

FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT

Zukunftssicherung kleiner und mittlerer Unternehmen durch Führungs- und Prozessentwicklung¹

Nicht selten scheitern Versuche, Veränderungsstrategien und Verfahren der Führungs- und Prozessentwicklung, die sich in Großunternehmen bewährt haben, auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zu übertragen. Derartige Konzepte sind für KMU häufig zu umfangreich, zu komplex, und nicht hinreichend auf die konkrete Situation und Praxis von KMU ausgerichtet.

Wie wir aus Praxiserfahrungen und einschlägigen Studien wissen, sind vor allem diejenigen KMU am Markt erfolgreich, die

- verbindlich und zielorientiert führen und kommunizieren,
- Kundenorientierung überzeugend leben,
- Verbesserungsprozesse gemeinsam gestalten,
- Humanressourcen (Wissen, Know-How, Innovationskraft) optimal nutzen und ständig weiterentwickeln.

Konzeption

Vor diesem Hintergrund ist ein an der Praxis kleiner und mittlerer Betriebe orientiertes Konzept ganzheitlicher Prozessentwicklung entstanden. Im Mittelpunkt stehen dabei die Kernprozesse Führungs- und Ablaufoptimierung sowie die Implementierung dieser Prozesse in die Organisation im Sinne eines *kontinuierlichen Verbesserungsprozesses* (KVP). Von zentraler Bedeutung für die Prozessentwicklung ist der „Faktor Mensch“. Es geht darum, die in KMU teilweise brachliegenden Humanressourcen optimal zu nutzen und sie im Sinne einer lernenden Organisation weiter zu entwickeln.

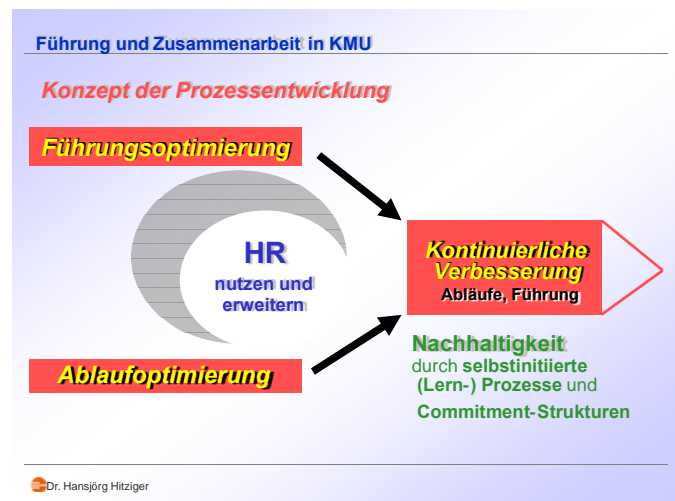


Abb 1

¹ Zusammenfassung des Vortrags von Dr. Hansjörg Hitziger mit dem Titel: „Führungs- und Ablaufoptimierung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)“ im Rahmen des 6. Kongresses für Wirtschaftspsychologie 22. – 24. Mai 2006 in Leipzig

Die von uns entwickelte Führungs- und Ablaufoptimierung in KMU gliedert sich in *mehrere aufeinander aufbauende Schritte bzw. Phasen*:

- (1) *Analyse* mit Ziel, das „Ganze“ kennen zu lernen, in Form von Interviews mit Mitarbeitern, Führungskräften und Geschäftsführer.
- (2) *Zielfindung* (z.B. durch Leitbildentwicklung) und Strategieplanung in Form von Workshops mit Geschäftsführer(n) und erster Führungsebene.
- (3) *Führungsoptimierung* mit den Bereichen Management-Entwicklung, Strukturentwicklung und Führungskräfteentwicklung (Führungstraining und Coaching).
- (4) *Ablaufoptimierung* mit dem Kernbereich Schnittstellenmanagement. Dazu gehören Workshops und qualifizierende Maßnahmen insbesondere zum Besprechungs- und Projektmanagement, zur Teamentwicklung und zur Kundenorientierung.
- (5) Der Prozess geht dann über in die Phase der *kontinuierlichen Verbesserung* (KVP) von Führung und betrieblichen Prozessen. Dafür werden in Phase 3 mit dem Aufbau von Commitment-Strukturen durch verbindliche Absprachen mit permanenter Umsetzungskontrolle begonnen. Dies ist ein wesentliches Arbeitsprinzip für die Gestaltung selbstintelligenter (und zunehmend ohne externe Begleitung erfolgende) Innovationsprozesse.

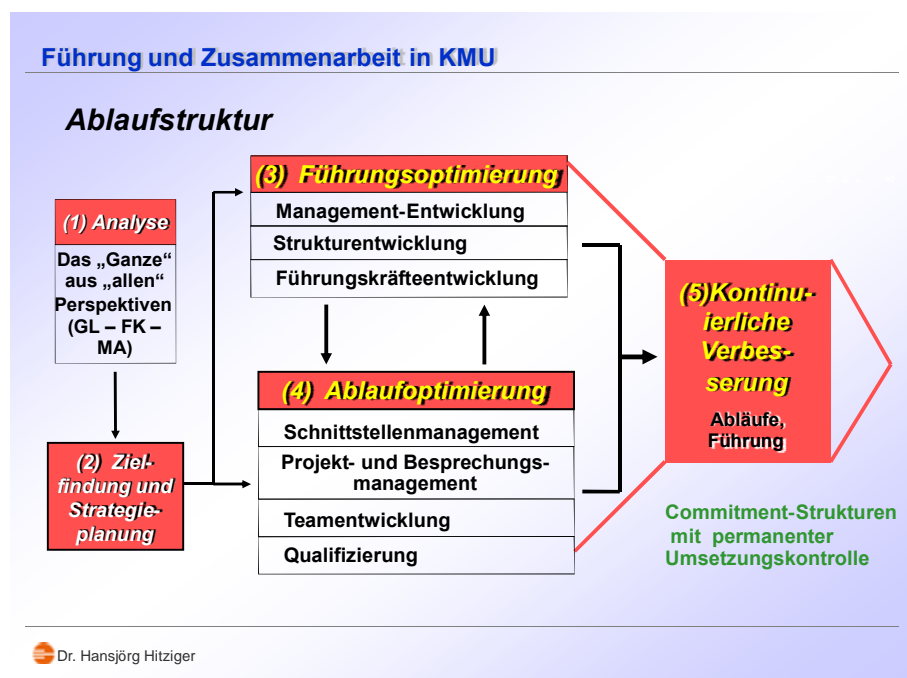


Abb. 2

Der Prozessverlauf erfolgt nicht zwingend linear im Sinne eines einmaligen „Durchlaufens“ der einzelnen Phasen, sondern gestaltet sich prozessorientiert und situativ. So kann beispielsweise in Phase 3 der Führungsoptimierung nach Workshops zur Managemententwicklung gleich mit dem Schnittstellenmanagement (Phase 4) begonnen werden, dann nämlich, wenn gerade hohe Motivation und Energie dafür im Unternehmen erkenn- und spürbar ist. In diesem Fall können werden dann zu einem späteren Zeitpunkt die Themen Struktur- und Führungskräfteentwicklung aufgegriffen werden.

Erfahrungen

Häufig ist der Einstieg in den Beratungsprozess mit KMU (insbesondere gewachsenen Produktionsunternehmen) dadurch erschwert, dass aufgrund der schwierigen Wettbewerbssituation zwar ein erheblicher wirtschaftlicher Druck besteht, jedoch vor konkreten Maßnahmen - unter Hinweis auf knappe Ressourcen - zurückgeschreckt wird. Es werden eher kurzfristige Maßnahmen gewünscht, die jedoch nicht ausreichen, die Wettbewerbsfähigkeit und damit die Zukunft des Unternehmens nachhaltig zu sichern. Erschwerend hinzu kommen gewisse Vorbehalte gegenüber Beratung und Veränderungsimpulsen von außen, die vor allem in (familiengeführten) Unternehmen mit gewachsenen sozialen Bindungen und Machtstrukturen eher anzutreffen sind.

Gelingt es, das Unternehmen bzw. die Geschäftsleitung von Entwicklungsmaßnahmen zu überzeugen, ergeben sich generell gute Gestaltungsmöglichkeiten für ganzheitliche Prozessentwicklung. Im allgemeinen nimmt das Interesse daran im Laufe der Zeit zu, nicht zuletzt aufgrund spürbarer Erfolge mit einzelnen Teilschritten.

Nach etwa einem Jahr sind deutliche Verbesserungen im Unternehmen zu erkennen, und zwar sowohl *strukturell* als auch auf der *Verhaltens- und Handlungsebene*, insbesondere im Hinblick auf

- Kommunikation und Information (u.a. mehr und effizientere Meetings sowie bessere Nutzung von IT-Ressourcen)
- Mitarbeiterführung (Mitarbeitergespräch, Führen durch Zielvereinbarung)
- Betriebliche Abläufe (deutlich kürzere Durchlaufzeiten, weniger Fehler)
- Erfüllung von Kundenanforderungen und –wünschen (termingerechte Lieferung, klare Zuständigkeiten und bessere telefonische Verfügbarkeit der Ansprechpartner für den Kunden, gebessertes Beschwerdemanagement)

Zu beobachten sind ferner *zunehmende Verbindlichkeit* hinsichtlich der Umsetzung vereinbarter Maßnahmen sowie mehr *Verantwortung* und *Eigeninitiative* auf Seiten der Mitarbeiter.

Vergleichsweise *wenig Verbesserung* ist (nach einem Jahr) auf der Ebene von *Einstellungen und kulturellen* Normen (z.B. im Hinblick auf Kunden- und Mitarbeiterorientierung) festzustellen. Jedoch erfordern Einstellungs- und Kulturveränderungen mehr Zeit, sodass - auf der Basis der Verbesserungen in den o.g. Bereichen - auch hier längerfristig positive Entwicklungen zu erwarten sind.

Fazit

Als *erfolgsentscheidend* für die Prozessentwicklung in kleinen und mittleren Produktionsunternehmen hat sich nach unserer Einschätzung erwiesen:

1. *Pragmatisches*, an den Bedarfen der Kunden/Teilnehmer und am Prozess orientiertes. (statt theoriegeleitetem systematischem) Vorgehen
2. *Energieressourcen erkennen und nutzen*
3. *Das Ganze im Blick und Konzentration auf das Wirksame und Wesentliche*
4. *Implementierung von Commitment-Strukturen* als wichtige Voraussetzung für selbstinitiierte Lern- und Veränderungsprozesse und damit letztlich für nachhaltige kontinuierliche Verbesserung.