



ADCONIA

**EIN**

**BLICK**

**Februar 2020:  
Veränderungsmanagement bedingt  
Sprünge im Denken**

Schon immer haben Veränderungen die Menschen im ersten Moment erschreckt. „Warum erfolgen denn Veränderungen, wenn alles läuft?“ ist eine allgemeingültige Aussage. Das fängt bei den Kleinigkeiten des Alltags an, ein neues Müsli für die Kinder, eine neue Baustelle auf dem Weg zur Arbeit, eine neue Anweisung im Beruf. Für viele werden damit Routinen durchbrochen, an die man sich gewöhnt hat. Und ohne Nennung von Gründen sind solche Veränderungen schwer zu akzeptieren. Hier ist das Veränderungsmanagement oder Change Management aus unternehmerischer Sicht gefragt.

Viel schwieriger wird es, wenn man Betroffene zu Beteiligten machen möchte. Dann entsteht aus der Kombination aus dem Wissen, dass es Änderungen bedarf und dem Unwillen, Veränderungen umzusetzen oder anzustoßen, ein innerer Kampf. Dieses führt sehr häufig zu kleinen Veränderungen, sichtbar für den Auftraggeber, sichtbar für die Organisation, aber nur mit begrenztem Effizienzgewinn. Trotzdem sind besonders die kleinen Schritte ein wichtiger Faktor für ein gelungenes Veränderungsmanagement und damit für den Erfolg von Veränderungen. Aber nur wenn sie einem übergeordneten Ziel unterstellt sind.

## Lean Management der richtige Ansatz

Im Lean Management Ansatz gibt es für beides eigene Begriffe: KAIZEN bezeichnet die kontinuierliche, schrittweise Verbesserung von Prozessen und Abläufen, KAIKAKU den Optimierungssprung. Beides bedingt Veränderungen, viele kleine oder eben eine größere. Die Kombination beider ist sicher der beste Weg für nachhaltige Optimierungen: KAIZEN nutzen, bis der größere Sprung (KAIKAKU) machbar ist und danach KAIZEN zur Absicherung und weiteren Optimierung implementieren.

Beide stehen aber auch für eine Optimierung aus der Sache heraus, das Fundament bilden die aktuellen Prozesse, Anweisungen und Handlungsempfehlungen. Am Beispiel einer Eingangsrechnung: Über KAIZEN werden einzelne Arbeitsschritte optimiert, z.B. durch den Scan einer Papierrechnung. Durch KAIKAKU gelingt der Sprung und eine Mail-Adresse für pdf-Rechnungen durch Lieferanten wird eingerichtet.

Aus Sicht des Veränderungsmanagements ist beides nicht disruptiv, nachhaltig und maximal effizienzsteigernd. In beiden Fällen wird ein Prozess innerhalb einer Abteilung, innerhalb der eigenen Grenzen optimiert. Was im Vorfeld passiert, scheint nicht zu interessieren. Die Veränderungen basieren auf den aktuellen Gegebenheiten und optimieren den Aufwand, nicht aber die Prozesse an sich.

## Sprünge im Denken

Bei Veränderungen ist die größte Hürde, sich von den bestehenden Bedingungen zu lösen. Unter Bedingungen sind Prozesse, Strukturen und Mitarbeiter als die drei Kernthemen zu nennen. Nicht selten sieht man eine Prozessveränderung als sinnvoll an, es fehlt aber dazu der richtige Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen. Also lässt man es. Und noch schlimmer sind Optimierungsideen, die die eigene Aufgabe eliminieren. Wer bringt eine Idee auf den Tisch, die seine eigene Rechtfertigung jeden Tag zur Arbeit zu gehen, eliminiert? Bezogen auf das Beispiel der Eingangsrechnungen: Wer aus dem Team Eingangsrechnungen stellt die Frage, ob Gutschriften nicht einfacher und effizienter wären?

Ein solcher Sprung beim Denken scheint für Betroffene schwierig zu sein, was auch verständlich ist. Der Sprung über die Abteilungsgrenzen hinaus hat immer den Geschmack, Aufgaben an andere zu



delegieren, und ist ebenfalls schwierig für viele. Barrieren können an dieser Stelle durch eine entsprechende Kommunikation über das Veränderungsmanagement entschärft oder gar aus dem Weg geräumt werden.

## Effizienzsteigerung durch erfolgreiches Ver- änderungsmanagement

Die makroökonomischen Herausforderungen - Energieeffizienz, globaler Wettbewerb und Fachkräftemangel - fordern es allerdings von Firmen, stetig und disruptiv ihre Prozesse zu optimieren. Besonders die Möglichkeiten der Digitalisierung lassen sich optimal für Effizienzsteigerungen nutzen. Man muss nur den Mut dazu haben.

Sprünge im Denken lassen sich nicht erzwingen und bedingen einen Rahmen. Wie beim Brainstorming, wo alle Ideen erlaubt sind und es keine falschen Ideen gibt, bedingen Sprünge im Denken einen kreativen Ort. Methoden dafür gibt es eine Vielzahl, die richtige hängt immer von der Gruppe und auch der Zielsetzung ab. Mein Rat lautet: nehmen Sie sich Freiraum um quer zu denken, um Sprünge zu finden, um neues zu erfinden. Und vergessen Sie nicht KAIZEN und KAIKAKU, denn jede Optimierung ist immer ein richtiger Schritt. Aber trennen Sie diese Ansätze von den Sprüngen, bei denen Sie ruhig alles in Frage stellen. Nutzen Sie dazu z.B. die 5W Methode und erkunden Sie, warum etwas so gemacht wird, wie es gemacht wird. Tut manchmal weh, hilft aber.

Als ADCONIA helfen wir Ihnen gerne, die richtigen Fragen zu stellen und können als externe Betrachter häufig über den Tellerrand schauen und sehr gut querdenken. Sprechen Sie uns an.

**Autor: Oliver Kreienbrink**

