Morgen im Auge.

**V** befasst sich mit

Wie müssen wir uns  
heute positionieren?  
Was müssen wir **heute**  
tun um **morgen** richtig  
zu stehen?

**V positioniert** sich  
Das Bedeutet:

**Pro-Aktiv**  
Fehler Machen

“Lernen ist wie Schwimmen gegen den Strom.  
Sobald man aufhört treibt man zurück”  
Benjamin Britten (1916 - 1976)

## Die 4 Managementrollen:

### 4. Die „I“-Rolle

I = **Integrieren** (Der Mensch ist wichtig)  
Wie wollen wir miteinander umgehen?  
Die **menschliche Seite** des  
Unternehmens.  
Effizienz heute und morgen.

I befasst sich mit	Wie wollen wir miteinander umgehen? Wie müssen wir Heute und Morgen uns und der Welt begegnen?
um	Effizient zu sein!
I hat Regeln	Was nicht getan werden darf!

Wie das ganze Leben, so ist es auch im Unternehmen.

# “Warum bringen Personaldienstleister die Blütezeit Ihres Unternehmens in Gefahr?”

PQ - DURCHBLICK

AUTOR: CHRISTOPH DÖHLEMANN

„Das einzig kontinuierliche ist die Veränderung“!

Nur welche Veränderungen im Unternehmen sind die Guten und welche die Gefährlichen, die möglicherweise zu einer schlechten Auftragslage oder im schlimmsten Fall zum Tod des Unternehmens führen?

Eine Organisation wie es eben ein Unternehmen ist, unterliegt natürlichen Gesetzen von Wachstum und Niedergang wie auch ein anderer natürlicher Organismus. Geboren werden, wachsen, reifen, altern und dann sterben. Nur gibt es hier einen besonderen Unterschied. In einer Organisation kann die Blütezeit, also die optimale Zusammensetzung der Organisation auf Dauer bewahrt werden, weil die Organe, also u. a. die Mitarbeiter, dies durch ihren Denk- und Verhaltensstil prägen. Sie sind es also, die somit zum Aufstieg oder zum Niedergang der Unternehmung direkt beitragen. Natürlich ist die Denk- und Verhaltensweise des Top Managements die ausschlaggebende Kraft, jedoch ist es hier vielmehr die Summe aller Einzelheiten die dann eine gesunde oder kranke Organisation kennzeichnet.

Welche Phasen kennen wir in dem natürlichen Wachstum einer Organisation?

## 1. Die Geburt oder Gründung einer Unternehmung/Organisation

Am Anfang steht die Idee und der Glaube an den Erfolg. In dieser Phase ist eine Organisation, bzw. der Gründer selbst, getrieben von der Vision und von dem was zu erreichen wäre. Die Marktpräsenz ist fast null. Die Erträge eher gering und alles ist im Aufbruch. Hier stellt sich das Unternehmen wichtige Fragen wie z. B.: „Was genau wollen wir?“, „Was ist unser Kerngeschäft?“, „Wer übernimmt welche Aufgaben?“

## 2. Die Kindheit

Noch immer ist die Kraft der großen Vision des Gründers zu spüren. An dieser Stelle

wachsen die Ergebnisse also Erträge im Unternehmen - und doch sind die liquiden Mittel eines Unternehmens an dieser Stelle noch knapp, was völlig normal ist. Langsam wird hier bereits der Wunsch nach einer Organisation laut. Der Gründer ist in diesem Wachstumszyklus noch immer stark engagiert und im Geschehen voll integriert. So manch ein Gründer fällt hier in die Gründerfalle. Er gibt nämlich Geld aus, was ihm eigentlich nicht gehört. Die VBG Beiträge und Steuer Nach- und Vorauszahlungen können dann zu einem vorzeitigen Ende führen.

## 3. Teenager

Die Erträge wachsen weiter und man schlüpft vielleicht auch schon in ein neues Kleid, also neue Räume oder Ausstattungen werden angeschafft. Eben wie ein Teenager verhält sich die Organisation dann auch nach Außen. Besonders der Gründer tanzt auf vielen Hochzeiten und geht frech und frisch an die Herausforderungen ran. Dies kann oftmals zu Übermut und somit in den Niedergang führen. Hier ist es wichtig alle Bereiche und Mitarbeiter (Organe) eines Unternehmens weiterzuentwickeln.

## 4. Jugend

Hier bilden sich eigenständige Abteilungen (Organe), die sich unabhängig vom Gründer erfolgreich in der Organisation darstellen. Dies hat zur Folge dass sich Verantwortungsbereiche noch genauer definieren, die Selbstverantwortung der Mitarbeiter gefördert und die Qualität der Arbeit erhöht wird. An dieser Stelle sind meist die Erträge des Unternehmens gut bis sehr gut und die Marktpräsenz ist deutlich gewachsen. Die Organisation wird begehrt, also kommen gute Mitarbeiter von selbst zum Unternehmen und bewerben sich.

## 5. Die Blütezeit

Hier im Zenit des Lebenszyklus einer Organisation sind genug Marktanteile vorhanden. Gute Erträge resultieren aus einer gelebten Firmenkultur, einer leben-

digen Vision, funktionierenden Systemen, tatsächlicher Kundenorientierung und einer Balance aus Kontrolle und Flexibilität. Und so brillant wie die Zeiten sind, ist diese Zeit auch eine der Gefährlichsten. Hier braucht es nämlich dringend neuen Schwung, also die Elemente die das Unternehmen an diesen Punkt geführt haben. Wird dies vergessen ist der Niedergang des Unternehmens eingeleitet.



Wenn etwas aufhört zu wachsen, dann beginnt es abzusterben.

Charles Grov

## 6. Stillstand

Die Erträge sind gut, aber die Vision lebt nicht mehr, dies bedeutet Flexibilität und Unternehmertum schwindet in der Organisation. Was bleibt also von den bis dahin gewonnenen Tugenden? Alte, meist nicht mehr zeitgemäße Ansichten und starre System die verwalten. Es werden Schuldige gesucht und immer gefunden. Diese werden dann mit großem Aufsehen „vom Hof gejagt“. Selbst wenn die Organisation hier noch Gewinne vermehrt ist die Rückkehr in die Blütezeit bedroht, wenn die Kreativität und der Mut fehlen. Gerade an dieser Stelle stellen sich Unternehmer noch weniger in Frage und sind oft banniert von den Erfolgen vergangener Zeiten. Dies führt unweigerlich in den Niedergang.

## 7. Die edle Starrheit

Die Organisation hat ihre Kreativität völlig verloren und wagt nichts mehr. Alle Augen sind auf Gewinnmaximierung gerichtet, aber



nicht bei den Wünschen und dem Wohl des Kunden. Somit wirken sich die Preiserhöhungen die durchgeführt wurden um den Ertrag zu erhöhen negativ aus. Spätestens hier springen die ersten guten Leute ab und die, die bleiben haben oft keine Angebote. Solidarisch mit der Geschäftsleitung bekundet man laut den Mangel an Loyalität der Gegangenen. Die Sterbephase ist eingeleitet. Wenn hier nicht sofort neue radikale Ideen und Wagemut ins Unternehmen kommen ist der Untergang nicht mehr aufzuhalten.

**8. Der Beamtenstatus**

Die Mitarbeiter haben keine gegenseitige Wertschätzung mehr. Der persönliche und menschliche Aspekt ist an dieser Stelle ausgestorben. Die Organisation verwaltet sich selbst. Alles ist engstirnig im Denken und Handeln, weil wichtige Informationen über die Unternehmenspolitik fehlen. Das Unternehmen ist von Außen nur noch schwer und durch einen dünnen Kanal erreichbar. Kundenbeschwerden werden nicht ernst genommen, weil der Kunde sich nicht „ordnungsgemäß“ beschwert hat. Ein nervender Schriftwechsel folgt. Jeder im Unternehmen ist mehr oder minder isoliert. Was passiert mit einem Organismus in dem die Organe nicht mehr miteinander arbeiten?

**9. Die Verwaltung und der Niedergang**

Nachdem sich nun jeder selbst verwaltet hat bis die Ressourcen des Unternehmens erschöpft sind und auch das Management schon krank, ist es nun an der Zeit das letzte bisschen was noch bleibt zusammenzukehren und dann die Türen zu schließen. Im Todeskampf selbst stehen für die noch Gebliebenen verschiedene Erkenntnisse wie z.B.: „Der Staat ist schuld, die Konjunktur war's, der böse Wettbewerb.“ Und doch tief im Inneren wissen die meisten: es ist Selbstverantwortung!

Und wo steht Ihr Unternehmen? Und welche Maßnahmen in den Denk- und Verhaltensstil Ihrer Organisation, Ihrer Organe, Ihrer

Mitarbeiter und Teams ist jetzt die Richtige?



**50% aller Maßnahmen - Trainings - Meetings - Schulungen - sind ineffektiv.**

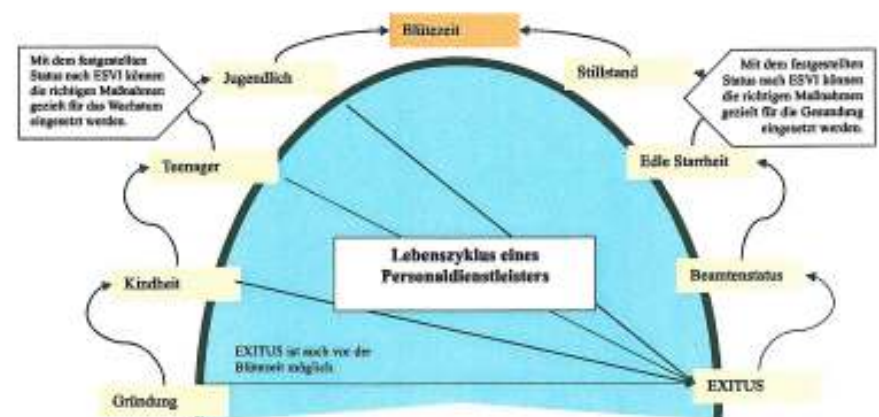
Leider wissen die meisten Organisationen nicht welche 50% es sind, weil Sie Ihren momentanen Entwicklungsstatus nicht analysiert haben.

Natürlich gibt es für jedes Stadium ganz spezielle Maßnahmen die das Unternehmen weiter in das Wachstum bringen, wenn es sich in der Wachstumsphase befindet oder die das Unternehmen wieder gesunden lassen, wenn es sich im Niedergang befindet, also krank ist.

Mithilfe einer speziellen Methode aus den USA ist es möglich das genaue „Alter“ einer Organisation zu bestimmen: „Also in welcher Phase befindet sich das Unternehmen?“ und „Was muss getan werden, damit ein Wachstum möglich bleibt und die Gefahren eines Abstiegs frühzeitig erkannt werden?“



Döhlemann Training & Beratung wurde vom I.F.A.R. Institut, dem exklusiv Lizenzgeber in Deutschland, mit dem Wachstumsanalyseprogramm ESVI ausgestattet und bietet dieses exklusiv für die Personaldienstleistungsbranche an.



“Lernen ist wie Schwimmen gegen den Strom.  
Sobald man aufhört treibt man zurück”  
Benjamin Britten (1916 - 1976)



Sie möchten eine ausführliche ESVI-Analyse  
Ihres Unternehmens?

Nehmen Sie Kontakt zu uns auf:

**Döhlemann.**

Training & Beratung

Kirschäckerstraße 25  
96052 Bamberg

Fon: +49 (0)951-29726-0  
Fax: +49 (0)951-29726-26

[www.doehlemann.de](http://www.doehlemann.de)

[info@doehlemann.de](mailto:info@doehlemann.de)

© + ® Döhlemann. Training & Beratung,  
Bamberg [www.doehlemann.de](http://www.doehlemann.de)