

Regel 25

Sorgen Sie für eine klare Definition und Verteilung von Kompetenzen und Verantwortung!

Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) stellen mit ihrer Vielfalt und Bandbreite das Rückgrat der europäischen Wirtschaft dar. 99% der rund 20,5 Mio. Unternehmen in Europa gelten nach der neuen KMU-Definition der EU vom 1.1.2005 als kleines und mittleres Unternehmen mit weniger als 249 Beschäftigten je Betrieb. Mit 75 Mio. Beschäftigten stellen sie in Europa rund zwei Drittel der Arbeitsplätze in der Privatwirtschaft. Dass KMUs immer wieder bei der Kompensation von Beschäftigungsverlusten auch in allgemeinen Rezessionsphasen eine bedeutende Rolle spielen, belegen die Untersuchungen des Institutes der Deutschen Wirtschaft (DIW) und des Verbandes der italienischen Handelskammern (Unioncamere).

Dennoch wird dieser bedeutenden und treibenden Kraft immer noch zu wenig Bedeutung zugeschrieben. Dabei sind gerade die mittelständischen Betriebe mit ihren zumeist flachen Hierarchien, kleinen Administrationen und überschaubaren Prozessen und Mitarbeiterzahlen, diejenigen die sich kostengünstig und mit relativ wenig Aufwand im Gegensatz zu den Industriegiganten in Richtung Business Excellence formen lassen. In einem globalen und härter werdenden Wettbewerbsumfeld eignen sich gerade die flachen Hierarchien kleinerer Betriebe dafür, schnell und effizient auf turbulente Markt- und Umfeldanforderungen zu reagieren. Die zumeist schlanken Organisationsstrukturen kleinerer Unternehmen garantieren kurze Kommunikationswege und damit reaktionsschnelles Handeln, da Informationen sowohl Bottom-Up als auch Top-Down über nur wenige Knotenpunkte – quasi „auf Zuruf“ transportiert werden können. Doch leider birgt diese „Auf-Zuruf-Organisationskultur“ längerfristig erhebliche Risiken: denn ohne eine regelmäßige Reorganisation führt sie in Phasen des unternehmerischen Wachstums zu einer Zunahme an Komplexität, welche sich sehr bald schon effizienzmindernder Wettbewerbsnachteil of-

fenbart. Eine geringe Transparenz der Abläufe und die oft mangelhafte Zuordnung von klar definierten Verantwortungsträgern zu den Aufgaben entlang der einzelnen Prozesse führen sehr schnell zu Reibungsverlusten im organisatorischen Getriebe. Die Folgen: unzufriedene Kunden, demotivierte Mitarbeiter, Doppelarbeiten etc., wodurch letztendlich sowohl die Attraktivität als auch die Ertragskraft des Unternehmens sinken.

Für nachhaltiges Wachstum und die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs sind daher eine solide Führung und effiziente innerbetriebliche Strukturen unverzichtbar. In vielen gewachsenen mittelständischen Unternehmensstrukturen funktionieren Betriebsabläufe, Kommunikation und Organisation nach einer bestimmten Zeit nicht mehr reibungslos und führen zu einem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit durch geringere Reaktionsgeschwindigkeit auf Markt- und Kundenbedürfnisse, durch Effizienz- und Kostennachteile sowie durch eine zu geringe Innovationsgeschwindigkeit. Selbst wenn ein Großteil der Mitarbeiter über eine gute Qualifikation verfügt und die Technik auf dem neuesten Stand ist, so sind die oft nicht konsequent durchorganisierten und beständig beibehaltenen Strukturen den sich verändernden Markt- und Umfeldbedingungen nicht mehr gewachsen.

Leider erkennen viele KMUs diese Bedrohung meist sehr spät. Es bedarf offenbar erst einer drohenden geschäftlichen Katastrophe, um betriebliche Reorganisationsprozesse in Gang zu setzen. Das zeigen die vielfältigen Erfahrungen der Beratungspraxis.

Reorganisationen sind nur selten langfristig strategisch geplant, noch seltener werden sie gemeinschaftlich von allen Führungskräften und Mitarbeitern getragen und akzeptiert. Oft sind es singuläre Ereignisse (Markteinbrüche, Akquisitionen oder die Neubesetzung von Schlüsselpositionen), genauso oft aber auch ein „generelles Unwohlsein“ (zu hohe Reklamationsquoten, steigende Bürokratie, erhöhte Mitarbeiterfluktuation, mangelnde Flexibilität bei der Reaktion auf Marktanforderungen), die den Anstoß zu der pauschalen Aussage geben: „Wir müssen an unserer Organisation etwas ändern!“ - Kurzum: Das Kind muss erst in den Brunnen fallen!

Zur Gewährleistung eines nachhaltig profitablen Unternehmenswachstums ist es jedoch notwendig, dass die Organisation in regelmäßigen Abständen an die veränderten Bedingungen angepasst wird. Das „organisatorische Kleid“ muss sich eben dem Wachstum des Betriebes anpassen, denn sonst beginnt es, an allen Ecken und Enden „zu drücken und zu zwicken“.

Dabei reicht es nicht, nur die Organisation „auf dem Papier“ zu ändern; diese Erfahrung hat wohl so mancher Betrieb bei der Einführung seines QM-Systems machen müssen. Organisation darf nicht zum Papiertiger werden, und eine gute Betriebsführung wird nicht durch das „Aufmalen“ eines Organigramms erreicht. Organisation hat mit Menschen und mit Leben zu tun; und dabei wird das Leben jedes Unternehmens von zwei grundlegenden Wirkungskräften bestimmt: Dynamik und Statik - zwei Gegensätze, die im betrieblichen Alltag laufend zu beobachten sind.

Die Dynamik, also der Drang zur Veränderung, sorgt dafür, dass sich das Unternehmen den ständig wechselnden Anforderungen des Markts und der Umwelt erfolgreich stellt und sich an neue Gegebenheiten anpasst. Sie sichert die Innovations- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens, erzeugt aber auch Unruhe. Die Statik auf der anderen Seite bedeutet Konsolidierung und Bewahrung des erreichten Status, aber auch Widerstand gegenüber Neuerungen und Festhalten an Gewohnheiten.

Beide Kräfte sind von lebenswichtiger Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens. Damit aber keine der beiden Wirkungsgrößen die andere dominiert, bedarf es der Organisation als Regelwerk. Organisation ist jedoch keine selbstregulierende Automatik! Organisatorische Veränderungen müssen gewollt sein und sie müssen umgesetzt werden! Die gute Idee allein genügt nicht, wenn sie nicht realisiert wird.

Organisatorische Veränderungen erfolgen vor allem deswegen nicht automatisch, weil Organisation von Menschen für Menschen gemacht wird mit all ihren vielfältigen Zielen, Wünschen, Machtbedürfnissen, Präferenzen und Abneigungen etc., und nicht zuletzt mit der mehr oder weniger stark ausgeprägten Grundeinstellung, allen Veränderungen zunächst einmal Widerstand entgegenzusetzen.

Vor dem Hintergrund dieser grundlegenden Erkenntnis haben wir für Organisationsentwicklungsprojekte ein Vorgehenskonzept entwickelt, welches sich in zahllosen Projekten und unterschiedlichsten Branchen bewährt hat. Es orientiert sich an einer strikt logischen Folge: zuerst die Strategie, dann der Prozess und erst dann die (Organisations-)Struktur.

Structure follows process follows strategy*

*Die Struktur hat dem Prozess, der Prozess der Strategie zu folgen. Zu Beginn jeglichen unternehmerischen Handelns steht eine „Vision“. Sie soll die Richtung für das Unternehmen für die Zukunft weisen und gibt Ziele vor. Aber wie schon ein altes Sprichwort sagt: „Es führen mehrere Wege nach Rom“ – und es sind nicht immer alle gleich kurz und unbeschwerlich!

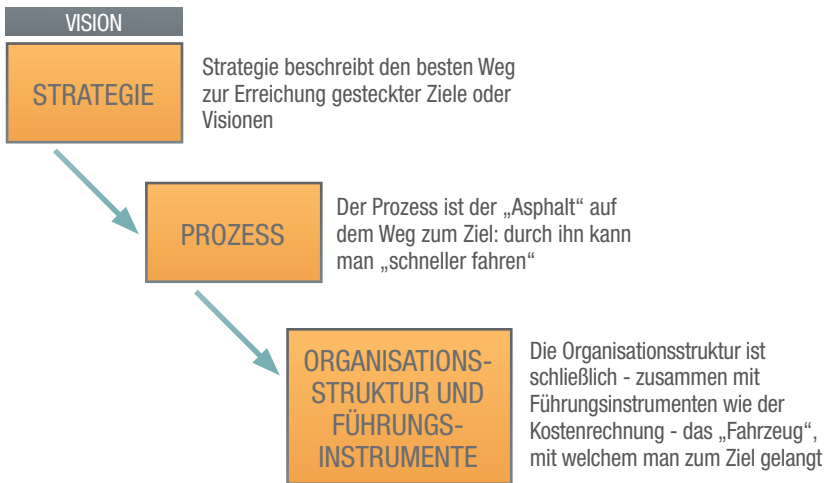


Abbildung XX: „Structure follows process follows strategy“: Die Organisationsstruktur hat dem Prozess, der Prozess der Strategie zu folgen

Es gilt daher zuerst den richtigen Weg zu wählen, und zwar durch die Erarbeitung einer tragfähigen **Unternehmensstrategie**, welche sich über alle Bereiche des Unternehmens, vom Markt (Vertrieb & Marketing) über das Produkt (Entwicklung & Technik) bis hin zur Auftragsabwicklung (Produktion, Einkauf, Verwaltung) erstreckt. Erst die gesamtunternehmerische Strategie ermöglicht eine einheitliche Ausrichtung aller Unternehmensbereiche auf ein gemeinsames Ziel oder eine gemeinsame Vision.

Damit die Umsetzung der Strategie schnell und problemlos erfolgen kann, bedarf es schlanker und optimierter **Prozesse**. Sie bilden gewissermaßen den „Fahrbahnbelag“, ohne den die Straße zum Ziel sehr holprig wäre und damit nicht schnell befahren werden könnte.

Um optimale Prozesse zu erarbeiten und Schnittstellen zwischen den Prozessen reibungsfrei zu gestalten, muss eine Übersicht über die Prozesslandschaft des Unternehmens erarbeitet werden. auf diese Weise können Stärken und Schwächen in der innerbetrieblichen Arbeitsweise sowie die fehlende Zuordnung von klaren Verantwortlichkeiten für einzelne Prozessabschnitte aufgezeigt werden.

Hierzu sind vor allem die Schlüsselprozesse des Unternehmens zu bestimmen, welche die Kundenzufriedenheit und den Unternehmenserfolg stark beeinflussen und bei denen ein großer Handlungsbedarf für eine Neuorientierung besteht. Zur Auswahl dieser Prozesse müssen mehrere Fragen beantwortet werden:

- Welche Prozesse beinhalten den engsten Kundenkontakt und haben den größten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit?
- In welchen Prozessen arbeitet das Unternehmen weniger kundenorientiert oder ineffizienter als beispielsweise der Wettbewerb?
- Welche Prozesse ohne externe Kunden bestimmen erheblich den Unternehmenserfolg?
- In welchen Prozessen treten Probleme, wie z.B. Qualitätsmängel oder Zeitverzögerungen, offen zutage?

Erst wenn die optimalen Prozesse definiert sind, bestehen die Voraussetzungen für die Einführung einer schlagkräftigen und effizienten Organisations- und Führungsstruktur sowie geeigneter Führungsinstrumente. Sie bildet gewissermaßen das Fahrzeug auf der – nunmehr „gut asphaltierten“ – Straße zum Ziel. Die Organisationsarbeit konzentriert sich daher darauf, ein möglichst „schnelles und zuverlässiges Fahrzeug“ auf die Straße zu bringen. Hierzu werden Rollen und Verantwortlichkeiten entlang der aufgezeigten und optimierten Prozesse definiert und in einer neuen, zukunftsweisenden Organisationsstruktur festgehalten.

Es gibt nichts Gutes, außer man tut es...

Während die Phasen Analyse und Konzeption bei Organisationsprojekten meist noch relativ problemlos durchgeführt werden können, gibt es bei der Umsetzung bisweilen Widerstände, weil liebgewordene Gewohnheiten, Tabus und “heilige Kühe” in Frage gestellt werden müssen. Hier liegt das größte Risiko für den Erfolg von Organisationsprojekten!

Um dieses Risiko weitgehend auszuschalten, müssen drei fundamentale Voraussetzungen sichergestellt werden:

(1) Machtfaktor

Organisationsprojekte umfassender Art haben strategische Bedeutung und sind damit “Chefsache”! Sie dürfen nicht in die zweite Linie delegiert werden! Nur wenn die Unternehmensleitung voll integriert ist und mit Nachdruck hinter dem Vorhaben steht, kann mit einer erfolgreichen Umsetzung der erarbeiteten Organisationskonzepte gerechnet werden.

(2) Motivationsfaktor

Motivierte Mitarbeiter sind die beste Voraussetzung für erfolgreiche Organisationsveränderungen. Dies bedingt offene Informationspolitik und verantwortliche Einbindung der Mitarbeiter in allen Phasen der Organisationsentwicklung. Sie müssen in der Überzeugung handeln, selbst kreativ und verantwortlich an der Gestaltung der eigenen Organisation mitzuwirken.

(3) Integrationsfaktor

Organisationsprojekte sind durch interdisziplinäre Anforderungen gekennzeichnet. Folglich ist erfolgreiche Organisationsentwicklung nicht eine isolierte Domäne eines Firmenbeauftragten und/ oder der Beratungsgesellschaft, sondern ist durch Teamarbeit , Projektmanagement und Coaching charakterisiert. Das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen in Workshops ist sichtbarer Ausdruck für diese Vorgehensweise – Integration aller Mitarbeiter in den Organisationsprozess sichert die Identifikation mit den neuen Abläufen und Strukturen, es gilt daher stets zu berücksichtigen: „Betroffene zu Beteiligten machen, nicht Beteiligte betroffen machen!“