

Auf Kurs

Der Unternehmernewsletter Ihrer Volksbank Raiffeisenbank

Auf Kurs | Juni 2012

03 Noch innovativer als angenommen 03 Börse nun international 04 Volle Haftung bei Materialmängeln 04 Zeitarbeiter tragen Last
04 Neue Regelung bei Hauptuntersuchung 05 Bank als Stützpfiler 05 Übermittlung muss elektronisch erfolgen 05 Hörschäden vorbeugen
06 Alternativen in der Finanzierung

Neue Wege gehen

Damit Firmen erfolgreich bleiben, müssen sie mitunter interne Abläufe optimieren und den äußeren Veränderungen anpassen.

Wachstum, technologische Entwicklungen, Wettbewerbsdruck – das alles sind gute Gründe, die Betriebsabläufe im Unternehmen zu verbessern. Ein fiktives Beispiel macht es deutlich: Gegründet 2004 ist der Betrieb in nur acht Jahren von vier auf mittlerweile 50 Mitarbeiter angewachsen. Die neuen Kräfte wurden nach und nach ins Unternehmen eingegliedert, das Tagesgeschäft lief weiter. In den Anfangsjahren konnte alles per Zuruf erledigt werden, die Zuständigkeiten waren klar. Inzwischen allerdings reicht der kleine Dienstweg nicht mehr aus. Kompetenzen sind nicht abgesteckt, Prozesse sind nicht mehr klar definiert, Aufträge werden weniger zügig bearbeitet, die Stimmung unter den Kollegen ist eher gedämpft. Der Chef stellt daher fest: Es muss sich etwas ändern. Möglichst schnell soll eine neue organisatorische Struktur her. Aber wie? ▼



Bei Veränderungen in der Firmenstruktur sollten Mitarbeiter eingebunden werden.

„Wächst ein Unternehmen besonders schnell, müssen irgendwann die steuernden Abläufe reorganisiert werden“, sagt Mike Emenako, Geschäftsführer des Management Instituts Bochum, das jährlich rund 100 Unternehmen in Sachen Prozessoptimierung berät. Im oben geschilderten Beispiel müssten ausgewählten Mitarbeitern Teams zugeteilt werden, damit das Unternehmen wieder effektiv arbeiten und seinen Erfolgskurs beibehalten könne, erklärt Emenako.

Mitarbeiter einbinden

Hat die Unternehmensleitung festgestellt, dass sich betriebliche Abläufe verändern müssen, sollte sie den darauf folgenden Prozess systematisch angehen und sich fragen: Wo stehen wir? Was muss verändert werden? Auf jeden Fall ist es ratsam, schon in diesem Stadium die Mitarbeiter zu informieren. Denn wenn sie bemerken, dass ein großes Projekt geplant ist, sie aber nichts Genaues wissen, können Gerüchte entstehen. Die stehen einem erfolgreichen Veränderungsprozess zumeist entgegen. Je nach Größe der Firma werden entweder gleich alle Mitarbeiter oder zunächst nur die Führungskräfte in Kenntnis gesetzt. „Sobald die Grundsätze feststehen, können die Details ausgearbeitet werden“, sagt Emenako. In dieser Prozessphase unterscheiden sich kleine Unternehmen oft deutlich von großen: Wäh-

rend in kleinen Betrieben alle Mitarbeiter gleichzeitig informiert werden und gemeinsam die Ziele erarbeiten, übernehmen das in größeren Unternehmen oft die Abteilungs- oder Gruppenleiter.

Vier Phasen

Generell verläuft ein Veränderungsprozess in vier Phasen. In der ersten Phase finden Absprachen statt, der Prozess wird skizziert. In der zweiten Phase muss sich die gesamte Belegschaft von den alten Regeln verabschieden. In der dritten entsteht die neue Unternehmensstruktur. Das heißt, dass die alten Abläufe nicht mehr gültig sind, die neuen aber noch nicht richtig funktionieren. Gerade in diesem Stadium kann es zu Unmut in der Belegschaft kommen, denn die Abläufe sind noch nicht optimal. „In dieser Phase ist es wichtig, dass die Geschäftsleitung am Ball bleibt. Sie muss unter Umständen auch für die Veränderung werben und ihren Mitarbeitern durch diese turbulente Zeit hindurch helfen“, rät Emenako. Dabei ist es wichtig, Erfolge wahrzunehmen und gegebenenfalls zu feiern, anstatt sofort zum nächsten Schritt überzugehen. Die Schlussphase dient dann der Verfestigung der neuen Strukturen. In der Regel vergehen zwischen ein und zwei Jahren, bis die internen Abläufe verbessert worden sind. Bis dahin gilt: nicht das Ziel aus den Augen verlieren. ■

Die Phasen eines Veränderungsprozesses:

- 1 Mitarbeiter informieren und Ziele festlegen
- 2 Alte Betriebsabläufe verabschieden
- 3 Neue Prozesse starten
- 4 Neue Struktur festigen

Hilfe von außen:

www.beratungsfoerderung.info >
Berater finden

Literatur:

F. Lennings, H. Bart, M. Filmar, M. Kirchhoff, H. Nübel und O. Wette: Abläufe verbessern – Betriebserfolge garantieren. Wirtschaftsverlag Bachem 2008, Köln, ISBN 978-3-87284-079-0; 23,50 Euro