

## **Change, Reengineering und Co Chancen für den Erfolg erhöhen**

### **Veränderungen sind notwendig und schwierig**

In einem volatilen Umfeld konzentriert sich das Management auf die dringendsten Aufgaben, die eine schnelle Umsetzung verlangen. Größere Veränderungsprojekte oder die Entwicklung neuer Strategien sind weniger angesagt. Jedoch kann die ständige Fokussierung auf das operative Geschäft den langfristigen Unternehmenserfolg nicht gewährleisten. Veränderungen im Markt, in der Gesellschaft, bei den Konkurrenten, den Lieferanten usw. zwingen zur Anpassung und dem Überdenken der Unternehmenspolitik, -strategie und der Businessprozesse. Neue Produkte oder Dienstleistungen müssen schnell und zuverlässig in den Markt gebracht werden. Der Kostendruck zwingt zur Erhöhung der Effizienz usw..

Werden in dieser Situation grundlegende Anpassungsarbeiten hinausgeschoben, driftet das Unternehmen allmählich ins wirtschaftliche Unseits. Spätestens jetzt muss die Unternehmensleitung neue Entwicklung anstoßen. Hierzu gehören umfangreiche Projekte wie die Change- und Reengineering-Projekte.

### **Modelle zur Unternehmensentwicklung**

Zur der Herausforderung, ein Unternehmen erfolgreich zu führen und weiter zu entwickeln, wurden im Laufe der letzten 60 Jahre einige Modelle entwickelt, die Erfolg versprachen und auch gute Ergebnisse vorzuweisen hatten. Im Laufe der Jahre wurden diese Modelle den aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen angepasst oder aufgrund neuer Erkenntnisse weiterentwickelt. Vor allem im Bereich des Qualitätsmanagements wurden solche Modelle mehrfach angegangen. Deming, Juran, Ohno, Ishikawa u.a. haben Modelle des Lean-Management (u.a. Toyota Production System) entwickelt, die die Unternehmen bei der Steigerung der Performance und bei der Anpassung an neue wirtschaftliche Gegebenheiten unterstützten. Baldrige in den USA und die EFQM haben weitere Beiträge geleistet, die Unternehmens-/Systemqualität zu verbessern. Hierzu wurden Kriterien formuliert, die als unternehmerische Zielsetzung zu verstehen waren.

Weitere Ansätze durch Hammer/Champy ( Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen.; Frankfurt, New York; Campus-Verlag, 5. Aufl., 1995) , verfolgen den Ansatz über die Neugestaltung der Geschäftsprozesse Erfolge zu erzielen. Hierbei sind vor allem vier Betrachtungsschwerpunkte von Bedeutung:

- Verstärkte Einbindung der Mitarbeiter durch Visionen und Qualifikation
- Konzentration auf die Kernprozesse des Unternehmens
- Orientierung am Kunden, neue Wege einschlagen
- Nutzung der EDV zur Prozessneugestaltung und -unterstützung

Mit den Ideen von SixSigma wurden Unternehmenserfolge durch eine systematische und umfassende Prozessverbesserung gesucht. Ziele sind kosteneffiziente Benchmarkprozesse und über das Design for SixSigma eine umfassende Neugestaltung von Produkten und Prozessen. Durch das in einem SixSigma-Programm zu absolvierende Qualifikationsprogramm und die Etablierung neuer Gremien zum SixSigma-Management kann auch mit einer Veränderung der Unternehmenskultur gerechnet werden.

Jedoch muss auch bei angesprochenen Modellen davon ausgegangen werden, dass ihre Implementierung und die damit verbundenen Veränderungsprozesse zu den Anätzen gehören, die ein hohes Risiko des Scheiterns beinhalten. Hierzu gibt es einige negative Beispiele, die zur Vorsicht mahnen.

So schreibt S. Kühl in einem Artikel (Harvard Business Manager vom Juni 2011 (S96ff)), dass die Einführung neuer Management-Konzepte oder Change-Projekte zu zwei Drittel scheitern. Die Ursachen für das Scheitern können im Bereich

- fehlendes Wissen,
- mangelnde Einbindung von Mitarbeitern und Experten,
- zu wenig Unterstützung durch das Projektmanagement angesiedelt sein

oder auch darin gefunden werden, dass die

neuen Konzepte ähnliche Schwachstellen oder Widersprüchlichkeiten haben wie die alten Modelle vorweisen.

M. Moldaschl folgert nach einigen Interviews und Recherchen, die in seinem Artikel "Erkenntnisbarrieren und Erkenntnisverhütungsmittel -Warum siebzig Prozent der Change-Projekte scheitern " (erschieden in: Josef Kramer, Heike Stark & Falko von Ameln (2010): Organisationsberatung - blinde Flecken in organisationalen Veränderungsprozessen. Wiesbaden VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 301-312.), dass zwischen 50 und 70% der Change-Projekte die gesetzten Ziele nicht erreicht haben oder im Alltag zu keinen

spürbaren Veränderungen geführt haben. Probleme wie z.B.

- die Komplexität der neuen Systeme,
- die Widersprüchlichkeiten zu bestehenden Normen, Routinen, organisatorischen Verhältnissen,- individuelle Probleme des Umgangs mit Neuem (Ängste, Konzentration auf Bekanntes, wenig Selbstreflexion,...)
- Machtverhältnisse im Unternehmen und unterschiedliche Interessenlagen der Fachbereiche
- Unternehmensebenen
- Shareholder und Sonstiger Interessengruppen
- ....

sind Gründe für die geringen Erfolgsaussichten der komplexen Vorhaben.

Blanchard versucht seine Erkenntnisse und die seiner Partner ( Wer hat Mr. Change gekillt?: Warum Veränderungen so oft scheitern - und wie wir sie erfolgreich durchsetzen; 2008 , Blanchard, Britt, Zigarmi (Bookstra) über die Probleme bei Change-Projekten allgemein verständlich darzustellen. Für ihn sind

- die Unternehmenskultur
- das Engagement des Managements
- die Unterstützung durch das Top-Management
- die operativen Problemstellungen und der Verantwortlichen
- die Kommunikation zu den Veränderungsprozessen
- die Gewichtung/ Priorisierung der Veränderungsprojekte-/maßnahmen
- die Vereinbarkeit der Unternehmensvision mit den Zielen des Changeprojektes
- die mangelnde Projekt- und Maßnahmenplanung
- fehlende Ressourcen für die Projektarbeit und die Maßnahmenumsetzung
- ungeeignete Qualifikation und Qualifikationsprogramme
- fehlende oder ungenügende Anreizsysteme
- ungeeignetes Projektcontrolling
- unklare Verantwortlichkeiten

die Ursachen der Probleme.

Die Probleme sind vielfältig und gefährden nicht nur die Change-Projekte, sondern auch die Zukunft des Unternehmens. Dies kann aber angesichts einer sich verschärfenden volatilen Wirtschaftsentwicklung nicht hingenommen werden. Es müssen Verbesserungen in die Change-Prozesse eingebaut werden.

## **1. Verbesserungsschritt: Mitarbeiter für neue Strategien und Visionen gewinnen -Kommunikation & Partizipation**

Blanchard betont (siehe Einleitung) die Bedeutung einer überzeugenden Vision für die Veränderungsprojekte. Jedoch gibt er wenige Hinweise, wie die Führungskräfte aller Ebenen und Bereiche und deren Mitarbeiter von der neuen Vision, der Strategie und den notwendigen Veränderungen überzeugt werden. Doch dies ist unabdingbar für erfolgreiche Change-Projekte, da die Mitarbeiter und deren unmittelbaren Führungskräfte den Sinn der anstehenden Arbeiten erkennen möchten. Ein wichtiger Ansatz hierfür ist die rechtzeitige Kommunikation und die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Planungs- und Entscheidungsprozesse. Die Vermittlung der Sinnhaftigkeit der neuen Strategie, Vision und der Veränderungen kann vor allem dann gelingen, wenn sich das Management die Zeit nimmt, in einem umfangreichen Kommunikations- & Partizipationsprozess mit den Mitarbeitern und Führungskräften einzugehen ( siehe Aldinger/Kämpf: Führen im dynamischen Umfeld, Kohlhammer-Verlag 2011).

## **2. Verbesserungsschritt: Quantifizierung des Anspannungsgrades der Ziele**

Alle der beschriebenen Ideen haben bei der Umsetzung die im ersten Kapitel erwähnten Umsetzungsprobleme. Z.B. bei SixSigma gibt es dann den Begriff der 7 Sins (u.a. James Zimmerman, Kepner-Tregoe, Inc.) :

1. Ungenügende Informationen,
2. schlechte Projektwahl,
3. schnelle anstelle nachhaltiger Lösungen,
4. unklare Verantwortlichkeiten und Abläufe/Regelungen bei der Implementierung,
5. unzureichende Verknüpfung der Projektarbeit mit den operativen Bereichen,
6. unregelmäßige Projektüberwachung und
7. ungenügende Betrachtung der menschlichen Seite bei einem SixSigma-Programm

sind die häufigsten Gründe für das Scheitern einer flächendeckenden Umsetzung des SixSigma-Konzeptes.

Interessanterweise kommen die Analysen der fehlgeschlagenen Change-, Reengineering-, Businesstransformation-, TQM-, SixSigma-Strategy-Projekte usw. selten zu dem Ergebnis, dass die mit den Vorhaben verbundenen Zielsetzungen nicht sorgfältig ausgewählt, quantifiziert und abgestimmt wurden. Sorgfältig ausgewählt bedeutet, dass sie in die Strategie des Unternehmens passen und mit zumutbarem Anspannungsgrad im genau definierten Zeitbereich erreichbar sind.

Als Ziele für die Veränderungsprojekte sind zuerst einmal, die Themen bewusst zu priorisieren, die am Ende des Veränderungsprozesses als wesentlich für den Unternehmenserfolg zu erachten sind. Je nach gewählt Modell für die Unternehmensentwicklung können sich verschiedene Sichtweisen ergeben.

Z.B stehen bei TQM-Ansätzen die Kundenorientierung stärker im Vordergrund und bei SixSigma wird die Kostenseite betont. Beim EFQM- Modell gibt es eine Reihe von Enablers und Results, die zur Priorisierung herangezogen werden können. Bei allen Ansätzen ist es jedoch wichtig zu ermitteln, welche Ziele in abgegrenzten Zeitabschnitten mit einem vertretbaren Anspannungsgrad erreichbar sind.

Bei der Quantifizierung der Ziele ist der Aspekt des Anspannungsgrades zu beachten. Bei z.B. SixSigma kann eine Reduzierung des Fehleraufkommens als Ziel angesetzt werden. Hierbei sollte vermieden werden, bei einer Prozessverbesserung davon auszugehen, dass pauschal das Null-Fehler-Ziel gefordert wird. Nicht selten sind die damit verbundenen Aufwände so hoch, dass eine Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen nicht mehr nachweisbar ist. Aber sicher ist eine 70%-ige Reduzierung des Fehleraufkommens mehr als im Bereich des möglichen.

Ziele sind sehr sorgfältig hinsichtlich ihrer Erreichbarkeit und den dazu notwendigen Voraussetzungen und Maßnahmen zu überprüfen. Die gegebenenfalls zu schaffenden Voraussetzungen und die Maßnahmen greifen auch auf die Kapazitäten zu, die im Unternehmen das operative Geschäft zu ermöglichen hat. Eine kapazitive Überbelastung kann kurzfristig zweckmäßig sein; auf Dauer wird sie aber kontraproduktiv. Entsprechende Studien und Berichte um Burnout von Managern und Mitarbeiter belegen diese Gefahr.

### **3. Verbesserungsschritt: Horizontal Integrierte Zielsysteme**

Ziele gibt es für alle Fachbereiche eines Unternehmens. Die Ziele werden aus den Zielen des Unternehmens abgeleitet. Damit müsste eigentlich gewährleistet sein, dass die Ziele aufeinander abgestimmt sind. Jedoch werden beim Herunterbrechen der Ziele bereichsspezifische Ergänzungen vorgenommen. Diese Ergänzungen betreffen z.B. genauere Terminstellungen innerhalb des Planungshorizontes für die Umsetzung von Teilmaßnahmen, die auf dem Weg zur Zielerreichung benötigt werden. Damit ergeben sich innerhalb der Planungsperioden unterschiedliche Ecktermine für die Maßnahmen der Fachbereiche auf dem Weg zur Zielerfüllung. Dabei kann es geschehen, dass für schrittweise Erreichung der Zielsetzung ein Fachbereich auf die Unterstützung eines anderen Fachbereiches angewiesen ist, der aber aufgrund seiner eigenen Planungen eine andere Taktung der Maßnahmen geplant

hat. Es besteht somit ein Abstimmungsbedarf.

Es geht darum, die verschiedenen Ziele z.B. aus dem Bereich Qualität, aus dem Bereich Produktion, aus dem Bereich Personal, aus dem Bereich Engineering, aus dem Bereich Planung, aus dem Bereich Einkauf, aus dem Bereich Entwicklung usw. miteinander zu vergleichen und abzugleichen. Versäumt man diese Abstimmung, so wird zum Beispiel eine Produktion keine hohe Produktqualität erreichen können, wenn nicht vom Personalbereich entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen unterstützt werden. Wenn aber der Personalbereich im Bereich der Qualifizierung für Qualifizierungsmaßnahmen kein Budget zugewiesen bekommen hat, wird die Produktion zwangsläufig ihre Qualitätsziele nicht erreichen können. Eine so geführte Diskussion führt zu einem integrierten und umfassenden Zielsystem.

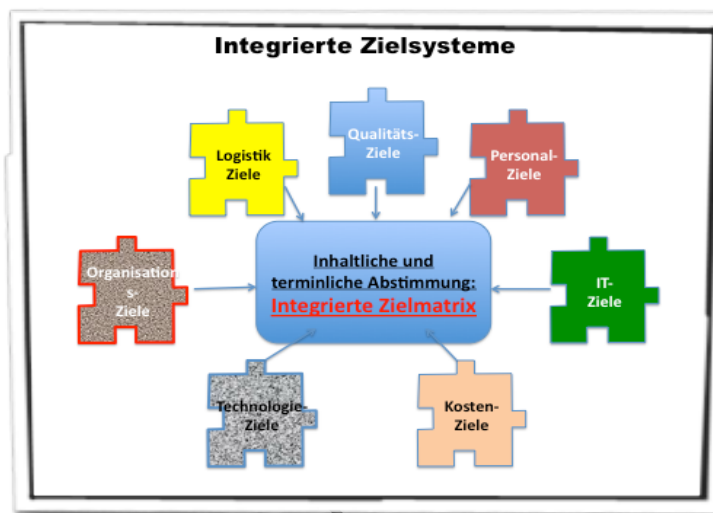


Bild Integrierte Zielsysteme

#### 4. Verbesserungsschritt: Institutionalisierte Problem- und Konfliktlösung

In Diskussionsrunden zur Zielfindung und Maßnahmenfestlegung, als auch bei den Reviewrunden zur Ermittlung des Arbeitsfortschrittes wird durch eine professionelle Moderation, die sich z.B. an dem Methoden des Six Thinking Hat von E. de Bono orientiert und das bei erkennbaren Konflikten Methoden der Konfliktlösung (z.B. 5E der Problem- und Konfliktlösung; Aldinger/ Kämpf: Führen im volatilen Umfeld, Kohlhammer-Verlag 2011) und Mediation (z.B. Ballreich) verwendet, sichergestellt, dass selbst bei hitzigen Diskussionen Wertschätzung und Anerkennung nicht auf der Strecke bleiben. Dies führt zu tragfähigen Lösungen, positiven Erlebnissen, Arbeitszufriedenheit und dem Wunsch, die

Arbeit trotz der hohen Belastung fortzusetzen.

## Fazit

Die Veränderungsprojekte werden nur erfolgreich sein, wenn zumindest die bekannten Stolpersteine beseitigt werden. Allerdings reicht dies nicht aus. Zusätzlich müssen die mit den Änderungsprojekten verknüpften Zielsetzungen so gestaltet werden, dass sie

als mit Anstrengung erreichbar erscheinen (quantifizierter Anspannungsgrad)

in den strategischen Kontext passen (nachvollziehbar und sinnvoll)

Das gemeinsame Erarbeiten und Abstimmen der Ziele fördert den Teamgeist und das gegenseitige Verständnis, so dass sich jeder als Teil des Ganzen versteht und somit als zugehörig zum Kollegenkreis und zum Unternehmen empfindet. Bei der Festlegung der einzelnen Ziele wird sichergestellt, dass alle Bereiche in schwierigen Situationen Verständnis und Unterstützung finden können. Durch die Klärung der notwendigen Voraussetzungen, die ein Bereich zu realisieren hat und den Zusagen zur Unterstützung, wird den Befürchtungen vorgebeugt, alleine für Alles verantwortlich zu sein und bei Schwierigkeiten keine Unterstützung zu erhalten. Zwischenschritte, die ein Erfolgserlebnis fördern, sind motivierende Elemente, die unbedingt mit eingeplant werden müssen.