

Kleine Teams beschleunigen die Veränderung

DR. LARS VOLLMER, VOLLMER & SCHEFFCZYK GMBH
PRODUKTION NR. 44, 2010

Viele Unternehmen haben ein Problem, beschlossene Veränderungen umzusetzen. Als Ausweg bietet es sich an, konkrete Umsetzungstage zu vereinbaren und kleine Umsetzungsteams zu bilden.

HANNOVER (GK). Wir haben kein Innovations- oder Wissensproblem, wir haben vielmehr ein Umsetzungsproblem. Jedes Unternehmen startet immer wieder Verbesserungsinitiativen, sei es die schlanke Produktion, kürzere Entwicklungszeiten, Integration der Supply-Chain-Partner und so weiter. Man schult, erzielt erste Erfolge, schult weiter und recht schnell wissen viele, was zum Erfolg führt und was nicht. Schaut man dann drei Monate weiter, bemerkt man, dass wenig bis nichts von dem Gelernten in der Praxis angekommen ist. Da haben wir sie, die gemeine Umsetzungslücke.

Und genau das ist das Problem so vieler Unternehmen. Ihnen fehlen nicht die guten Ideen, ihnen fehlt die gute Umsetzung.

Warum klappt es bisher nicht? Sechs Gründe für die Umsetzungslücke:

1. Wir tappen immer wieder in die „Eisenhower-Falle“. Wir kümmern uns mit aller Kraft um die dringenden Dinge. Für die wichtigen nehmen wir uns zu wenig Zeit. Oder haben wir womöglich das falsche



Kleine Teams können an Umsetzungstagen oftmals schneller zu Veränderungen beitragen, als wenn die gesamte Belegschaft gleichzeitig neue Ideen umsetzen soll.

Bild: Vollmer & Scheffczyk GmbH

viel zu groß. Unsere Führungskräfte werden dadurch nicht selten vollständig absorbiert. Für Brandschutz bleibt bei all den Feuerlösch-Aktionen keine Zeit. Oder liegt es an der fehlenden passenden Aufbauorganisation?

Neues Management-System benötigt

3. Die Mannschaft hat zu viele Ziele. Der Fokus fehlt. Worauf soll man sich konzentrieren? Ohne Fokus fehlt die Beschleunigung.

4. Wenn wir Ziele vorgeben, dann hat das oft „Black Box“-Charakter. „Erhöhen Sie die Leistung um 20 Prozent. Wie, ist Ihre Sache“, ist oft die Ansage an die Mitarbeiter. Das

schwäche. Manager und ihre Mitarbeiter brauchen immer eine klare Vorstellung vom Soll-Zustand. 5. Wir verbringen viel zu viel Zeit in Sitzungen. Wir setzen uns jedes Mal Fertigstellungs-Termine. Nie machen wir jedoch Umsetzungs-Termine. Und so versanden Projekte zumeist.

6. Verändern ist toll, aber Verändert-Werden ist furchtbar. Die Leute dürfen oft nicht selbst machen. Es fehlt tatsächliche Ownership, eine wirkliche Beteiligung. Aber erst die bringt Überzeugung, Nachhaltigkeit und vor allem viel positive Unternehmenskultur.

Wie können wir sie nun schließen, diese Umsetzungslücke? Wie werden wir sie schließen? Wie werden wir sie

Motivation Einzelner ist keine Lösung. Die Wirkung von Motivations- oder Schulungsveranstaltungen verpufft, sobald die Teilnehmer den Raum verlassen haben. Oder kurz danach...

Wirkliche Umsetzungsstärke ist eine Frage der Führungs-Organisation. Die Betonung liegt in der Tat auf Organisation. Denn wir brauchen ein neues Managementsystem – eine neue Art der Zielvorgaben, mehr Partizipation der Mitarbeiter, um einen konkreten Soll-Zustand zu erreichen, und vor allem eine Struktur, die das Machen fördert und uns nicht in die Projektfalle tappen lässt.

Mit einer solchen umsetzungsstarken Organisation schaffen wir

Drei wichtige Schritte zu einer umsetzungsstarken Führungsorganisation:

1. Systemgestaltung. Wir müssen die Black Box auflösen – mit den Mitarbeitern gemeinsam. Also: Wie müssen Unternehmen, Abteilung und Wertstrom konkret aussehen, wenn wir 20% mehr Leistung erreichen wollen? Ziele können wir im Zweifel weglassen, den Soll-Zustand jedoch nicht. Welche substantiellen Änderungen werden dafür erforderlich sein, wen brauchen wir noch zur Umsetzung? Und dann erst die Maßnahmenableitung.

2. Umsetzungsentscheidungen. Machen wir keine Projekte. Besser sind konkrete Umsetzungstage. Nicht so viel reden. Machen. Ein Thema, ein Team, drei bis fünf Tage. Nichts aufschieben. Und das Ganze regelmäßig. Zum Beispiel alle vier Wochen.

Veränderung zur Gewohnheit machen

3. Tägliche Verbesserung. Schaffen wir eine Umsetzungsgewohnheit – für alle Mitarbeiter. Jeden Tag, kleine Gruppen, selbstständig und eigenverantwortlich. Fünf Minuten täglich reichen schon, um den Blick für Verbesserungen zu schärfen und Veränderungen zur Gewohnheit zu machen.

Eine operative Form, sich Umsetzungsstärke im Management anzueignen, sind für alle sichtbare Aufgabenkarten: die so genannte Standard-Management-Arbeit.

Die Fortsetzung dieses Fach-Artikels erfolgt inklusive eines Bei-