Neun häufige Fehler

Warum manche Veränderungsprozesse nicht so erfolgreich sind wie andere

In nahezu allen größeren Unternehmen gibt es heute in irgendeiner Form einen langfristigen Veränderungsprozess, genannt: TPM, Lean, Kaizen, KVP oder CIP. In manchen Unternehmen läuft der Prozess gut, in manchen mäßig und in manchen existiert er eigentlich nur auf dem Papier. Was aber macht den Unterschied zwischen erfolgreichen Prozessen und solchen, die wiederkehrend mit Plakat-Aktionen auf sich aufmerksam machen müssen und die eigentlich nur im Management-Handbuch zu finden sind?

von Dr. Richard Glahn

Mit diesem Beitrag möchte ich auf neun häufig zu findende Fehler aufmerksam machen. Damit ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess nachhaltig so richtig gut läuft, darf meiner Erfahrung nach kein einziger dieser Fehler begangen werden.

Erster Fehler: Zu wenig Konsequenz im Management

Um einen langfristigen Veränderungsprozess zunächst zu etablieren und dann am Laufen zu halten, gibt es in vielen Unternehmen eine eigenständige Abteilung, oft unter so vielsagender Bezeichnung wie "Operational Excellence" oder "Wertschöpfungsmanagement". Leider ist vielmals zu beobachten, dass das Management des Unternehmens dieser Abteilung bei entscheidenden Themen die Rückendeckung schuldig bleibt.

Besonders wichtig ist die Rückendeckung, wenn Mittelmanager oder Leiter von "Satelliten-Standorten" sich zum Thema Veränderung nicht bewegen wollen, und den Mitarbeitern vor Ort nicht den notwendigen Freiraum zum Verbessern einräumen wollen. Insbesondere in familiengeführten Unternehmen wird dann nicht konsequent gehandelt und somit schrittweise der gesamte Veränderungsprozess gefährdet. In Aktiengesellschaften hingegen wird manchmal zu rasch agiert und unwillige Führungskräfte werden kurzerhand aus ihren Positionen entfernt.

Vielleicht ist ja ein konsequenter Mittelweg der richtige, beispielsweise durch rechtzeitiges und fokussiertes Coaching solcher Führungskräfte, die sich manchmal einfach noch nicht ganz aus ihrer Sachbearbeiterkarriere gelöst haben und Hilfe benötigen, um sich zu richtigen Führungskräften zu entwickeln – zu Führungskräften, die das Tagesgeschäft und dessen Verbesserung den Mitarbeitern überlassen und die sich selbst auf strategische Fragen und Personalentwicklung konzentrieren.

Zweiter Fehler: Keine eindeutige Leitung für den KVP

In manchen Unternehmen gibt es keine KVP-Abteilung, wie im ersten Punkt angesprochen. Dann liegt es auf der Hand, dass eine Vielzahl von Problemen ungehört, undiskutiert und ungelöst bleibt und dass diese Probleme in der Folge eine Eigendynamik entwickeln – denn niemand ist da, der die Lösung dieser Probleme koordiniert. Ich spreche hier nicht von Prozessproblemen, sondern von der gesamten Politik, die ein Veränderungsprozess auslöst. Die Folge ist oft, dass der Veränderungsprozess versandet, weil er nach einiger Zeit des Nicht-Lösens der politischen Probleme entweder nicht mehr ernst genommen wird oder aber, weil er wegen der durch den Prozess erzeugten Unruhe massiv torpediert wird. Es bedarf also unbedingt eines politischen Dreh- und Angelpunktes im Veränderungsprozess.

Dritter Fehler: Führungskräfte aus der KVP-Verantwortung nehmen

In manchen Unternehmen wird eine gewisse Anzahl von Mitarbeitern für den Veränderungsprozess ausgebildet, mit dem Ziel, letztlich in allen größeren Abteilungen jeweils mindestens einen KVP-Multiplikator sitzen zu haben. Die Ausbildung dieser Multiplikatoren in Methoden und Moderationstechniken macht sie zu fähigen Helfern – zu mehr aber nicht. Trotzdem verhalten sich in vielen Unternehmen Abteilungsleiter und auch die Leiter von "Satelliten-Standorten" so, als wären sie mit dem Abschluss der

Ausbildung ihrer Helfer außen vor. Dabei sollten Führungskräfte aller Ebenen realisieren, dass sie selbst es sind, die in der Verantwortung stehen, einen erfolgreichen Veränderungsprozess zu etablieren, denn nur sie sind in der Position, den Mitarbeitern Zeit für Verbesserung zur Verfügung zu stellen und alle Mitarbeiter wirksam zum Mitmachen aufzufordern oder besser noch: zu motivieren.

Hier fehlt zuweilen eine klare Aussage der Unternehmensleitung, dass die Verantwortung für den Veränderungsprozess in den jeweiligen Unternehmensbereichen den entsprechenden Führungskräften zukommt.

Lässt man es zu, dass den Multiplikatoren diese Verantwortung übertragen wird und dass die Führungskräfte sich aus der Verantwortung ziehen, versandet der Prozess, weil sich die Multiplikatoren an dieser Verantwortung die Zähne ausbeißen.

Vierter Fehler: Fokussierung auf Methoden

Methoden sind aus meiner Sicht lediglich Mittel zum Zweck – und oftmals sind sie auch noch problemlos gegeneinander austauschbar, denn alle etablierten Methoden erfüllen irgendwie ihren Zweck. Anstatt die Mittel in den Fokus eines Veränderungsprozesses zu rücken, sollten meiner Erfahrung nach diejenigen in den Fokus gerückt werden, die den Erfolg herbeiführen sollen: die Mitarbeiter.

Damit Mitarbeiter motiviert sind, Veränderung mit zu gestalten und das Ergebnis anzunehmen, müssen sie für sich einen Vorteil in der Veränderung sehen. Das ist dann der Fall, wenn man sie an Ideenfindung, Problemlösung und Umsetzung aktiv beteiligt.

Rücken Sie in Ihrem Veränderungsprozess nicht die Methoden, sondern die Menschen in den Vordergrund. Lassen Sie die Mitarbeiter selbst gestalten. Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, für sich einen Nutzen aus ihrer Beteiligung an Verbesserungen zu entdecken. Der Nutzen für den Mitarbeiter sollte auch bei jedweder interner Kommunikation zum Thema im Vordergrund stehen.

Fünfter Fehler: Spezialisten, die den Mitarbeitern Lösungen vorsetzen

Sehr beliebt ist auch, nach der Erkenntnis, dass man KVP-Kompetenz im eigenen Haus aufbauen muss, Verbesserungsspezialisten auszubilden und diesen dann Aufträge zu erteilen, was wo verbessert werden soll. Dabei ist längst bekannt, dass Vorgaben oder Lösungen, die gefühlt "von außen" (von diesen Spezialisten) kommen, mit Skepsis begegnet wird. Mit den Worten eines guten Bekannten ausgedrückt: „Sich verändern ist cool, verändert werden brutal sch....". So nehmen es die Mitarbeiter wahr.

Auch die viel beschworene Nachhaltigkeit wird nicht durch Lösungen erzielt, die gefühlt "von außen" vorgegeben werden. Vielmehr erwächst Nachhaltigkeit daraus, dass die Mitarbeiter an der Ideenfindung, an der Lösungsfindung und an der Umsetzung aktiv beteiligt sind. Erst wenn es wirklich die eigenen Probleme sind, die bearbeitet werden, und erst wenn die Lösung aktiv und weitgehend hierarchiefrei mitbestimmt werden kann, wird Veränderung seitens der operativ tätigen Mitarbeiter wirklich begrüßt – und führt dann sogar zu einer spürbaren Motivationssteigerung. Meiner Erfahrung nach darf man den Mitarbeitern in allen drei Phasen (Ideen, Lösungen, Umsetzung) ruhigen Gewissens vertrauen, denn sie kennen die täglichen Abläufe am besten; sie sind sozusagen die "Bescheidwisser".

Alles, was den Mitarbeitern fehlt, ist jemand, der ihnen hilft, ihre Gedanken zu strukturieren. Wäre es daher nicht sinnvoll, anstelle von Spezialisten, welche die Welt für andere neu erfinden, Multiplikatoren auszubilden, deren Aufgabe es ist, die Mitarbeiter bei deren Lösungsfindung neutral zu begleiten, sozusagen als Moderatoren der Ideen und Erfahrungen der Belegschaft?

Sechster Fehler: Zu wenige Aktionen, keine Breitenwirkung

Beim zweiten Punkt wurde angesprochen, dass es nicht in jedem Unternehmen eine zentrale Koordination der KVP-Aktivitäten gibt. Jedoch können auch Unternehmen, die sich für das Thema "Operational Excellence" eine eigene Abteilung leisten, oft auf kaum mehr als ein halbes Dutzend Mitarbeiter dieser Abteilung blicken.

Wenn für diese paar Mitarbeiter dann noch hinzu kommt, dass – wie es in großen Unternehmen oft der Fall ist – Verbesserungsaufträge mit einer Vielzahl von beteiligten Personen mühsam vordiskutiert werden müssen und die Ergebnisse dann vielleicht auch noch haarklein zu dokumentieren sind, dann bleibt meist nicht mehr viel Zeit für wirklich viele Verbesserungsaktionen. Entsprechend entsteht eigentlich gar keine Breitenwirkung – geschweige denn eine Dynamik, die zu einem Wandel in der Arbeits- und Führungskultur im gesamten Unternehmen führen könnte.

Vielleicht wäre es mit Blick auf die gewünschte Breitenwirkung besser, anstelle von ein paar Vollzeit-Spezialisten ein "Heer" von nebenberuflichen Helfern auszubilden, welche dann – je nach

Ausbildung – abteilungsintern oder abteilungsübergreifend aktiv sind. (Erfahrungsgemäß kommen auf einen abteilungsübergreifenden Workshop vier bis zehn abteilungsinterne Workshops, je nach Unternehmensgröße und -struktur.)

Solche nebenberuflichen Multiplikatoren wenden für die Tätigkeit als Verbesserungsbegleiter auf das Gesamtjahr betrachtet meist weniger als fünf Prozent ihrer Arbeitszeit auf – lernen jedoch immens viel über das Unternehmen und schleifen bei jeder KVP-Moderation ihre (Gesprächs-)Führungskompetenzen.

Bei passenden Vorgaben durch die Unternehmensleitung und mit guter Unterstützung der weiteren Führungskräfte kann beispielsweise ein Unternehmen mit 500 Mitarbeitern dank der Verteilung der KVP-Arbeitslast auf viele Schultern leicht auf über 100 Workshops pro Jahr kommen – wenn jeder der Helfer nur zwei bis drei kleinere Workshops pro Jahr leitet.

Siebter Fehler: Kosteneinsparung als Zielsetzung

Zahlreiche Veränderungsprozesse werden mit dem Ziel aufgesetzt, Kosten einzusparen. Denkt man dieses Ziel zu Ende, dann landet man bei Fragen wie „Wie viel haben wir verringert?“ oder gar „Wie viel sind wir geschrumpft?“. Wenn ich mit Unternehmensleitern spreche, bestätigen diese regelmäßig, dass sie mit ihrem Unternehmen viel lieber wachsen würden als zu schrumpfen. Warum formulieren wir dann nicht gleich Fragen wie „Wie viel sind wir gewachsen?“ oder „Wie viel haben wir die Leistung für den Kunden erhöht?“ Orientierung am Kunden und nicht am Controlling heißt die Devise.

Achter Fehler: Nur punktuelle und keine systemische Verbesserung

In den meisten Unternehmen werden – schon weil nicht ausreichend Multiplikatoren ausgebildet sind – nur an wahrnehmbaren Schlüsselstellen Verbesserungsaktionen durchgeführt. Meist sind dies dann auch noch Themen, die von der Unternehmensleitung vorgegeben werden. Im dümmsten Fall handelt es sich um Themen, die dem Einsparen von Kosten dienen, also um Themen, die bei den betroffenen Mitarbeitern Angst auslösen, anstatt die Bereitschaft mitzuwirken. Aber nicht nur das: Mit dem punktuellen Verbessern ist man zudem meist noch viel zu langsam, denn die Umwelt stellt uns rascher neue Herausforderungen, als wir sie mit unseren paar Verbesserungen beheben können.

Wäre es daher nicht besser, an allen Stellen des gesamten Unternehmens regelmäßig Verbesserungsaktivitäten durchzuführen und so alle kleineren und größeren Engpässe in allen Abteilungen und an allen Schnittstellen aufzulösen? Auf diese Weise entwickelt sich das Unternehmen nicht nur an einzelnen Punkten, sondern insgesamt. Und: Der Wettbewerbsvorteil "Geschwindigkeit" kann für alle Leistungen des Unternehmens am Markt angeboten werden. In der Folge erhöht sich die Nachfrage und das Unternehmen wächst.

Neunter Fehler: Zu viele Kennzahlen, zu wenig Vertrauen und Wertschätzung

In vielen Unternehmen scheint König Kennzahl zu regieren. In diesen Unternehmen folgen die Menschen den Zahlen. Meiner Erfahrung nach ist es jedoch so, dass die Zahlen den Menschen folgen, denn: Erst wenn die Menschen gute Leistungen vollbringen, entwickeln sich auch die Zahlen in die gewünschte Richtung. Entsprechend kann man sich die Frage stellen, ob man den Menschen nicht etwas mehr Vertrauen schenken möchte – auch damit diese Menschen sich schrittweise selbst etwas mehr zutrauen. Und wenn das Volumen an Kennzahlen und Misstrauen zurückgefahren wurde und die Menschen dann viel leisten, dann vergessen Sie bitte nicht, diese Leistung wertzuschätzen.

Wie heißt es so schön: „Wer Leistungen nicht belohnt, erhält keine belohnenswerten Leistungen“. Wertschätzung ist die schönste – und kostengünstigste – Art, Leistungen zu belohnen. Und trotzdem scheint das Aussprechen eines "Danke" oder "Klasse!" sich für viele Führungskräfte so anzufühlen, als würden sie dabei an einen elektrischen Zaun fassen. ■

Der Autor

Dr. Richard Glahn ist freiberuflicher Trainer und CETPM-Referent.

Kontakt:
info@richardglahn.de