

KMUflex-Report – Individualisierung der Befragungsergebnisse führt zu den richtigen Schlussfolgerungen

Im Zeitraum September bis Dezember 2010 habe ich in fünf sächsischen Unternehmen die Befragung „Flexibilisierungsstrategien von KMU“ selbst durchgeführt. In den Auswertungsgesprächen haben wir die unternehmensbezogene Individualisierung der Befragungsergebnisse gewählt. Das hat sich für das methodische Vorgehen ausgezahlt und die eigene Reflexion der Unternehmen stimuliert. Schaut man auf die von den Führungskräften der Unternehmen dabei geäußerten Gedanken, so lassen sich folgende Meinungen zusammenfassen:

1. In einem volatilen Marktumfeld gründet sich Stabilität auf Flexibilität!
2. Flexibilität ist nicht an erster Stelle das Ergebnis einer vorhandenen modernen Produktionsbasis, sondern wird vorrangig durch die fachlichen, methodischen und

sozialen Fähigkeiten der Fachkräfte, der Teamleiter und der Unternehmensführung sicher gestellt. Das Capability-Management gewinnt rasant an Bedeutung.

3. Je intensiver in unterschiedlichen Worst- und Best-Case-Szenarien in die Zukunft gedacht wird, umso zielgerichteter können die im KMUflex-Report dargestellten „Flexibilisierungsstrategien“ zur Stabilisierung des operativen Geschäft eingesetzt werden.

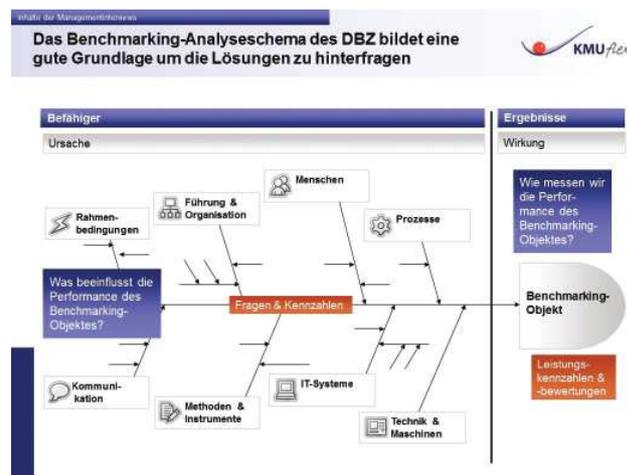
Diese Aussagen führten bei allen zu einer Schlussfolgerung: Mittelständische Unternehmer mischen sich noch zu sehr ins operative Geschäft ein und denken zu wenig an die Zukunft. Hier liegen die eigentlichen „Flexibilisierungsreserven“!

Dr. Gerd Friese, Organisationsentwicklung Dresden

Good Practice Beschreibungen als Impuls für eigene Veränderungsvorhaben

Ziel des Verbundvorhabens KMUflex ist es, Flexibilisierungsstrategien für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) nicht nur zu erforschen, sondern auch deren praktische Umsetzung zu verdeutlichen und in Unternehmen anzuwenden. Good Practice Berichte dienen dabei als Impuls und Ideengeber. Das Deutsche Benchmarking Zentrum (DBZ) wurde mit der Konzeption und Begleitung der Good Practice Erhebung beauftragt. Die Auswahl der Good Practice Unternehmen trafen die regionalen RKW-Partner, die Erhebung in den Unternehmen wurde von Beratern des RKW durchgeführt. Ihnen wurden im Vorfeld diejenigen Strukturen und Instrumente vermittelt, die es ermöglichen, eine Lösung im Detail zu erfassen. Eines dieser Instrumente ist das Ishikawa- oder Ursache-Wirkungs-Diagramm. Im Kontext von Benchmarking-Projekten dient es dazu, diejenigen Faktoren zu identifizieren, die später in der Vergleichsphase als ursächliche Einflussfaktoren einer Lösung bei allen beteiligten Vergleichspartnern gleichermaßen hinterfragt werden, um herausragende Lösungen aufzuzeigen.

Das Ergebnis sind Good Practices von 12 Unternehmen, die die praktische Umsetzung von Maßnahmen in unterschiedlichen Flexibilisierungsfeldern greifbar verdeutlichen. In einer übersichtlichen Struktur werden interessierten Unternehmen die Ausgangslage, der eingeschlagene Weg sowie die konkrete Ausgestaltung der Lösung vermittelt. Neben den Ergebnissen werden auch Erfolgsfaktoren



für die erfolgreiche Umsetzung dargestellt. Die Good Practice Beschreibungen liefern damit nicht nur Impulse für eigene Veränderungsvorhaben, sondern weisen auch auf wichtige Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung hin. Ein wesentlicher Faktor wird in fast allen Good Practice Unternehmen deutlich: Erfolgreiche Lösungen werden insbesondere durch eine frühzeitige und offene Einbindung der Mitarbeiter ermöglicht. Wie dies erreicht wird sowie weitere spannende Erkenntnisse zur Umsetzung von Flexibilisierungsstrategien finden Sie in den Fachpublikationen zum Projekt KMUflex. Gegenwärtig entsteht beim RKW eine Handreichung „Good Practice Flexibilität“.

Michael Grau, Leiter des Deutschen Benchmarking Zentrums, Berlin