

Damit Change-Projekte nicht scheitern:

Neue Denk- und Verhaltensroutinen im Unternehmen

Wie nachhaltig Changeprojekte sind, hängt vor allem davon ab, inwieweit es Unternehmen gelingt, in ihrer Organisation neue Denk- und Verhaltensroutinen zu verankern. Gelingt ihnen dies nicht, erlahmt irgendwann die Veränderungsenergie und das Projekt versandet.

Von Dr. Daniela Kudernatsch

Ein Unternehmen möchte kundenorientierter, effizienter oder innovativer werden, um seine Marktposition zu festigen oder auszubauen. Also startet es ein entsprechendes Projekt. Dann registrieren Unternehmen oft nach zwei, drei Jahren: Leider haben unsere Aktivitäten – trotz gewisser Anfangserfolge – keine nachhaltige Wirkung. Das heißt: Die Prozesse verschlechtern sich zum Beispiel wieder oder es treten erneut Qualitätsschwankungen auf, weil die Changeenergie erlahmt.

Herausforderung: Neue Routinen verankern

Eine zentrale Ursache hierfür ist: Oft führen Unternehmen Tools zum Schaffen effizienter Prozesse ein, bevor in ihrer Organisation die erforderliche (Führungs-)Kultur besteht, um die Abläufe und Prozesse – mit den Mitarbeitern – kontinuierlich zu verbessern. Entsprechend instabil sind die Verbesserungsprozesse. Und weil die Mitarbeiter von ihren Führungskräften nicht die nötige Unterstützung erfahren, entwickeln sich bei ihnen auch nicht die Denk- und Verhaltensroutinen, die nötig sind, um

- ◆ (als Team) dauerhaft das gewünschte Verhalten zu zeigen und
- ◆ sich regelmäßig zu fragen: Wie kann die Art, wie wir gewisse Aufgaben angehen und lösen, weiter verbessert werden?

Gelingt es uns als Unternehmen in unserer Organisation neue Denk- und Verhaltensroutinen zu verankern? Das ist die zentrale Frage, die über den nachhaltigen Erfolg fast aller Change-Projekte entscheidet. Das haben viele Unternehmen erkannt; außerdem, dass es hierfür eines Change Management-Ansatzes bedarf, der die Dimensionen

- ◆ Vision, gemeinsame verbindliche Ziele,
- ◆ Kultur, Einstellung und Verhalten,
- ◆ Führung,
- ◆ Strukturen, Abläufe, Prozesse sowie
- ◆ Instrumente und Tools

umfasst. Entsprechend systematisch planen, managen, kontrollieren und steuern die Unternehmen heute in der Regel größere, meist bereichs- und häufig sogar unternehmensübergreifende Changeprojekte. Hierfür nutzen sie unter anderem folgende Tools.

Hoshin Kanri: das Managementsystem

Oft stellt das Top-Management von Unternehmen ein, zwei Jahre nach Einführen einer neuen Strategie enttäuscht fest, dass diese nicht die gewünschte Wirkung zeigt – nicht weil die Strategie schlecht wäre, sondern weil

- ◆ die Führungskräfte auf der operativen Ebene (und ihre Mitarbeiter) die Strategie nur bedingt mittragen,

- ◆ die Mitarbeiter nicht wissen, auf welche Ziele sie ihre Aktivitäten fokussieren sollen,
- ◆ ihnen die nötige Kompetenz fehlt, um die Strategie im Arbeitsalltag umzusetzen, und
- ◆ in den Abteilungen und Bereichen ein Silodenken dominiert, das zu Insellösungen führt.

Diese Schwächen bei der Strategieentwicklung und -umsetzung sollen bei der Arbeit mit Hoshin Kanri vermieden werden, indem

- ◆ alle Führungskräfte top-down in den Prozess der Strategieentwicklung und Umsetzungsplanung involviert werden,
- ◆ sogenannte „Breakthrough-“ oder Durchbruchziele definiert werden, auf die die gesamte Organisation ihre Energie fokussiert,
- ◆ eine crossfunktionale Abstimmung der (Detail-)Ziele sowie Maßnahmenpläne zwischen den Bereichen erfolgt und
- ◆ den Mitarbeitern die Kompetenz vermittelt wird, die eigene Leistung sukzessiv zu erhöhen.

Hoshin Kanri unterscheidet sich von anderen Managementsystemen dadurch, dass das Top-Management die Vision mit allen Führungskräften der nächsten Ebene entwickelt. Dasselbe gilt für die aus der Unternehmensvision und -strategie abgeleiteten Breakthrough-Ziele, auf die das Unternehmen seine Aktivitäten in den kommenden drei bis fünf Jahren fokussiert. Aus den Breakthrough-Zielen leitet das Top-Management dann in sogenannten Zielklausuren erneut mit der zweiten Führungsebene die jährlichen Hoshin-Ziele ab, die die Meilensteine auf dem Weg zum Erreichen der Breakthrough-Ziele sind.

Die Hoshin-Ziele werden nach ihrer Festlegung wie beim Management by Objectives („Führen mit Zielen“) auf die nächsten Ebenen kaskadiert. Ein zentraler Unterschied zwischen Hoshin Kanri und dem Management by Objectives ist jedoch: Nach dem Definieren der Ziele und Erstellen der Pläne erfolgt eine crossfunktionale Abstimmung zwischen den Abteilungen, Gruppen und Teams – in einem sogenannten Catchball-Prozess. Das heißt, in den Zielklausuren können alle Teilnehmer wie bei einem Ballspiel zunächst Ideen hin und her „werfen“, bevor eine Verständigung auf Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen erfolgt.

Der PDCA-Zyklus: das Change-Verfahren

Beim Erreichen der Ziele und Umsetzen der Maßnahmen im Betriebsalltag spielt beim Hoshin Kanri der aus dem Lean Management bekannte PDCA-Zyklus eine Schlüsselrolle. Er besteht aus vier Phasen.

Phase 1: Plan. In ihr werden das Problem und der Ist-Zustand beschrieben sowie die (Kern-)Ursachen des Problems

analysiert. Außerdem wird der Ziel-

Fortsetzung auf Seite 6

Fortsetzung von Seite 5 Zustand formuliert. Zudem werden Messgrößen für das Erreichen des Ziel-Zustands definiert.

Phase 2: Do. In ihr werden die Maßnahmen zum Erreichen des Ziel-Zustands fixiert.

Phase 3: Check. In ihr werden die beim Umsetzen der Maßnahmen gesammelten Erfahrungen sowie erzielten Ergebnisse reflektiert und die Maßnahmen bei Bedarf nachjustiert.

Phase 4: Act/Adjust. In ihr werden die im Prozess der Problemlösung gesammelten Erfahrungen evaluiert und hieraus Standards für das künftige Vorgehen abgeleitet.

Diesen Prozess durchlaufen die Arbeitsteams stets, wenn sie ein Problem oder eine für das Erreichen der Breakthrough-Ziele relevante Verbesserungschance erkannt haben. Dann wird ein neuer PDCA-Zyklus gestartet, mit dem Ziel einen neuen Standard im Unternehmen zu etablieren, der als Basis für weitere Verbesserungen dient.

Der A3-Report: das Change-Tool

Der A3-Report geht auf den Wirtschaftsingenieur Joseph M. Juran zurück. Er empfahl vor circa 60 Jahren japanischen Topmanagern, Problemlösungen, Entscheidungsgrundlagen und Strategien aus Gründen der Übersichtlichkeit auf einem Blatt Papier darzustellen – im DIN-A3-Format. Der A3-Report ist ein Instrument zum Lösen von Problemen. Er soll jedoch zugleich den Denkprozess beim Problemlösen für die Mitarbeiter transparent machen, indem er ihnen sozusagen eine Schablone an die Hand gibt, welche Analyse- und Handlungsschritte hierbei zu durchschreiten sind. Zudem soll die Arbeit mit dem A3-Report bei den Mitarbeitern einen Lernprozess anstoßen, der zu einem tieferen Verständnis der Probleme führt und ihnen die Kompetenz vermittelt, nachhaltige Lösungen für diese zu entwerfen und zu realisieren.

In den A3-Report-Formblättern findet man die vier Phasen des PDCA-Zyklus wieder. Der A3-Problemlöseprozess besteht aus sieben Analyse- und Arbeitsschritten. Die ersten vier auf der linken Seite des Formblatts beziehen sich auf die Plan-Phase. Die rechte Seite spiegelt die Do-, Check- und Act-Phase wider (siehe Abbildung 1). Nach der Beschreibung

A3-Problemlösung

Plan (Schritte 1-4) | Do, Check, Act (Schritte 5-7)

Titel: _____ Autor/Datum: _____

1. Hintergrund und Problem beschreiben

2. Aktuelle Situation erfassen (inkl. Entstehungsort)

3. Zielzustand

4. Ursachenanalyse (Direct Causes -> Root Cause)

5. Gegenmaßnahmen (PDCA)

Was?	Wer?	Termin	Status
			⊕
			⊕
			⊕

6. Erfolgswirkung

7. Standardisierung und Follow-up

Abbildung 1: A3-Report zur Problemlösung

des Problems, der Problemursachen und -konsequenzen sowie des Ist- und Zielzustands in den ersten vier Textfeldern des Reports werden im fünften die „Gegenmaßnahmen“ aufgelistet. Gegenmaßnahmen sind (laut Toyota-Terminologie) Maßnahmen, die die Kernursachen eines Problems beseitigen und so eine nachhaltige Lösung ermöglichen.

Im Schritt 6 „Erfolgswirkung“ wird überprüft, ob die Gegenmaßnahmen zum geplanten Ergebnis führten. Zudem werden

bei einer Zielabweichung die Gründe hierfür benannt. Im siebten und letzten Schritt „Standardisierung und Follow-up“ wird der Gesamtprozess evaluiert. Zudem wird reflektiert, welche Maßnahmen noch ergriffen werden sollten, um die Verbesserungen zu sichern und weiter voranzutreiben.

Lean Leadership: die Führungsphilosophie

Beim Versuch eine Lean- oder KVP-Kultur in ihrer Organisation zu verankern, stellen Unternehmen immer wieder fest: Solange die Mitarbeiter und Arbeitsteams keine Routine im eigenständigen Erkennen und Lösen von Problemen entwickelt haben, müssen die Führungskräfte das Streben nach Verbesserung stets aufs Neue anstoßen. Deshalb stellen sie neben ihrer Führungskräfteentwicklung auch ihre Personalentwicklung in Frage und feilen an neuen Konzepten, um dieses Dilemma zu lösen. Dabei orientieren sie sich zunehmend am Lean Leadership-Development-Modell.

Dieses Modell unterscheidet in der Kompetenzentwicklung von Führungskräften vier Stufen.

Stufe 1: Sich als Führungskraft selbst entwickeln. Dahinter steckt die Annahme, dass künftig eine Kernkompetenz von Führungskräften ist, das eigene Verhalten und Wirken zu reflektieren und die eigene Performance systematisch zu erhöhen.

Stufe 2: Andere Menschen coachen und entwickeln. Die zweite Kompetenz-Stufe besteht in der Fähigkeit, als Führungskraft andere Personen so zu entwickeln, dass diese ihrerseits die Kompetenz erwerben, ihr Verhalten und ihr Wirken zu reflektieren und eigene Lernprozesse zu initiieren.

Stufe 3: Das tägliche Sich-Verbessern (Kaizen) unterstützen. Hier geht es darum, Gruppen von Mitarbeitern (Teams, Abteilungen, Bereiche) in eine Richtung auszurichten und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu sichern.

Stufe 4: Eine Vision schaffen und die Ziele abstimmen. Nun geht es darum, das „Silo-Denken“ zu überwinden und alle Aktivitäten in der Organisation so aufeinander abzustimmen, dass die übergeordneten Unternehmensziele erreicht werden.

Von einer Führungskräfteentwicklung, die sich an diesem Kompetenz-Modell orientiert, versprechen sich die Unternehmen ein Erhöhen der Innovationskraft ihrer Organisation; außerdem, dass sie sukzessiv zu einer Entlastung der Führungskräfte führt – und zwar in dem Maße wie ihre Mitarbeiter die Kompetenz entwickeln, eigenständig ihr Verhalten und Wirken zu reflektieren und sich zu entwickeln.

Kata Coaching: der Entwicklungs-Motor

Routinen sind das Ergebnis eines längeren Prozesses des fortlaufenden Wiederholens und (Ein-)Übens. In der musikalischen Erziehung ist dieses permanente Üben gang und gäbe. Ebenso im Sport. Durch das permanente Üben und Reflektieren, was wie noch besser gemacht werden kann, erwerben (angehende) Profisportler und Berufsmusiker zunehmend die Kompetenz, eigenständig ihre Leistung zu steigern. Sie werden sozusagen zum Coach ihrer eigenen Person. Dieses bewusste Einüben von Routinen – und zwar für das Entwickeln und Umsetzen neuer Lösungen – ist das Ziel des Kata Coaching. Kata werden im asiatischen Kampfsport Verhaltensweisen genannt, die durch stetiges Üben und Anwenden soweit verinnerlicht wurden, dass sie beinahe reflexhaft ausgeführt werden.

Fortsetzung von Seite 6

Das schrittweise Entwickeln einer solchen Verhaltenssicherheit bei Mitarbeitern setzt drei Dinge voraus:

1. Die Mitarbeiter müssen wissen, welches übergeordnete Ziel sie erreichen möchten. Sie benötigen also eine Vision.
2. Sie müssen wissen, was sie lernen müssen, um das angestrebte Ziel zu erreichen. Und:
3. Sie müssen einen Weg, eine Methode kennen, um sich die noch fehlende Kompetenz anzueignen.

Als Hilfsmittel hierzu dient die aus der Vision abgeleitete Verbesserungs-Kata, die die Prozesse beschreibt, um sich dem Idealzustand annähern, und die Coaching-Kata, mit deren Hilfe die (Problemlöse-)Kompetenz der Mitarbeiter systematisch ausgebaut werden soll.

Die Verbesserungs-Kata: Die Verbesserungs-Kata ist eine Führungsroutine. Sie gibt den Weg zum Ziel-Zustand nicht vor, sondern dieser wird experimentell ermittelt – in kleinen Mini-Projekten. Hierdurch sollen die Mitarbeiter ermutigen werden, sich in ihre Lernzone begeben und so ihre Komfortzone Schritt für Schritt zu erweitern. Dabei werden sie von den Führungskräften mittels der Coaching-Kata unterstützt.

Die Verbesserungs-Kata besteht aus vier (Arbeits-)Schritten.

Schritt 1: Sein Ziel ist es, die von der Vision vorgegebene Richtung für die langfristige Entwicklung grob zu verstehen.

Schritt 2: In ihm wird der Ist-Zustand analysiert und beschrieben.

Schritt 3: In ihm werden neue Ziel-Zustände auf dem Weg zum Soll-Zustand definiert. Zudem wird ermittelt, welche Hindernisse zu beseitigen sind, um den Ziel-Zustand zu erreichen.

Schritt 4: Nun wird im PDCA-Verfahren schrittweise auf das Erreichen des Zielzustands hingearbeitet. Das heißt, nach einer ersten (Maßnahmen-)Planung werden die Mitarbeiter aktiv. Dabei checken sie regelmäßig, inwieweit ihr Vorgehen zielführend ist, bevor sie es in ihr Alltagshandeln überführen. Die Führungskräfte begleiten diesen Prozess.

Die Coaching-Kata: Beim Kata Coaching sind die Führungskräfte Lernbegleiter und Coachs ihrer Mitarbeiter. Sie unterstützen diese beim Entwickeln neuer Routinen und zwar ebenfalls mittels eines systematisierten Verfahrens, der Coaching-Kata.

Dieses orientiert sich an fünf Fragen, die die Führungskraft ihrem Mitarbeiter (oder ihren Mitarbeitern) bei regelmäßigen Treffen immer wieder stellt.

Frage 1: Was ist der Ziel-Zustand des Prozesses?

Der Ziel-Zustand soll zu Beginn der Coachings vom Mitarbeiter stets aufs Neue beschrieben werden, damit er diesen verinnerlicht.

Frage 2: Was ist der aktuelle Ist-Zustand?

Aktuell bedeutet: Wie ist der Zustand heute – zum Beispiel, nachdem erste Maßnahmen ergriffen wurden?

Frage 3: Was hindert Sie daran, den Ziel-Zustand zu erreichen?

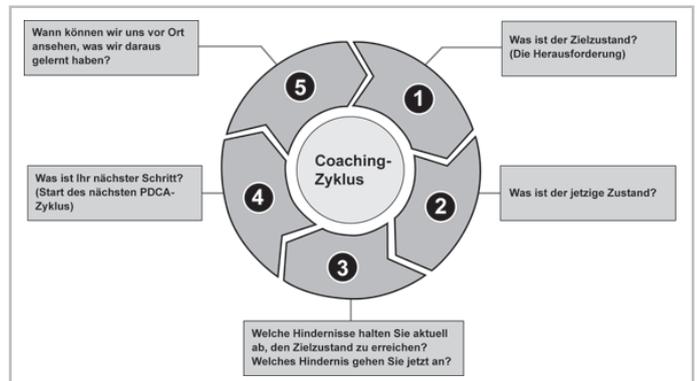
Der Mitarbeiter soll ermitteln, welche Hindernisse dem Erreichen des Ziel-Zustands (noch) im Wege stehen, um hieraus noch vorhandene Handlungs- und Lernfelder abzuleiten.

Frage 4: Welches Hindernis gehen Sie als nächstes an? Was ist der nächste Schritt?

Der Mitarbeiter soll sein weiteres Vorgehen planen. Zugleich wird hiermit ein neuer PDCA-Zyklus gestartet.

Frage 5: Wann können wir uns ansehen, was Sie/wir aus dem letzten Schritt gelernt haben?

Diese Frage soll die erforderliche Verbindlichkeit erzeugen – auf der Handlungs- und der Lernebene



Das Streben nach Verbesserung in der DNA verankern

Das beschriebene Verfahren zur Mitarbeiterführung und -entwicklung zielt darauf ab, die Kultur der kontinuierlichen Verbesserung in der DNA der Mitarbeiter zu verankern. Dahinter steckt die Erkenntnis: Der Changebedarf in den Unternehmen ist heute oft so groß, dass er immer schwieriger top-down erfasst und gemanagt werden kann. Also müssen sich die Mitarbeiter in Richtung Selbstentwickler entwickeln, die selbst erkennen,

- ◆ was es aufgrund des angestrebten Ziel-Zustands zu tun gilt und
- ◆ wo bei ihnen noch ein Entwicklungsbedarf besteht und diesen selbst befriedigen können.

Diese Kompetenz bei Mitarbeitern zu entwickeln, erfordert Zeit, Geduld und Liebe zum Detail; außerdem Führungskräfte, die sich als Coach und Lernbegleiter ihrer Mitarbeiter verstehen und bereit sind, sich intensiv mit den Mitarbeitern und wertschöpfenden Prozessen zu befassen. Deshalb lautet eine Regel beim Kata Coaching: Lieber ein Mal zehn Minuten pro Tag coachen als ein Mal pro Woche eine Stunde.

Das Coachen der Mitarbeiter setzt eine Investition von Zeit seitens der Führungskräfte voraus. Das klingt nach einer Mehr-Belastung für sie. Faktisch führt das Kata Coaching jedoch mittelfristig zu einer Entlastung der Führungskräfte. Denn je mehr Routine die Mitarbeiter und Arbeitsteams im eigenständigen Lösen von Problemen haben, umso seltener ist die Führungskraft als Unterstützer und „Trouble-Shooter“ gefragt. Denn das Streben nach Verbesserung ist sozusagen in der DNA der Mitarbeiter und des Unternehmens verankert. Deshalb ist der Prozess stabil.

Zur Autorin: Dr. Daniela Kudernatsch

ist Inhaberin der Unternehmensberatung KUDERNATSCH Consulting & Solutions in Straßlach bei München, die Unternehmen beim Umsetzen ihrer Strategie unterstützt. Die Diplom-Betriebswirtin ist u.a. Autorin des Buchs „Hoshin Kanri – Unternehmensweite Strategieumsetzung mit Lean-Management-Tools“ (Tel.: +49/8170-92233; Mail: info@kudernatsch.com; Homepage: www.kudernatsch.com).

