

Global optimieren statt lokal verschlimmbessern **Veränderungsinitiativen mit Win-win-Lösungen nach vorne bringen**

von Claudia Simon und Uwe Techt, Vistem*

„Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.“ (Charles Darwin, Naturforscher, 1809-1882)

Die Welt befindet sich im stetigen Wandel – seit Jahrzehnten, Jahrhunderten, Jahrtausenden. Die größte Herausforderung für viele Unternehmen tritt derzeit wohl in Form der digitalen Transformation auf: Digitale Produkte und Geschäftsmodelle sind heute entscheidender als je zuvor. Aber selbst wenn sich Welt und Wirtschaft nicht in großen Umbruchphasen befinden, fordern viele kleine Veränderungen nach entsprechender Anpassung. Unternehmen, die dem Konkurrenzdruck standhalten, ihre Marktposition behaupten oder im besten Fall ausbauen wollen, sind gefordert, ihre Innovationsfähigkeit zu steigern und sich ständig anzupassen. Und Anpassung bedeutet Veränderung oder – adaptiert aus dem Englischen – Change. Damit die nötigen Veränderungsinitiativen auch wertvolle Früchte tragen, achten erfolgreiche Unternehmen auf einen ganzheitlichen Ansatz – global und gewinnbringend für alle Parteien.

Erfolg verlangt Veränderung

Was unterscheidet erfolgreiche Unternehmen, Top-Player, von anderen? Sie machen vieles richtig! Genauer: Sie setzen die richtigen Veränderungen in der richtigen Reihenfolge und in hoher Geschwindigkeit um. Wer kurz-, mittel und langfristig als Top-Player agieren sowie entscheidende Wettbewerbsvorsprünge aufbauen möchte, bedarf daher eines lebendigen Veränderungsprozesses innerhalb des Unternehmens. Dazu müssen Ideen schnell und vorbehaltlos aufgegriffen und im nächsten Schritt auf Zieldienlichkeit geprüft sowie weiterentwickelt werden. Aus diesem wertvollen Input werden schnellstmöglich Change-Initiativen geformt, welche dann wirksam und nachhaltig umgesetzt werden können.

Wenn gute Absichten auf die Realität treffen

Im Unternehmensalltag werden allzu viele Veränderungs-Initiativen von der Realität eingeholt. Letztlich mit den immer gleichen Problemen, Teil- oder Nicht-Ergebnissen. Längere Laufzeiten als zunächst gedacht oder geplant sind ebenso häufig zu finden, wie die Tatsache, dass nur Teile der angestrebten Veränderungen umgesetzt werden. Oft laufen mehrere Veränderungsprojekte parallel, obwohl sie sich widersprechen. Nicht selten kommen Change-Initiativen auch

vom eingeschlagenen Weg ab und erzeugen dadurch Veränderungen, die so nicht geplant waren oder gar im Widerspruch zur ursprünglichen Zielsetzung stehen. Darunter fällt auch, dass positive Auswirkungen zum Teil oder ganz ausbleiben. Im schlimmsten Fall verschlechtert sich durch fehlgeschlagene Veränderungsinitiativen gar der Status Quo eines Unternehmens, indem Prozesse noch komplexer werden, die Performance noch stärker leidet oder ähnliches.

Was bleibt, ist Frust

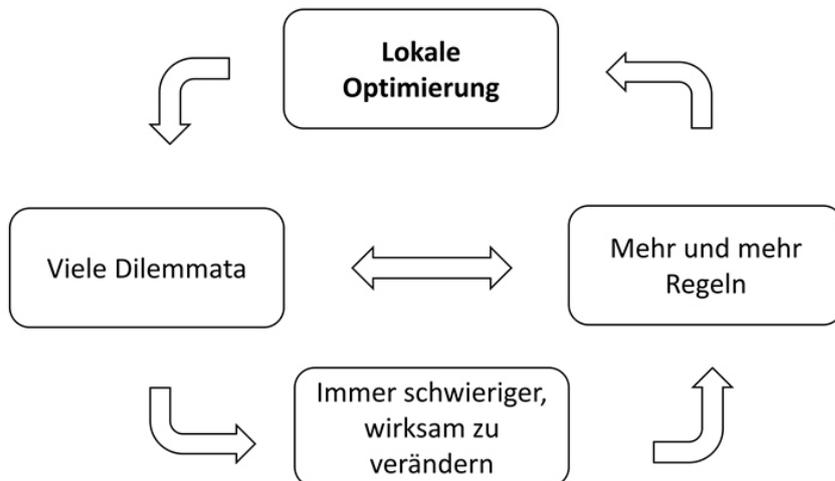
Was übrig bleibt, wenn Change-Initiativen scheitern oder zumindest nicht den angenommenen Erfolg bringen, ist Frustration. Und mit ihr einhergehend früher oder später Veränderungsmüdigkeit. Ganz klar, wenn die Realität weit hinter den Erwartungen zurücksteht, zweifeln sowohl Führungskräfte als auch beteiligte Mitarbeiter an der Veränderungsfähigkeit des Unternehmens an sich. Und beginnen mit der Suche nach dem oder den Schuldigen...

Ursachenforschung oder: Die Suche nach den Schuldigen

Ursachen, weshalb Change-Initiativen in der Praxis nicht erfolgreich umgesetzt werden, sind vielfältig. Mindestens ebenso vielfältig sind die Erklärungs- und Rechtfertigungsversuche, die sich in Unternehmer-, Management- und Expertenkreisen etabliert haben. Phrasen wie „Menschen sind generell gegen Veränderung(en)“ und viele ähnlich geartete Erklärungsversuche sind keine Seltenheit – aber eben auch nicht hilfreich oder zielführend. Die wahren Ursachen hingegen sind fast immer hausgemacht. Die Problematik: Indem Manager und Change-Verantwortliche sich auf blanke Hypothesen stützten, welche den vermeintlichen schwarzen Peter lediglich von A nach B schieben, tragen sie erheblich dazu bei, dass Veränderung im Unternehmen als eher schwierig erlebt wird.

Der richtige Ansatz: global statt lokal optimieren

Wollen wir nicht das Problem, sondern die Lösung vorantreiben, stellt sich die Frage, ob Handlungs- und Entscheidungskonflikte, die den Change-Prozess ausbremsen, von Natur aus existieren? Oder ob sie im Lauf der Zeit durch das Unternehmen selbst überhaupt erst geschaffen wurden? Organisationen, die nach dem Prinzip der lokalen Optimierung geführt werden, zeigen erfahrungsgemäß viele dieser Handlungs- und Entscheidungskonflikte. Unternehmen mit global – also ganzheitlich – optimierender Führung erleben dagegen dieses Phänomen bedeutend weniger.



Grafik: Dilemma „lokale Optimierung“

Quelle: Vistem 2018

Kompromisse meiden

Bereiten wir eine Veränderung vor, stoßen wir naturgemäß auf gewisse Herausforderungen und Konflikte. Konflikte mit bereits bestehenden Strukturen, Denk- und Arbeitsweisen oder existenten Regelungen. Finden wir keinen Ausweg aus diesen Konflikten und Berührungspunkten suchen wir nach Kompromissen. Und sind wir ehrlich: Meistens haben wir das Gefühl, dadurch zu verlieren. Im schlimmsten Fall verlieren sogar beide Konflikt-Parteien – eine Loss-loss-Situation. Oder anders gesagt: Stillstand bis Rückschritt für alle Beteiligten.

Win-win-Lösungen schaffen

Die beste Möglichkeit, alle Beteiligten ins Boot zu holen und umfassende Zufriedenheit zu stiften, ist der Ausblick auf eine Win-win-Lösung. Alle gewinnen – vermeintlich unmöglich, lösen sich die meisten Konflikte, sobald wir uns davon verabschieden, nur Teile des Unternehmens zu betrachten oder bislang gültige Kennzahlen in Stein gemeißelt zu sehen. Win-win-Lösungen funktionieren! Wenn wir den Fokus auf die Optimierung des Gesamtsystems legen. Wenn bestehende Regeln oder Kennzahlen verändert werden dürfen. Oder kurz: Wenn wir das Unternehmen und die Veränderungsinitiative global betrachten. Dann erzielen wir automatisch bessere, weil ganzheitlich durchdachte Ergebnisse.

Alle gewinnen – die Königsdisziplin bei Change-Initiativen. Und genau deswegen immer oberste Zielsetzung. Ein globaler Optimierungsansatz und daraus entstandene Win-win-Situationen stimmen alle Beteiligten nicht nur zufrieden – nein, sie machen Lust auf mehr. Die Tatsache, dass nicht nur niemand verliert, sondern gar alle gewinnen, macht Lust, weitere Veränderungen miteinander voranzutreiben. Win-win für alle Beteiligten und damit ein großer Win für den stets nötigen Change.

6.419 Zeichen (mit Leerzeichen)

* **Uwe Techt** ist Geschäftsführer der VITEM GmbH & Co. KG und gilt als Vorreiter im deutschsprachigen Raum für die Nutzung der Theory of Constraints (TOC) und des Critical Chain Projektmanagements. Als strategischer Denker für grundlegende Verbesserungen und Durchbruchinnovationen ist der Topmanagement Coach auch gefragt als Speaker und Autor. Zuletzt von ihm erschienen ist das Fachbuch „PROJECTS that FLOW“. Weitere Informationen unter www.vistem.eu

* **Claudia Simon** ist Geschäftsführerin der VITEM GmbH & Co. KG. Gemeinsam mit einem Expertenteam berät und begleitet sie nationale und internationale Unternehmen in ihrer Wachstumsentwicklung. Das Ziel: Ein florierendes Unternehmen und nachhaltiger Erfolg. Der Weg: Potentialerschließung durch konsequente Umsetzung der engpassorientierten Unternehmensführung. Innovative Methoden rund um Strategieentwicklung und Ressourcenmanagement stehen dabei im Mittelpunkt. www.vistem.eu

Abdruck honorarfrei:
Belege bitte an:
MM-PR
Postfach 6 26
95606 Marktredwitz
Tel.: 09231/96370
Fax: 09231/63645
info@mm-pr.de
www.mm-pr.de