

Change verdrängt die kontinuierliche Verbesserung

Fallbeispiel:

Eine Elektronikfirma in Nürnberg baut über ca. 4 Jahre ein gut funktionierendes Lean Six Sigma System auf. Es werden Green Belts und Yellow Belts ausgebildet, ein Koordinator benannt und regelmäßig Verbesserungsprojekte durchgeführt. Ein Manager des ersten Führungskreises agiert als Six Sigma Champion (Gesamtverantwortlicher). Die einzige Schwäche liegt in einer etwas begrenzten Akzeptanz des Systems bei den kaufmännischen Bereichen und beim Geschäftsführer.

Der Markt in dem die Elektronikfirma agiert entwickelt sich anders als geplant und das Unternehmen ist gezwungen, seine Geschäftsfelder zu straffen und einen Teilbereich zu schließen. Sobald die ersten noch vagen Gerüchte über den Abbau kursieren, stockt auch das Six Sigma System. Es kommen keine neuen Projektthemen aus dem Führungskreis oder aus den Prozessen und es finden sich kaum noch Freiwillige für die Projektarbeit. Der Koordinator versucht mehrfach, dieses Problem im Führungskreis anzubringen, findet mit seinem Thema aber wenig Gehör.

Das Unternehmen geht in eine tiefe Restrukturierung und baut ca. 30% der Funktionen ab, wobei auch der Six Sigma Champion und viele Green Belts das Unternehmen verlassen. Nach Abschluss der Restrukturierung gelingt es dem Koordinator vom neuen Geschäftsführer ein OK für den Neustart des Systems zu bekommen. Es gelingt ein Wiederaufbau zunächst auf niedrigem Niveau, weil viele Akteure nicht mehr da sind. Langfristig soll nun über Schulungen eine neue Gruppe von Green Belts aufgebaut werden. Es wird etwa zwei Jahre dauern, bis die einmal vorhandene Systemstärke wieder erreicht ist.

Was waren die tieferliegenden Ursachen für die Verdrängung des Verbesserungssystems?

In jedem Unternehmen konkurrieren die verschiedenen Systeme um die begrenzt vorhandenen Ressourcen. Die oberste Priorität hat immer die Wertschöpfung, damit sind jene Tätigkeiten gemeint, die Kundenaufträge abwickeln und so Einnahmen generieren. An zweiter Stelle kommt dann die Innovation. Sie erfolgt meistens durch Projekte, die sich häufig mit den Themen der Produktentwicklung oder der Automatisierung befassen.

An dritter Stelle der Prioritätenkette steht das eventuell vorhandene Verbesserungssystem. In einem stabilen Unternehmen haben sich die Prioritäten eingeregelt und jedes der drei Elemente bekommt die notwendige, wenn auch nicht immer hinreichende, Wertschätzung.

Die Notwendigkeit zu einer strukturellen Veränderung = Change stört massiv dieses Gleichgewicht. Die bisher aufgebaute Rangfolge der Prioritäten wird aufgehoben. Wenn der Change existenziell notwendig ist, bekommt er die oberste Priorität. Führungskräfte befassen sich intensiv mit den Herausforderungen der Veränderung und zeigen wenig Interesse an nachrangigen Elementen. Mitarbeiter sind verunsichert und frustriert und igeln sich ein.

Die positive Offenheit gegenüber dem Unternehmen verändert sich in Ablehnung und Misstrauen. Freiwillige Beiträge zur Verbesserung des eigenen Prozesses gehen stark zurück und selbst stabil aufgebaute Routinen werden ausgelassen oder unterlaufen. Mittlere und untere Führungsebenen solidarisieren sich in der Krise mehr mit den Mitarbeitern als mit dem Unternehmen und leisten damit der Verbesserungs-Erosion Vorschub.

Change und Prozessverbesserung können nicht gut koexistieren!

Professor Kruse trennt in einem seiner Beiträge zum Thema Change-Management ganz klar zwischen Prozessoptimierung und Prozessmusterwechsel. Er sieht zwei Zustände, die sich gegenseitig ablösen, die also nicht gleichzeitig existieren. In und direkt nach der Phase der Veränderung sagt er darüber hinaus ein schlechteres Leistungsniveau der neuen Prozesse und Strukturen voraus, welches dann durch die Prozessoptimierung wieder schrittweise angehoben wird.

Welche Verhaltensregeln sollte man beachten, um das vorhandene Verbesserungssystem unbeschadet durch den Change Prozess zu führen?

- Beginnen Sie keine neuen Initiativen, die zusätzliche Ressourcen erfordern. Die Priorität liegt zu gering während des Change Prozesses.
- Achten Sie darauf, dass die einmal etablierten Routinen nicht unterlaufen werden. Achten Sie dabei besonders intensiv auf die Grundhaltung der mittleren und unteren Führung.
- Benutzen Sie die aufgebaute Struktur ganz gezielt zur Kommunikation mit der oberen Führung. Laden Sie Führungskräfte verstärkt zu Besprechungen vor Ort ein. Erhöhen Sie über das Verbesserungssystem die Sichtbarkeit von Führung und verdeutlichen Sie diese Chance zur Kommunikation besonders dem oberen Führungskreis.
- Achten Sie streng darauf, dass das Verbesserungssystem keine Dienstleistungen für den Change selbst übertragen bekommt. Ein Verbesserungssystem, das in den Augen der Mitarbeiter „Böses“ tut, verliert jede Unterstützung.
- Entwickeln Sie eine klare, einheitliche Kommentierung des Change Prozesses und der Rolle die das Verbesserungssystem während und nach Abschluss des Change hat. Achten Sie darauf, dass diese sorgfältig formulierte Kommentierung einheitlich verwendet wird. Die Mitarbeiter haben ein verstärktes Orientierungsbedürfnis in Krisen und dem müssen Sie Rechnung tragen.
- Ihr Verbesserungssystem konnte die Krise und den damit verbundenen Change Prozess nicht verhindern. Das kann von Provokateuren als Argument für die Wirkungslosigkeit = Sinnlosigkeit des Systems eingesetzt werden. Finden Sie auch hier eine klare Antwort die aufzeigt, dass ein Verbesserungssystem nicht in der Lage ist plötzliche Marktveränderung und deren Konsequenzen zu verhindern. Der Wert liegt dennoch in einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, die auch nach dem Change von hoher Bedeutung sein wird.

Menschen suchen in Krisen nach Orientierung. Je besser Sie in der Lage sind, einen Teil dieses Bedürfnisses mit Ihrem Verbesserungssystem zu erfüllen, desto besser wird das System selbst die Krise überstehen.