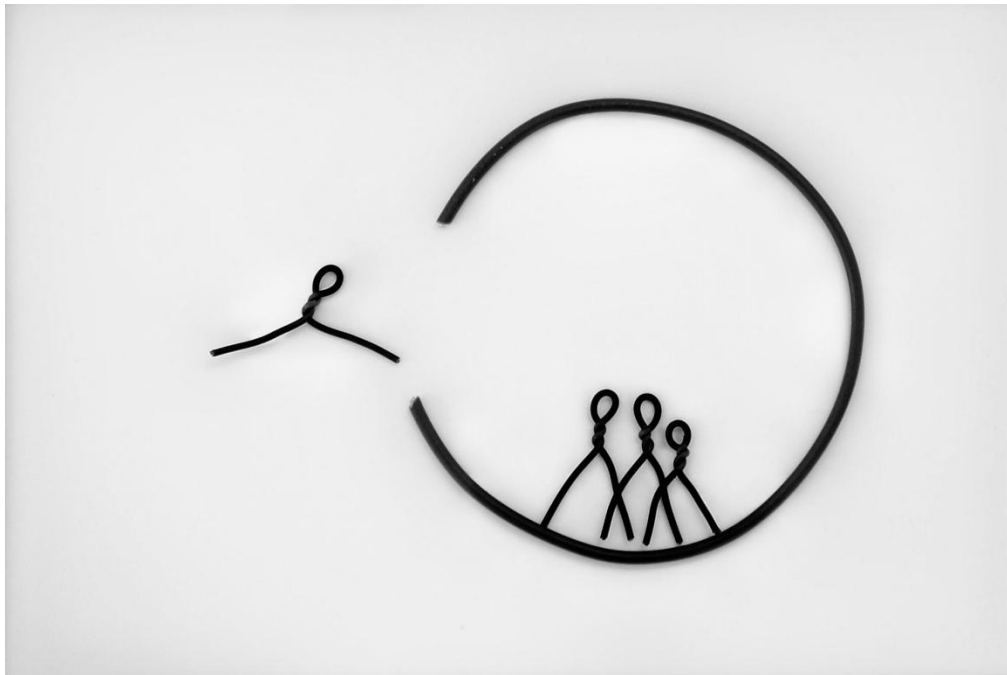




ROBBY – Robustes Führen

Ergebnisse aus den Interviews bei Asetronics

Bern, 20.10.2011



Prof. Dr. Nada Endrissat
Prof. Dr. Frank Dievernich
Berner Fachhochschule
Fachbereich Wirtschaft
Morgartenstrasse 2a
3014 Bern

Nada.Endrissat@bfh.ch
Frank.Dievernich@bfh.ch



Agenda

1. Ergebnisse aus den Asetronic-Interviews
2. Stärken und Schwächen von Asetronics aufgrund der Interviews
3. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen aufgrund der Asetronics-Interviews

1. Ergebnisse aus den Asetronics-Interviews (I)

- Asetronics nutzt spezifische Differenzierungsmerkmale, um ihre Arbeitswelt sinnvoll zu gestalten
 - Qualifizierte/Unqualifizierte Mitarbeiter
 - Produktion/Management
 - Produktive/Unproduktive Mitarbeiter
 - F&E/Produktion sowie Vertrieb/Produktion (aufgrund der Interviews nicht ersichtlich)
- Asetronics präsentiert sich als Sinnsuchendes/interpretierendes System – und nutzt dazu jede Gelegenheit (soziale Situation)
- Asetronics präsentiert sich auf der MA-Ebene als verunsicherte Organisation, die sich aus der Perspektive der Mitarbeiter in unklaren Situationen bewegt
 - Interpretationen und Sinnproduktionsnotwendigkeiten sind die Folgen
- Asetronics ist eine Gerüchtegetriebene Organisation
- Asetronics verfügt über Selbstberuhigungsmechanismen, um die Unsicherheit auszuhalten

1. Ergebnisse aus den Asetronics-Interviews (II)

- Asetronics hat es nicht geschafft, den Sinn/die Daseinsberechtigung des mittleren Managements schlüssig zu erklären
- Kompetenzzuschreibung und Interpretation erfolgen bei Asetronics aufgrund eines Sinnggebungs-Prozesses, der Vergangenheitsbasiert ist
- Das Management wird erst im zweiten Schritt als kommunizierendes Organ erinnert – das aber zählt nicht
- Schwankungen des Marktes werden ungefiltert an die Mitarbeiter kommuniziert – bzw. es wird der Anschein erweckt, dass der Markt das Managementhandeln direkt anleitet
- Kommunikationsanlässen haben den Charakter von negativen Vorboten zugeschrieben bekommen
- Konzentration auf die Arbeit und/oder auf die Familie (private Kontexte), um die Unsicherheiten der Organisation abzupuffern

2. Stärken und Schwächen von Asetronics

Stärken

- Sinnsensibles Unternehmen/generell hohe Wahrnehmungsfähigkeit
- Verfügbarkeit von Selbstberuhigungsmechanismen
- Bewusstsein für die Notwendigkeit des Oberen Managements
- Hohes Bewusstsein für die „Macht“ des Marktes
- Konzentration auf die Arbeitsinhalte

Schwächen

- Verunsicherte Organisation
- Gerüchtegetriebene Organisation
- Interpretationen sind Angstgetrieben
- Management- und Ökonomielogik ist nur schwach ausgeprägt
- Unterstellungsgetriebene Organisation verhindert den Blick auf die „Realität“
- Kommunikation des Managements wird nicht wirklich wahrgenommen
- Management scheint sich als nicht-autonomes, marktgetriebenes Organ zu positionieren
- Bewusstsein für die Notwendigkeit des mittleren Managements kaum vorhanden
- Wenig Wissen über MA-Kommunikationsformen und –foren

3. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen (I)

- Die Mitarbeiter müssen in einen **positiven Aktivierungsmodus** überführt werden
- Schaffung von **Vertrauen** in das mittlere und obere Management
- **Sensibilisierung** für die Macht der **Kommunikation im Kontext von Führung**
- Ökonomische Zusammenhänge und Auswirkungen auf Management- und Organisationshandeln müssen **zielgruppenspezifisch erklärt** werden
- **Re-Positionierung** des Mittleren Managements
- Kommunikationsanlässen müssen einen neuen, **positiven Charakter** erhalten

3. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen (II)

- **Auseinandersetzung** mit der Frage, was ‚Führen in unsicheren Zeiten‘ bedeutet (durch die Führungskräfte). Ziel: **Entwicklung** und **Erweiterung** des **Handlungsrepertoires**
- **Puffern** als Führungskompetenz muss erlernt werden
- Erlernen von **MA-Kommunikationsformen und –foren** (Kommunikationsinstrumente)
- Kommunikation des Managements muss umstellen auf das **Erzählen von Geschichten**, will es sich in den bestehenden Interpretations- und Sinngebungs-Prozess der Mitarbeiter einklinken (dadurch kann Vertrauen gefördert und alte „Unterstellungen“ aufgebrochen werden)
- Robustes Führen durch das **Erlernen von Unsicherheitskommunikation** möglich