

VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

ODER WAS MUSS SICH ALLES ÄNDERN, DAMIT ES SO BLEIBT, WIE ES IST?

AUTOREN: JÜRGEN BERGER UND HORST KREMER, C2 ORGANISATIONSBERATUNG STUTT GART

Alle Ressourcen, die ein Unternehmen braucht, sind an Bord. Aber Wissen und Erfahrung können den klaren Blick trüben. Zukunft wird nicht mit – wie bisher – erfolgreichen Vorgehensweisen gestaltet, sondern mit marktsensibler Kreativität.

Bisher erfolgreiche Unternehmen haben gelernt, Signale des Marktes zu erkennen und schnell zu reagieren. In Zeiten der Beschleunigung nimmt aber die Fehlerquote bei dieser Marktanpassung zu; denn diese folgt eingeübten Mustern – weil es schnell gehen muss.

Aber Achtung: Wer nur einen Hammer hat, für den ist jedes Problem ein Nagel! Folgende Schritte führen zu wesentlichen Fragen des Veränderungsmanagements in Unternehmen:

1. Wahrnehmung von Signalen (z.B. Absatzrückgang),
2. Folgerungen aus diesen Signalen ziehen (z.B. neue Anforderungen der Kunden),
3. Umsetzen der Erkenntnisse (z.B. neue Produkte entwickeln, Strukturen anpassen)
4. Die Sinne schärfen, um die relevanten Signale wahrnehmen zu können (z.B. neben der GL auch von Experten und Mitarbeitern)

Aber Werkzeuge haben, wie Medikamente, Nebenwirkungen, die zu wenig Beachtung finden.

WAHRNEHMEN VON SIGNALLEN

Mittels interner Strukturen werden Signale erkannt, interpretiert und bearbeitet. Wichtig ist, dass die für das Unternehmen relevanten Signale von den entscheidenden Stellen wahrgenommen werden. Die vorhandenen Wahrnehmungsstrukturen könnten wichtige Signale nicht wahrnehmen oder nicht ernstnehmen. Zu prüfen ist, wer welche Antenne wie ausrichtet.

FOLGERUNGEN AUS DIESEN SIGNALLEN ZIEHEN

Wenn das Signal angekommen ist, braucht es eine Bedeutung, damit Konsequenzen gezogen werden können. Dabei gibt es Hürden:

1. Die Bedeutung von bekannten Signalen ändert sich. „Als der Absatz der Schreibmaschine runterging (Signal), haben wir die Maschine verbessert und den Preis gesenkt (Folgerung), aber die Leute haben PCs gekauft.“
2. Unbekannte Signale, für die das Unternehmen noch keine Sensitivität entwickelt hat. „Wir haben Asbest verwendet,



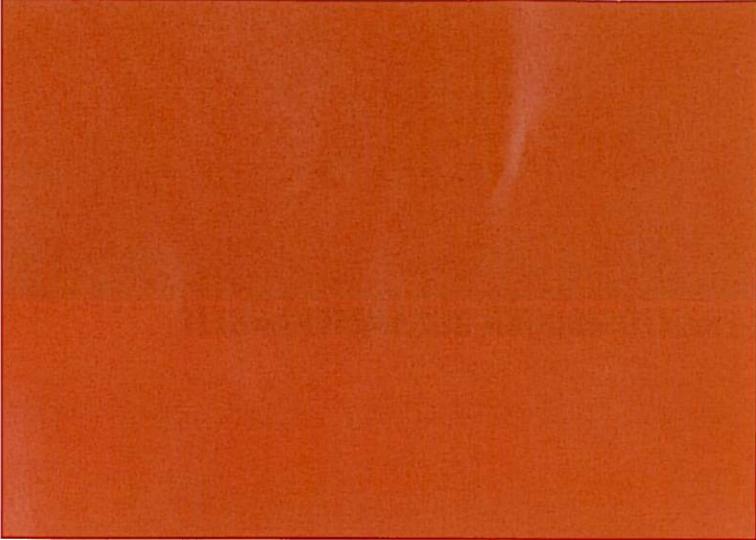
JÜRGEN BERGER

„NEUE MÖGLICHKEITEN ENTDECKEN, DIE SINNE SCHÄRFEN...“



HORST KREMER

...BEOBACHTEN, WARUM MANCHES UNBEACHTET BLEIBT, ANDERES DIE AUFMERKSAMKEIT BINDET.“



bis das Produkt keiner mehr wollte.“ (Die Gründe wurden von Medizinern erkannt.)

3. Die Herausforderungen lassen sich nicht mehr mit den bekannten Prozessen lösen. „Wir bauen das Beste oder nichts, egal wie lange wir dazu brauchen.“ (Der Markt fordert das Produkt jetzt, er nimmt keine Rücksicht auf den Entwicklungszyklus).

UMSETZEN

Hier sind die unterschiedlichen Zeitbedarfe für die Entwicklung bei den verschiedenen Unternehmenselementen zu berücksichtigen.

1. Sachen. Den Materialeinsatz zu verändern, ist schnell zu bewerkstelligen. Eine Veränderung der EDV-Anlagen dauert länger.
2. Prozesse. Eine Veränderung der Geschäftsprozesse ist mit noch mehr Zeit verbunden.
3. Menschen. Aufbau von neuem Wissen, Verhalten ändern, Weiterentwickeln von Werten und Einstellungen kann Jahre dauern.

Änderungen bei Sachen oder Prozessen können Auswirkungen auf Verhalten oder Werte haben, die zu Loyalitätsverlust und sinkender Arbeitsmoral führen.

SINNE SCHÄRFEN

Man betrachtet die Ergebnisse und feiert den Erfolg. Doch Vorsicht: Man misst nur, was man schon kennt! Hier gilt es, sich bewusst zu machen, dass man nicht alles wahrnimmt, was relevant ist; denn schließlich hat sich durch vielfältige Nebenwirkungen mehr geändert als geplant. Zu fragen ist: Was hat sich geändert? Was betrachteten wir noch gar nicht? Warum?

Für die Weiterentwicklung ist dies der wichtigste Schritt. Nur das Schärfen der Sinne verhindert, in immer der gleichen Betrachtungsweise am Neuen vorbeizublicken. Nur so ist zu erkennen, dass die Veränderungen in der Unternehmensumwelt immer etwas mit dem eigenen Unternehmen zu tun haben. Ist dieser Schritt getan, beginnt der Kreis der Entwicklung erneut – mit neuem Blick und geschärften Sinnen erkennen, was geändert werden muss, damit sich am Wesentlichen, am Unternehmenserfolg nichts ändert. ■

KONTAKT:

WWW.C2-BERATUNG.DE