

Die Strategie darf kein Betriebsgeheimnis sein

Fähigkeiten von Mitarbeitern umfassend nutzen – Studie zur kontinuierlichen Verbesserung in der mittelständischen Food-Industrie

Frankfurt. Die wenigsten Nahrungsmittelhersteller nutzen die vollen Fähigkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters. Wie sich das dank eines kontinuierlichen Verbesserungsprogramms ändern ließe, hat Bausch Food Consulting (BFC) analysiert.

Was genau ist eigentlich unser Unternehmensziel? Auf diese Frage wird manch ein Mitarbeiter bloß mit den Schultern zucken. Für Josef Bausch, Ex-Nestlé-Manager und Leiter von BFC, hat diese Unkenntnis weitreichende Folgen. Denn nur wer weiß, warum er etwas tut, wird seine Sache auch wirklich gut machen. Um herauszufinden, wie es die mittelständische Food-Industrie in Deutschland mit dem Thema „kontinuierliche

Verbesserungsprogramme“ hält, interviewte Bausch 67 Eigentümer, Vorstände und Geschäftsführer der Branche. Ein Ergebnis: 80 Prozent sehen darin noch erhebliches Potenzial. „Denn die wenigsten nutzen die vollen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte“, so Bausch. Entweder, weil Problemlösungen nicht weit genug in der Hierarchie „herunterdelegiert“ werden, weil die Kultur im Unternehmen keine Eigenverantwortung zulässt oder weil der Einzelne über die ihn betreffenden Kennzahlen und seine persönliche Verantwortung für den Unternehmenserfolg im Unklaren ist. Viele Manager fühlen sich zudem in dieser Frage überfordert. Die Vielzahl von Methoden und Tools wie „Total Quality Management“, „Lean Management“ oder „Six

Sigma“, die durch die Fachwelt geistern, haben zu Verunsicherung geführt.

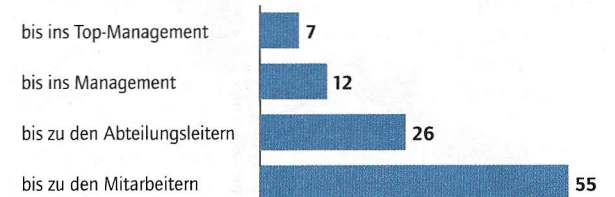
Bauschs Alternative eines kontinuierlichen Verbesserungsprogramms klingt dagegen einfach: Jeder Mitarbeiter müsse wissen, was sein Beitrag zum Unternehmenserfolg ist – und entsprechende Kennzahlen auch selbst beeinflussen können. Dazu muss das Unternehmen seine Ziele kommunizieren „bis runter zur Schichtübergabe“, sagt der Berater. Führungskräfte, so sein Ansatz, beheben Probleme in ihrem Bereich nicht länger selbst, sondern sorgen dafür, dass jeder einzelne Beschäftigte das eigenverantwortlich erledigt. Das könne zum Beispiel die Reduzierung der Aus-

„Führungskräfte müssen zu Coaches ihrer Teammitglieder werden“

Josef Bausch, Berater

UNWISSENDE MITARBEITER

Wie weit mittelständische Food-Hersteller ihre Unternehmensziele in der Hierarchie bekanntmachen – Angaben in Prozent



QUELLE: BAUSCH FOOD CONSULTING

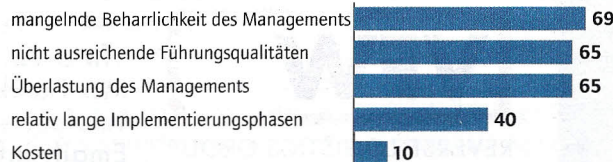
LEBENSMITTEL ZEITUNG GRAFIK

schussquote an einer Produktionslinie sein, nennt Bausch ein Beispiel.

Im Zuge dessen wandelt sich die Rolle der Führungskräfte: Sie werden in diesem Konzept zu Coaches ihrer Teams, müssen vor allem kommunizieren und „es aushalten, Verantwortung abzugeben“. Während das in Konzernen, besonders amerikanischer Provenienz, schon vielerorts gelebter Alltag sei, tun sich gerade Mittelständler mit einer solchen Kultur schwer. „Da entscheidet traditionell der Chef“, bringt es Bausch auf den Punkt. Bei 19 Prozent aller befragten Unternehmen würden die Ziele „nicht außerhalb des Managements kommuniziert“. Bei einem weiteren Viertel sind auch die Abteilungsleiter involviert. Die Belegschaft ist nur in etwas mehr als jedem zweiten Unternehmen im Bild. Gleichwohl sehen 70 Prozent der interviewten Topmanager eine kompetente Belegschaft als „erstrebenswertes, weil schwer kopierbares“ Wettbewerbsvorteil an. *cd/lz 43-11*

SCHWACHSTELLE FÜHRUNG

Hindernisse, die Mittelständler bei der Implementierung von Verbesserungsprogrammen sehen – Angaben in Prozent*



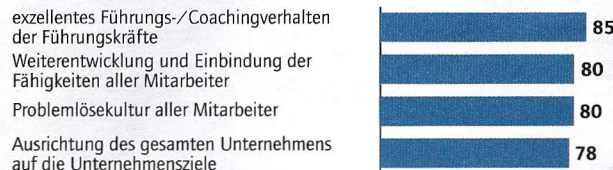
*Mehrfachnennungen möglich

QUELLE: BAUSCH FOOD CONSULTING

LEBENSMITTEL ZEITUNG GRAFIK

GEZIELTE QUALIFIZIERUNG

Was Hersteller mit Verbesserungsprogrammen erreichen wollen – Angaben in Prozent*



*Mehrfachnennungen möglich

QUELLE: BAUSCH FOOD CONSULTING

LEBENSMITTEL ZEITUNG GRAFIK