

Schwachstellen im Unternehmen schneller erkennen und beheben

## Mitarbeiter als Mitdenker

Oft werden Schwachstellen, Probleme und Gefahren im Unternehmen zu spät oder gar nicht bemerkt. Häufigste Ursache: die Kommunikation im Unternehmen funktioniert nicht. Die Mitarbeiter berichten nicht genügend „nach oben“. Was kann die Firmenleitung tun, um einen reibungslosen Informationsfluß im Unternehmen zu gewährleisten?



Die Mitarbeiter werden nur dann über Schwachstellen, Probleme und Gefahren berichten, wenn die organisatorischen Voraussetzungen dafür gegeben sind und wenn sie erleben, daß ihre Berichte wirklich zu Entscheidungen herangezogen werden. Dazu muß das Unternehmen über ein funktionierendes Kommunikationssystem verfügen. In jedem Betrieb sollte es deshalb feste Vereinbarungen über Form und Inhalt einer regelmäßigen Schwachstellenanalyse geben.

### In der Praxis

Aus Schwachstellen Stärken zu machen, muß ein ständiger Prozeß im Unternehmen sein. Dies führt dann auch zu der so häufig geforderten permanenten Optimierung und ständigen Verbesserung der Qualität. Dazu wird jedoch ein Instrument benötigt, mit dessen Hilfe Probleme artikuliert und Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden können.

Ein ausgeklügeltes System, die sogenannte Qualitätsanalyse, bietet hier das Josef Schmidt Colleg, Bayreuth, im Rahmen des Management-Modells „UnternehmerEnergie“ an. Auf einem vorbereiteten Formular beschreiben die Mitarbeiter bei dieser Qualitätsanalyse detailliert die Mängel und Störfaktoren in ihrem Aufgabenbereich. Das Formular ist so aufgebaut, daß die Mitarbeiter die Beschreibung der Schwachstellen mit entscheidungsreifen Lösungsvorschlägen verbinden.

Hilmar Wollner ist Marketingleiter der Josef Schmidt Colleg GmbH, einem Lehrinstitut, das sich u. a. speziell mit Fragen des „Effektiven Marketings“ als Element strategischer Unternehmensführung auseinandersetzt.

### Regelmäßige Besprechungen

Mit ihren Berichten schaffen die Mitarbeiter die Grundlage für regelmäßige, vorbereitete Besprechungen, in denen der Vorgesetzte die ihm vorliegenden Qualitätsanalysen den zuständigen Mit-

arbeitern vorträgt und mit ihnen über die Lösungsvorschläge diskutiert. Auf der Grundlage dieses Gespräches sollte der Vorgesetzte dann in Abstimmung mit seinen Mitarbeitern eine Entscheidung treffen. Jeder Teilnehmer erhält anschließend ein Protokoll über die in der Besprechung getroffenen Entscheidungen. Dieses Protokoll wird zu Beginn der darauffolgenden Besprechung wieder verlesen und zwar zur Kontrolle, ob auch alles wie vereinbart durchgeführt wurde.

### Vorteile für alle

Je früher die Firmenleitung Schwachstellen und Gefahren im Unternehmen erkennt, desto schneller und sicherer können sie beseitigt werden. Deshalb kann das System von Qualitätsanalyse und Innovationsbericht nur dann erfolgreich sein, wenn es als feste Einrichtung institutionalisiert und regelmäßig durchgeführt wird.

Die Miteinbeziehung aller Mitarbeiter im Innen- und Außendienst in eine permanente Schwachstellenanalyse und Innovationsplanung bringt allen im Unternehmen Vorteile. Die Firmenleitung kann sich besser in die konkreten Probleme im Betrieb hineinversetzen und schnell und sicher Entscheidungen treffen. Darüber hinaus bekommt sie eine Reihe von verwertbaren Verbesserungsvorschlägen, denn jeder engagierte Mitarbeiter ist an seinem Arbeitsplatz die wirklich kompetente Person für eine Verbesserung.

Der Mitarbeiter erhält die Chance, mit konkreten Lösungsmöglichkeiten sein Können und seine Leistungen transparent zu machen. Er hat die Möglichkeit, Störfaktoren – die ihn in seiner Erfolgsfähigkeit behindern – selbständig zu beseitigen und Verbesserungen einzuführen. Damit leistet dieses System auch einen wichtigen Beitrag zur Mitbestimmung und Mitgestaltung am Arbeitsplatz.

Hilmar Wollner

# Qualitätsanalyse/Innovationsbericht

A) In meinem Aufgabenbereich erkenne ich folgenden Schwachpunkt:  
(Beschreibung der gegenwärtigen Situation)

B) Mein Verbesserungsvorschlag dazu ist:  
(Beschreibung des Idealzustandes)

C) Diese Veränderung/Problemlösung bringt eine Verbesserung der Qualität in den Bereichen:  
(Mehrfachnennungen möglich)

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Kundennutzen allgemein | <input type="checkbox"/> Zeitersparnis             | <input type="checkbox"/> Zwischenmenschliche Beziehung  |
| <input type="checkbox"/> Produktivität          | <input type="checkbox"/> Werbung                   | <input type="checkbox"/> Lieferantenqualität            |
| <input type="checkbox"/> Kostenersparnis        | <input type="checkbox"/> Public Relations          | <input type="checkbox"/> Corporate Identity             |
| <input type="checkbox"/> Preisgestaltung        | <input type="checkbox"/> Interne Kommunikation     | <input type="checkbox"/> Sympathiewert des Unternehmens |
| <input type="checkbox"/> Verkaufsergebnis       | <input type="checkbox"/> Persönliches Wohlbefinden | <input type="checkbox"/> Sonstiges                      |
| <input type="checkbox"/> Kundenbetreuung        | <input type="checkbox"/> Betriebssicherheit        |   |
| <input type="checkbox"/> Umweltschutz           | <input type="checkbox"/> Produktqualität           |   |

Beschreibung des Nutzens:

D) Aus meinem Verbesserungsvorschlag vom Monat \_\_\_\_\_ wurde folgende Innovation:

E) Diese Innovation/Problemlösung brachte eine Verbesserung der Qualität in den Bereichen:  
(Mehrfachnennungen möglich)

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Kundennutzen allgemein | <input type="checkbox"/> Zeitersparnis             | <input type="checkbox"/> Zwischenmenschliche Beziehung  |
| <input type="checkbox"/> Produktivität          | <input type="checkbox"/> Werbung                   | <input type="checkbox"/> Lieferantenqualität            |
| <input type="checkbox"/> Kostenersparnis        | <input type="checkbox"/> Public Relations          | <input type="checkbox"/> Corporate Identity             |
| <input type="checkbox"/> Preisgestaltung        | <input type="checkbox"/> Interne Kommunikation     | <input type="checkbox"/> Sympathiewert des Unternehmens |
| <input type="checkbox"/> Verkaufsergebnis       | <input type="checkbox"/> Persönliches Wohlbefinden | <input type="checkbox"/> Sonstiges                      |
| <input type="checkbox"/> Kundenbetreuung        | <input type="checkbox"/> Betriebssicherheit        |   |
| <input type="checkbox"/> Umweltschutz           | <input type="checkbox"/> Produktqualität           |   |

Datum:

Mitarbeiter: