

kräften gelangt. Für den potenziellen neuen Arbeitgeber ist es daher fast unmöglich, den Nach-Altgeber zu kontaktieren und konkret nach einem neuen Mitarbeiter zu fragen.

#### ■ Einsatz von Personalberatern

Das Arbeitsgespräch mit Personalmanagern oder selbst geführt werden, erhält sich die Frage, ob sich der aufgeführte Kandidat einer Fehlbesetzung nicht mit Hilfe von Personalberatern vermeiden lässt. Dieser hat die Möglichkeit, die eingereichten Unterlagen kritisch zu hinterfragen oder persönliche Rückfragen zu stellen.

Der große Nutzen eines externen Personalberaters resultiert daraus, dass er

kein Rückgespräch mit Untersuchten nennt. Auch hat der Personalberater die Möglichkeit, den Kandidaten systematisch durch Anrufe bei früheren Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen oder Kunden für Erfahrungen und Feedback zu analysieren. Deshalb kann er aufgrund seiner eher unabhängigen Rolle im Bewerbungsprozess tieferen Fragen stellen.

Diese intensive Nachweise können und werden die meisten Personalmanager nicht durchführen, da sie durch ihre sonstigen Aufgaben nicht die nötige Zeit aufbringen oder die relevanten Gespräche mit Führungskräften nicht gerne nach Dienstschluss führen. Führungskräfte nehmen sich auch lieber die Zeit, mit anderen Per-

sonalberatern zu reden, als mit Managern der Konkurrenz.

#### ■ Literatur

1. Laut einer Untersuchung der Unternehmensberatung Sigman Consulting, die sich international auf das Prüfen von Bewerber- und Mitarbeiterunterlagen spezialisiert hat.
2. Vgl. Treuschel im Internet, FAZ vom 02.01.09.
3. Laut Sigman Consulting.
4. Laut der Unternehmensberatung FMG FraudManagement and Service GmbH.
5. Als Bewerbungsunterlagen verloren Arbeitsunterlagen an Bedeutung, FAZ vom 12.01.02.

# Vorsprung durch effiziente Organisation

**KÖNIGSWEG** | Gerade dann, wenn alles gut läuft, ist die Gefahr des Scheiterns am größten. Schrumpfen aber die Absätze und damit die Erträge bei gleich bleibenden oder gar steigenden Kosten, wird es weit bedrohlicher. Effizient organisierte Unternehmen mit informierten und motivierten Mitarbeitern verfügen über bessere Voraussetzungen, um sich auch in Krisenzeiten im Markt behaupten zu können.

**ALS BEWÄHRTES REZEPT** in Krisenzeiten wird mit schöner Regelmäßigkeit empfohlen, den Absatz und damit den Umsatz zu steigern. Falsch ist das ja nicht, genauso wenig, wie es einfach ist, angesichts eines rasant schrumpfenden Marktes und der zunehmenden Angebotsaggressivität. Und doch gibt es in der Krisenzeit, einer Zeit, in der im ersten Halbjahr dieses Jahres die Bierumsätze regelrecht wie Schnee in der Frühlingssonne dahin schmolzen,

Brauereien, die davon anscheinend weniger berührt wurden. Die Gründe dafür mögen vielfältig sein. Wer genauer hinschaut, kann jedoch feststellen, dass gerade diese Unternehmen fast immer über eine hoch effiziente Organisation verfügen, in der die Rädchen ohne Reibungsverluste perfekt ineinander greifen. Diese Organisationen bauen auf informierte, motivierte und engagierte Mitarbeiter und schaffen damit die Basis für vorbildliche Qualitätsleistungen in allen Bereichen, die beim Produkt beginnen und an der Rampe noch lange nicht aufhören. Im Verdrängungsmarkt sind diese Voraussetzungen geradezu der Königsweg. Im Grunde genommen ist das der einzige Weg, um Krisenzeiten unbeschadet zu überstehen und den Weg in die Zukunft erfolgreich

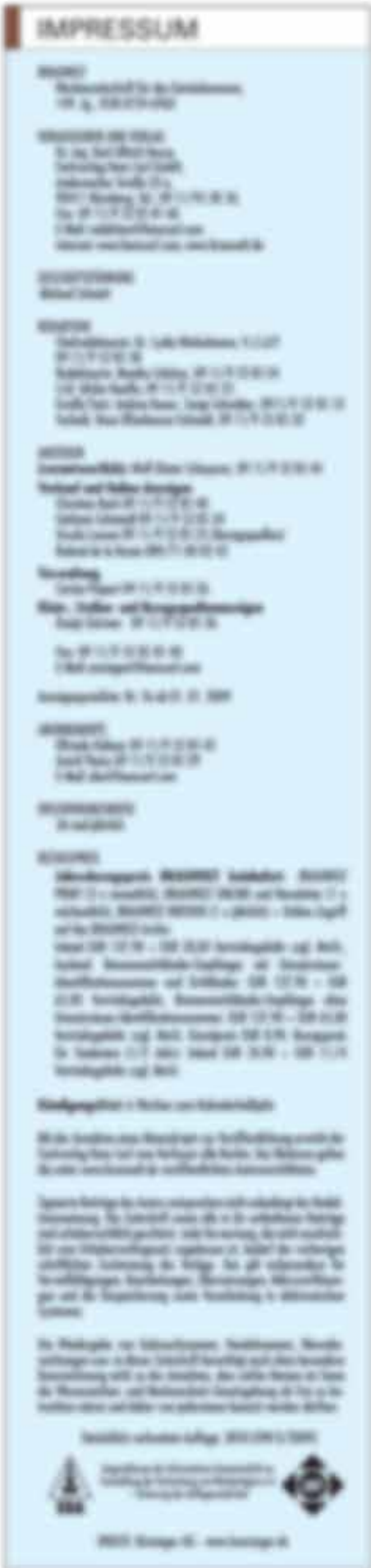
gehen zu können, vorausgesetzt, das Unternehmen befindet sich nicht bereits in finanzieller Schieflage. Dann sind andere Maßnahmen erforderlich, um möglichst schnell aus dieser brenzligen Situation zu kommen.

#### ■ Kleine Ursache, große Wirkung

Oft genug lassen sich in der analytischen Betrachtung mittelständischer Betriebe nicht zu unterschätzende Reibungsverluste feststellen, in internen Abläufen ebenso wie in den nach außen wirkenden Bereichen des Vertriebsprozesses, des Marketings, der Logistik und – auch hier werden viele Chancen vergeben – im Bereich von Reklamationen. Nadelöhr ist meist der dürftige Informationsfluss und die unorganisierte Kommunikation. Das erinnert an eine Anekdote, die *Abraham Lincoln* zugeschrieben wird: „Einst ging ein Nagel verloren. Wegen des Nagels das Hufeisen. Wegen des Hufeisens ein Pferd. Weil ein Pferd verloren ging, ging ein Reiter verloren. Mit dem Reiter ging eine Botschaft verloren. Weil die Botschaft verloren ging, ging eine Armee verloren. Mit der Armee ging ein ganzes Königreich verloren. Und alles, weil ein Nagel verloren ging.“ Die Botschaft ist eindeutig.

Kleinste Ursachen können große Wirkung haben. Wie sehr, kann man immer

**Autor:** Werner G. Koch, Inhaber der Werner Koch & Co. GmbH – Partner für den Mittelstand, Öhringen, [www.wernerkoch.de](http://www.wernerkoch.de)



**Innenwirkung funktionierender Organisation**

- Klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten fördern die Prozesseffizienz
- Verständnis für alle Unternehmensbereiche, deren Herausforderungen und Leistungen
- Mitarbeiter sind in Entscheidungsprozesse einbezogen, tragen diese mit
- Commitment bei Handlungsbedarf zur Erreichung der Unternehmensvision
- Höheres Mitarbeiter-Wissen/Fachkompetenz durch erweiterte Einblicke
- Motivation fördert Verantwortung und Engagement
- Qualitätsprozesse und Leistungen werden gefördert
- Teamfähigkeit und verbessertes Miteinander

**Außenwirkung effizienter Organisation**

- Reibungslose, zügige Abläufe mit hoher Flexibilität
- Vorbildliche Servicequalität
- Höhere Mitarbeiter- und Team-Kompetenz
- Mitarbeiter sind „Markenbotschafter“
- Kundenzufriedenheit fördert Kundenbindung
- Positives Unternehmensimage zahlt in Markenwert ein
- Entlastung von Marketingaufwendungen

Abb. 1 Innen- und Außenwirkung funktionierender Organisationen

wieder in dem einen oder anderen Betrieb erleben. Nicht selten wird damit eine fragwürdige Außenwirkung erzeugt, vom dabei entstehenden materiellen Schaden, der rechnerisch meist nicht erfasst wird, ganz zu schweigen. Wobei das Verschonen von sich bietenden Potenzialen noch gar nicht berücksichtigt ist.

**■ Vielfalt der Gemeinsamkeit**

An der Leistungsbereitschaft einzelner Mitarbeiter liegt es eher selten. Die Betonung liegt dabei auf „einzelner“. Woran es immer wieder fehlt, ist die Gemeinsamkeit. Es fehlt die gemeinsame Zielsetzung, die ganz klare und im Idealfall konsequenterweise kompromisslose Orientierung an Kunden- und Konsumentenbedürfnissen. Es fehlt am gegenseitigen Verständnis für die Aufgaben und Herausforderungen der Kollegen und Kolleginnen, es fehlt auch am Respekt und an der Anerkennung der Leistung des Einzelnen. Ein gängiges Beispiel: „Bier verkaufen ist doch Sache unseres Außendienstlers!“. Ja hoppla, für wen eigentlich brauen Sie, liebe Brauer, Ihr Bier? Letztendlich beginnt die Orientierung am Kunden ja bereits schon beim Brauen. Genauer sogar noch davor, bei der Auswahl der Rohstoffe und vor allem bei der Festlegung der Unternehmensstrategie. Was will ich wie und für wen brauen, wo und wie verkaufen? Beste Bierqualität zu erzeugen ist sicherlich das Bestreben aller Brauereien. Nur Qualität ist nicht alles. Aber ohne Qualität ist alles nichts. Um kontinuierliche, verlässliche und nachhaltige Qualität in allen Bereichen zu erreichen, sind effiziente Abläufe, hohe Motivation und konse-

quente Kommunikation unerlässlich. Den Weg konsequent einzuschlagen, um diesen Idealzustand zu erreichen, ist, wie der Verfasser immer wieder in der Praxis erleben konnte, alles andere als leicht. Unternehmer müssen oftmals nicht nur mit eigenen eingefahrenen Verhaltensweisen brechen sondern auch mit denen, die sich im Laufe der Jahre im gesamten Betrieb etabliert und leider festgefahren haben. Die Erfahrung zeigt jedoch, Ablaufveränderungen, die erforderlich sind um effizient wirkende Kommunikationsprozesse aufzubauen, funktionieren nur, wenn die Mitarbeiter mitziehen – oder sie zumindest nicht blockieren. Das ist sicher alles andere als leicht, lässt sich aber im Gegensatz zu einschneidenden Veränderungen der Aufbauorganisation noch eher bewerkstelligen. Damit die Kommunikationsabläufe wirklich funktionieren sind Lösungen und Regeln erforderlich, die ein Umdenken in Bezug auf Arbeitsabläufe und eigenes Rollenverständnis erfordern, was sich nicht immer einfach nur anordnen lässt. Mitarbeiter sind am ehesten zu gewinnen, wenn die Führung sie mit kritikfreier, offener Kommunikation ins Boot holt und die Ziele verständlich aufzeigt, wohin die Reise gehen soll, warum die Veränderung für jeden einzelnen und letztendlich auch für das Unternehmen besser ist.

Wer seine Mitarbeiter in die strategischen Ziele des Unternehmens einbindet, ihre Ideen und Erfahrungen zur Optimierung von Abläufen nutzt, gemeinsam mit ihnen eine Vision für die Zukunft ihrer Brauerei entwickelt, wird schon bald feststellen, wie nicht nur die Motivation zu-

nimmt. In gleichem Maße wächst das Engagement ebenso wie die Leistung. Darüber hinaus kann sich das Miteinander immer besser entwickeln (Abb. 1). Die Volksweisheit formuliert es drastisch „der Apfel fault von innen nach außen“.

**■ Prozesse optimieren**

Gerade jetzt in diesen Zeiten, in denen die Herausforderungen an Brisanz zunehmen, ist es noch wichtiger schnellstmöglich und schnell wirkend an der Prozessoptimierung zu arbeiten und vor allem kontinuierliche Kommunikationsabläufe aufzubauen und als festes Regelwerk zu integrieren (Abb. 2). Besser spät als gar nicht. Entscheidend ist dabei, mit der nötigen Distanz, sich einige – Hand aufs Herz – unbequeme Fragen zu stellen. Mit der Unterstützung eines externen Beraters geht das naturgemäß etwas einfacher und wird vor allem objektiver ausfallen. Wo liegen mögliche und sehr wahrscheinliche Schwächen im Unternehmen, wo die Potenziale? Wie können Schwächen abgebaut, Defizite behoben werden? Was sind die unternehmerischen, was sind die gemeinsamen Ziele? Wer um die Problembereiche weiß, kann gegensteuern. Wie Sie das erfahren? Fragen Sie Ihre Mitarbeiter. Noch besser, kitzeln Sie die Ideen zur Verbesserung aus Ihrem Team heraus. Das lässt sich auf zweierlei Arten machen. Beide haben sich vielfach bewährt. Möglichkeit eins: eine Mitarbeiterbefragung. Am besten anonym, sonst werden kritische Äußerungen eher fehlen. Variante zwei: über einen Workshop, der aufgrund der Einbindung immer die bessere Lösung ist.

Im Gegensatz zur reinen Befragung bietet der Workshop eine Plattform für die Erarbeitung konkreter Ergebnisse. Selbst wo bei durchgeführten Befragungen Platz für Verbesserungsvorschläge war, fielen diese eher spärlich aus. Und schon mancher Unternehmer musste bei Mitarbeiterbefragungen mit Erstaunen sogar erleben, dass noch nicht mal die Hälfte der Belegschaft sich äußerte. Ein Besorgnis erregender Beleg für die Einstellung gegenüber dem Unternehmen und seinen Belangen. Tatsächlich fühlt sich eine wachsende Zahl unter den Arbeitnehmern mit ihrem Unternehmen immer weniger verbunden. Anfang 2009 veröffentlichte das Gallup-Institut die Ergebnisse seiner jährlichen Umfrage zur Arbeitszufriedenheit, wonach knapp 90 Prozent der Beschäftigten sich ihrem Unternehmen nicht verbunden fühlen. Nur rund 13 Prozent sind mit Engagement bei der Sache, 67 Prozent machen Dienst

nach Vorschrift, 20 Prozent haben innerlich schon gekündigt! Sicherlich ist davor zu warnen, diese Zahlen zu verallgemeinern. Zumal bei mittelständischen Betrieben diese Zahlen noch etwas zu relativieren sind und nicht ganz so dramatisch ausfallen. Auch dann sollten sich Unternehmer damit keinesfalls abfinden. Selbst dann, wenn nur ein geringerer Prozentsatz fehlende Mitarbeitermotivation und daraus resultierendes geringeres Mitarbeiterengagement zu vermuten ist, sollte die Führung dringendsten Handlungsbedarf sehen und sich schnellstens überlegen, wie sie das ändern kann. Nur motivierte Mitarbeiter schaffen die Voraussetzungen für vorbildliche Leistungen und damit für den Vorsprung im Wettbewerb.

**■ Aufbruchstimmung manifestieren**

Zukunftsgerichtete, strategisch langfristige planende Unternehmen führen mit Mitarbeitern und Führungskräften regelmäßige Workshops durch. Mit Arbeitsgruppen werden dabei ganz konkrete Themen, wie z.B. die vorgenannten Fragen, bearbeitet und gemeinsam Lösungsansätze entwickelt. Auf dieser Grundlage lassen sich, nach Zeitabschnitten zugeordnet, konkrete Handlungs- und Maßnahmenvorgaben bis hin zu Zuständigkeiten festlegen. Entscheidend für die Nachhaltigkeit und die Verankerung optimierter Prozesse ist dabei die Kontinuität der Weiterführung. Manche Unternehmen haben Workshops bereits durchgeführt. Die kurzfristige Wirkung: ein „Aha“-Effekt! Aber schon bald landete man schnell wieder bei den alten Gewohn-

heiten. Daher ist es umso wichtiger, die Implementierung dieser Aufbruchstimmung aus einem solchen Zukunftsworkshop in Regelkreisläufe überzuführen. Bewährte Instrumente sind z.B. die Postulierung eines sich ständig weiter entwickelnden Leitbildes und in kontinuierlich stattfindenden, den Umsetzungsprozess konkretisierende Team-Workshops. Ein Leitbild? Na so haben wir doch auch, wird sich so mancher Leser sagen. Aber wird dieses Leitbild auch gelebt? Kennen es alle Mitarbeiter im Unternehmen? Oder ist es nur eine Marketingaussage, eine Worthülse? Erst wenn es alle im Unternehmen gemeinsam erarbeiten, sich darin wiederfinden, Regeln und Selbstverständnis definieren und in kontinuierlicher Reflexion mit konkreten Aussagen weiterführen, dann kann daraus eine gemeinsame Grundlage entstehen, die das Unternehmen nach vorne bringt und deutlich macht, was das Unternehmen und dessen Mitarbeiter leisten, was Kunden und Konsumenten erwarten und worauf sie sich verlassen können.

Immer wieder lässt sich nachlesen, im Gegensatz zu Großunternehmen, seien Familienunternehmen, kleine und mittelgroße Betriebe schneller und flexibler und können damit die sich bietenden Chancen im Markt wahrnehmen und sich abgrenzen. Die Realität sieht leider meist anders aus. Höchste Zeit, das zu ändern. Von Peter E. Drucker, dem Pionier der modernen Managementlehre, stammt das Zitat: „Die größte Gefahr in Zeiten der Veränderung ist nicht die Veränderung an sich, sondern das Handeln mit der Logik von gestern.“ ■



**Abb. 2 Der Kreislauf erfolgreicher Prozessoptimierung**