



Daniel Eiche

Von Anfang an richtig Warum Beispiele oft wenig hilfreich sind

Zu den schwierigsten Veränderungsvorhaben zählt, den Mitarbeitern eine neue Art zu denken und zu handeln, nachhaltig nahe zu bringen. Diese Vorhaben weisen vermutlich eine noch höhere Misserfolgsquote auf als beispielsweise Unternehmensfusionen.

Es gibt zahlreiche Visionen, Leitbilder und Führungsgrundsätze die kaum mehr bewegt haben, als Schreibtischschubladen, in denen sie schließlich versenkt wurden. Das gleiche gilt für viele Initiativen, welche oftmals über eine in der Regel erfolgreiche Startphase nicht hinaus gekommen und dann nach spätestens zwei Jahren vergessen wurden.

Erfolgreiche Veränderung setzt voraus, dass der Wille dazu im Management dauerhaft vorhanden ist und die Umsetzung handwerklich richtig erfolgt. Auch zu Initiativen wie Six Sigma, Lean Management oder Kaizen sind Umsetzungskonzepte bekannt, in denen die wesentlichen Elemente einer erfolgreichen Veränderung beschrieben werden, mit Anleitungen, Rezepten und Beispielen, oft mit dem Zusatz "leicht gemacht". Da diese immer auf den Erfolgsgeschichten anderer Unternehmen aufbauen, passen sie nicht für das eigene Unternehmen. Das kritiklose Kopieren erfolgreicher Konzepte ist schon der Beginn des eigenen Misserfolgs. Das nachlassende Interesse an den vielen sogenannten "Best of"-Kongressen zeigt, dass sich diese Erkenntnis bereits in den Führungsebenen der Unternehmen herumgesprochen hat.



Helmut Bayer

Um nachhaltige Veränderungen zu erreichen, ist es für jedes Unternehmen notwendig, seinen eigenen Weg zur Umsetzung zu finden. Doch das Anpassen an eigene Gegebenheiten birgt die Gefahr, dass Elemente, welche für das Funktionieren als Gesamtsystem wichtig sind, weggelassen oder unzulässig vereinfacht werden, dass sie unwirksam werden. Externe Berater sind hier gefordert. Sie haben oft den Überblick und die notwendige Erfahrung.

Die TQU Berater wissen aus vielen Projekten, dass z.B. Six Sigma Initiativen nicht ohne Verbesserungsprojekte funktionieren. Diese wiederum werden nicht wirksam ohne die Experten, die Black Belts und die Green Belts. Diese sind ohne ihre Sponsoren und Champions nicht in der Lage, ihr Wissen und Können vollständig einzusetzen. Alle zusammen stehen auf verlorenem Posten, wenn die notwendige offene und aktuelle innerbetriebliche Kommunikation fehlt. Die kostenaufwendige Initiative wird versanden, wenn nicht auch organisatorische Veränderungen folgen. Die Mitarbeiter werden ihr Verhalten und Denken nicht ändern, wenn die Initiative schief geht. Und das Leben im Unternehmen geht weiter, als ob es nie eine Initiative gegeben hätte.

Veränderungsvorhaben mit dem Ziel, die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln tragen in sich das Risiko, dass bei einem Scheitern nicht nur Nichts erreicht wird, sondern auch die Unternehmenskultur einen Schritt in die entgegengesetzte Richtung macht.

Daniel Eiche, Helmut Bayer, Steinbeis-Hochschule Berlin
veröffentlicht in README.TQU 58