



EXECUTIVE INSIGHTS NR. 01

Raus aus dem Ziele-Dilemma

Ein Weg zu mehr Produktivität in industriellen Veränderungsprogrammen

DR. DIETER LEDERER

Inhalt

1 Die Zeiten sind veränderungsfreudig	Seite 3
2 Der Mythos Ziel – Management-Paradigma, doch häufig wirkungslos	Seite 4
3 Und ewig grüßt das Murmeltier – Ziele, die wiederholt nerven.....	Seite 6
4 Klarer Nutzen – Der unternehmerische Mehrwert	Seite 8
5 „Weniger ist weniger“ – Mut zur Priorisierung.....	Seite 10
6 Vom Ziel zur Zielstory – Die Konstruktionsanleitung.....	Seite 12
7 Legen Sie los, es ist nicht schwer!	Seite 15

Executive Summary

„Können Sie mir sagen, wo ich hin soll?“ Sie lachen vermutlich, ich auch. Geht es Ihnen mit Ihren Veränderungen bisweilen auch so? Die Frage ist eine schöne Metapher für die Wirkungslosigkeit der Ziele eines guten Teils der Veränderungsprogramme in Industrie und Wirtschaft.

Dass dem so ist, ist meist kein Wunder. Gerade in Matrixorganisationen, und das ist die typische Organisationsform in der Industrie, kommen Ziele nicht zu knapp aus der Linie, aus Kundenprojekten, und dann auch noch aus Veränderungsprogrammen.

Aufeinander abgestimmt sind sie häufig nicht, zudem sind sie meist reine ZDF-Vorgaben (Zahlen, Daten, Fakten), die von den betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern zwar rational nachvollzogen werden, doch kaum emotionale Wirkung haben. Damit verpuffen

sie und es geht ein entscheidender Faktor für die Mobilisierung zur Veränderung verloren. Ich nenne das das „Ziele-Dilemma“.

Der Business Case dazu ist eindeutig: Schwache Ziele führen zu Reibungsverlusten und kosten Geld, und zwar in der Größenordnung von 10–15 % der Ausgaben für ein Veränderungsvorhaben.

Das ist relevant. Und Sie können das ändern, indem Sie die folgenden Punkte berücksichtigen, die im vorliegenden Artikel ausgeführt sind:

1. Ziele mit einem klaren unternehmerischen Mehrwert sind nützlich.
2. Ziele, die emotional ankommen, sind nützlich – dazu verhilft die Zielstory.
3. Ziele, die in der Vergangenheit schon nicht funktioniert haben, sind schädlich.
4. Eine „Armada“ von Zielen, die nicht überblickbar sind, ist schädlich.

1 Die Zeiten sind veränderungsfreudig

Wir leben in turbulenten und veränderungsfreudigen Zeiten. Das Schlagwort „Digitalisierung“ ist in aller Munde und hat „Globalisierung“ abgelöst. Dramatische Änderungen für Unternehmen, einhergehend mit einem tiefgreifenden Wandel der Kultur werden prophezeit.

Dazu kommen immer kürzer werdende Innovationszyklen, hoch aggressiver Wettbewerb in globalen Märkten und das Verschwinden ehemals etablierter Premium-Marken und -Unternehmen, die den sich rapide ändernden Märkten und Kundenanforderungen nicht folgen konnten oder wollten. Kodak, Nokia und Grundig sind prominente Beispiele, doch nur die Spitze des Eisbergs.

Führungskräfte benennen das „Managen von Veränderungen“ als ihre größte Herausforderung, weit vor dem zweitplatzierten „Umgang mit steigender Komplexität“.

Vor diesem Hintergrund muss die seit Jahren konstant niedrige Erfolgsquote von Veränderungsprogrammen nicht verwundern: Nur 20 % erreichen ihre Ziele wie geplant, ein Drittel scheitert ganz. Bedenkt man, dass das einzelne Programm leicht Kosten in Höhe von bis zu mehreren Millionen Euro verursachen kann, bei sehr großen Vorhaben und vielen betroffenen Mitarbeitern auch deutlich mehr, wird schnell klar, dass enorme wirtschaftliche Risiken bestehen.

Das ist jedoch nur eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite geht es um die Zufriedenheit von Führungs-

kräften und Mitarbeitern. Zähe, chaotische und erfolglose Veränderungsprogramme, wie sie häufig an der Tagesordnung sind, frustrieren und demotivieren.

Exzellente Veränderungsfähigkeiten sind also eine Schlüssel-Ressource für Unternehmen und bestimmen wesentlich deren Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit.

Zudem motivieren sie Mitarbeiter und Führungskräfte, was diese wiederum ans Unternehmen bindet. Schaut man sich Veränderungsprogramme an, so bestehen diese im Kern aus den folgenden Aktivitäten:

- Zielsetzung
- Problemanalyse
- Umsetzung
- Führung und Alignment
- Kommunikation

Ich werde diese Aktivitäten sukzessive in einzelnen Artikeln aufgreifen, die dann zusammen ein „Kompendium der Veränderungsexzellenz“ für Sie ergeben. Im vorliegenden Artikel geht es um die Zielsetzung.

2 Der Mythos Ziel – Management-Paradigma, doch häufig wirkungslos

BEISPIEL



EFFIZIENZPROGRAMM IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE

In einem Effizienzprogramm eines Automobilzulieferers wurde jüngst das Ziel „25% Effizienzsteigerung in zwei Jahren über alle Projekte und Produkte hinweg“ ausgerufen.

Die Projektleiter reagierten süffisant: „Wir machen also 25 % unserer Zeit frei und leisten in der verbleibenden Zeit dasselbe wie zuvor, unsere Teams ebenso“, lautete die erste Reaktion. Und schon war das „Kind“ emotional in den Brunnen gefallen.

Damit wurde ein gut gemeintes, vielleicht sogar realistisch erreichbares Ziel zu Schall und Rauch, noch bevor es die Chance hatte, verstanden zu werden. Denn so wie es daher kam, wie es formuliert und kommuniziert wurde, blieb es generisch und abstrakt. Jeder konnte hinein interpretieren, was er wollte.

Und genau da lag das Problem: Es entstand keine Beziehung zum Ziel, keine emotionale Anbindung daran, mit der Folge, dass dieses mental zur Seite geschoben wurde.

„Führen mit Zielen“ ist eines der modernen Management-Paradigmen. Es ist weit verbreitet und tief verankert. Ich bin eben gedanklich meine Kunden durchgegangen – dabei ist mir kein einziger eingefallen, der nicht auf dieses Prinzip setzen würde.

Funktioniert es?

In der Praxis nur bedingt, da viele Ziele unwirksam sind, und zwar im Sinne der emotionalen Anbindung daran.

So taugen weder

- sich wiederholende Ziele, die schon in der Vergangenheit nicht zum Erfolg führten (*Abschnitt 3*), noch
- Ziele, die keinen unternehmerischen Mehrwert transportieren (*Abschnitt 4*), noch
- eine Armada von Zielen, die nicht überblickt werden (*Abschnitt 5*).

All das ist jedoch häufig anzutreffende Praxis. Für Veränderungsprogramme gilt das im Besonderen, denn die zu nehmenden Hürden sind hoch. Bekanntlich stehen die meisten Menschen auf Kriegsfuß mit Veränderungen, sehen diese skeptisch oder gar mit Ängsten.

Das bestätigt übrigens auch die moderne Hirnforschung, von der wir wissen, dass das Gehirn danach fragt, was es dafür bekommt, dass es eine Veränderung vornimmt. Gibt es darauf keine taugliche Antwort, ändert sich der Mensch nicht. Im Umkehrschluss bedeutet das aber auch, dass diese Prinzip für eine gute Zielsetzung genutzt werden kann.

Was bringt also das Gehirn dazu, sich wenigstens vorsichtig auf eine Veränderung einzulassen?

Wie müssen Ziele beschaffen sein, um nicht „links rein und rechts wieder raus“ zu gehen?

Dafür gibt es einen Kunstgriff, den Sie in der Praxis unmittelbar anwenden können: Betten Sie das Ziel in eine Geschichte ein, ich nenne diese „Zielstory“ (Abschnitt 6).

Warum das denn, werden Sie vielleicht fragen, wir sind im harten Business und nicht in der Märchenstunde. Doch das Gehirn fragt nicht nach hartem Business, sondern nimmt auf, was ihm so dargeboten wird, wie es das seit jeher gelernt hat.

Nur gehirngerechte Ziele sind wirksam.

Das Gehirn denkt in Geschichten und Zusammenhängen, nicht in isolierten Daten und Fakten.

ERKENNTNIS



Die in uns verankerten archaischen Muster sind nun mal so, dass wir das „Weitererzählen von Geschichten des Überlebens am Lagerfeuer“ als spannend und interessant empfinden, das Hören einzelner Daten und Fakten als trocken und langweilig. Das funktioniert auch bei Zielen, und es schafft eine unmittelbare emotionale Anbindung.

Also: Packen Sie Ihre Ziele – aber nur die tauglichen – in eine Zielstory.

Wie das geht, steht im letzten Abschnitt. Davor erfahren Sie, wie Sie taugliche von untauglichen Zielen unterscheiden können.

Übrigens: Der Kunstgriff „Zielstory“ ist nicht verbreitet und wird selten angewendet. Sie können sich also mit diesem vergleichsweise einfachen Mittel einen Vorteil verschaffen. Der Business Case dazu ist klar positiv.

3 Und ewig grüßt das Murmeltier – Ziele, die wiederholt nerven

BEISPIEL



VERÄNDERUNGSPROGRAMME AM LAUFENDEN BAND

In einem Unternehmen wurden wiederholt Veränderungsprogramme initiiert, teils in jährlichem, teils in zweijährlichem Rhythmus.

Über einen Zeitraum von ca. 10 Jahren hinweg ergab sich folgendes Bild:

- Es ging los mit der Optimierung der Prozesse – diese sollten nach einem Prozessmodell gestaltet werden, denn das Heil lag zu dieser Zeit in den Prozessfähigkeiten.
- Die nächste Initiative sollte Verschwendung beseitigen durch die Einführung von Lean Management.
- Dann kam eine Phase, in der wiederholt Qualitätsprobleme im Feld auftraten, so dass das folgende Programm auf der Hand lag: eine Qualitätsoffensive.
- Mit einem Wechsel in der Leitung gab es eine fundamentale Umorganisation.
- Danach besann man sich darauf, die Zusammenarbeit mit den Kunden und in den Projektteams zu verbessern – was hätte da näher gelegen als die Implementierung agiler Methoden.
- Am Horizont zeichnet sich mittlerweile die nächste Umorganisation ab und es werden Stimmen lauter, dass die Führung in der Linie und in den Projekten verbessert werden soll.

Wow, werden Sie nun vielleicht sagen, dieses Unternehmen ist vorbildlich, optimiert sich kontinuierlich und bleibt damit am Puls der Zeit – was vordergründig betrachtet auch zutrifft.

Doch wie sieht es bei einem Blick hinter die Kulissen aus?

Ein pikantes Detail ist, dass alle Initiativen mehr oder weniger dieselben fundamentalen Schwächen offenbart haben, nämlich das späte Erkennen von

Produkttrisiken, die zu aufwändiger Nacharbeit und kostspieligen Rekursionen, zu verärgerten Kunden und dem Einsetzen von Task-Forces führen, teils auch zu Feldfehlern.

Dahinter liegen diverse Ursachen, angefangen bei der unzureichenden Auseinandersetzung mit dem Kunden hinsichtlich seiner Anforderungen und deren Machbarkeit über zu wenig verbindliche, klare und kongruente Führung bis hin zu Querelen, Eifer-

süchteleien und einem hohen Maß an Reibung bei der internen Zusammenarbeit.

Was hat sich daran über die lange Zeit und die vielen Initiativen hinweg verändert?

Gemessen an der Investition eindeutig zu wenig. Die Programme blieben zu sehr an der Oberfläche und sind zu wenig zum Kern der Probleme vorgegangen. Das spürten die Mitarbeiter und distanzieren sich zusehends. Schlagworte wie „Einsparung“, „Effizienzsteigerung“, „Qualitätsverbesserung“, die durchgängig zu hören waren, sind heute richtiggehend verbrannt und man schaut eher zynisch auf die letzten und skeptisch auf evtl. neue Veränderungsvorhaben. Es war ein Zuviel an „altem Wein in neuen Schläuchen“ und ein Zuwenig an spürbarer Veränderung dort, wo es ans Eingemachte geht.

Organisationen und Mitarbeiter stumpfen ab, wenn wiederholt Ziele ausgegeben werden, die nicht überzeugend erreicht werden.

Das führt zur Haltung „wir können das aussitzen“ und diese Haltung führt in die Starre und Unbeweglichkeit. Dennoch ist es so, dass viele Unternehmen eine derartige Historie haben, und die sprichwörtliche „Klappe“ sofort mit den entsprechenden Reizworten herunterfällt. Ist die Klappe erst einmal gefallen, besteht kaum mehr eine Chance, auf die dahinter stehende Inhalts-Ebene zu kommen.

Die Hirnforschung liefert auch hier die Erklärung: Unser Gehirn filtert unentwegt die Wahrnehmungen, die auf uns einströmen und bewertet diese vor dem Hintergrund unserer Erfahrungen.

Wenn also Veränderungsprogramme öfter keine tauglichen und akzeptablen Ergebnisse geliefert haben, dann hat das Gehirn die Bewertung „untauglich“ parat. Durchforsten wir dann unser Gedächtnis nach zugehörigen Erfahrungen, finden wir wundervoll viele und geeignete Begründungen, warum das so ist und definitiv nicht anders. Ein Schelm, wer Böses dabei denkt.

Was folgt daraus?

Lassen Sie die Finger von Veränderungen, mit denen Sie nicht voller Überzeugung ans „Eingemachte“ gehen wollen.

Fokussieren Sie auf die – zumeist wenigen – Veränderungen, die einen klar umrissenen und greifbaren unternehmerischen Wert bringen, und packen Sie diese in Ziele, die glaubhaft sind und kein „alter Wein in neuen Schläuchen“, also keine Erinnerungen an vergangene Misserfolge in sich tragen.

*Nur Ziele,
die zum Kern des Problems
vordringen und einen
klaren unternehmerischen
Mehrwert haben, sind wirksam.
Alle anderen führen zur
Abstumpfung.*

ERKENNTNIS



4 Klarer Nutzen – Der unternehmerische Mehrwert

Ziele brauchen unternehmerischen Mehrwert, ansonsten überzeugen sie nicht und es entsteht kein Bezug dazu, kein emotionales „Andocken“ daran. Was also ist der unternehmerische Mehrwert Ihres Veränderungsvorhabens? Können Sie diesen klar benennen? Lassen Sie uns dazu auf ein Beispiel aus der Praxis schauen.

BEISPIEL



WERKZEUGE IN DER LUFTFAHRTINDUSTRIE

Ein Unternehmen der Luftfahrt-Industrie stellt fest, dass in einem Bereich von 2.000 Mitarbeitern fünf unterschiedliche ALM-Werkzeuge in fünf Produktbereichen verwendet werden, und nimmt sich das Ziel vor „Reduzierung der ALM-Werkzeuge auf eines“ (ALM = Application Lifecycle Management).

Die Botschaft wird ausgegeben und ein Projekt gestartet, das die Veränderung bewerkstelligen soll. Unglücklicherweise wird dabei übersehen, dass diese Art von Ziel keinen unternehmerischen Wert darstellt.

Sind fünf Werkzeuge oder ein Werkzeug besser?

Diese Frage kann nicht so einfach beantwortet werden, auch wenn wir intuitiv zur geringeren Anzahl tendieren. Bei genauem Hinsehen mögen aber individuelle Vor- und Nachteile der einzelnen Werkzeuge ein völlig anderes Bild ergeben.

Worin liegt dann der unternehmerische Mehrwert?

Er könnte darin liegen, die Wiederverwendung von Produktkomponenten über Produktbereiche hinweg zu etablieren, sowie mit einer einheitlichen Arbeitsweise den Austausch von Mitarbeitern zwischen den Produktbereichen zu ermöglichen. Damit können Produkte schneller und kostengünstiger auf den Markt gebracht und mit flexiblem Kapazitätseinsatz auf wechselnde Marktanforderungen reagiert werden. Beides bringt einen Wettbewerbsvorteil.

Das ist ein echter unternehmerischer Mehrwert.

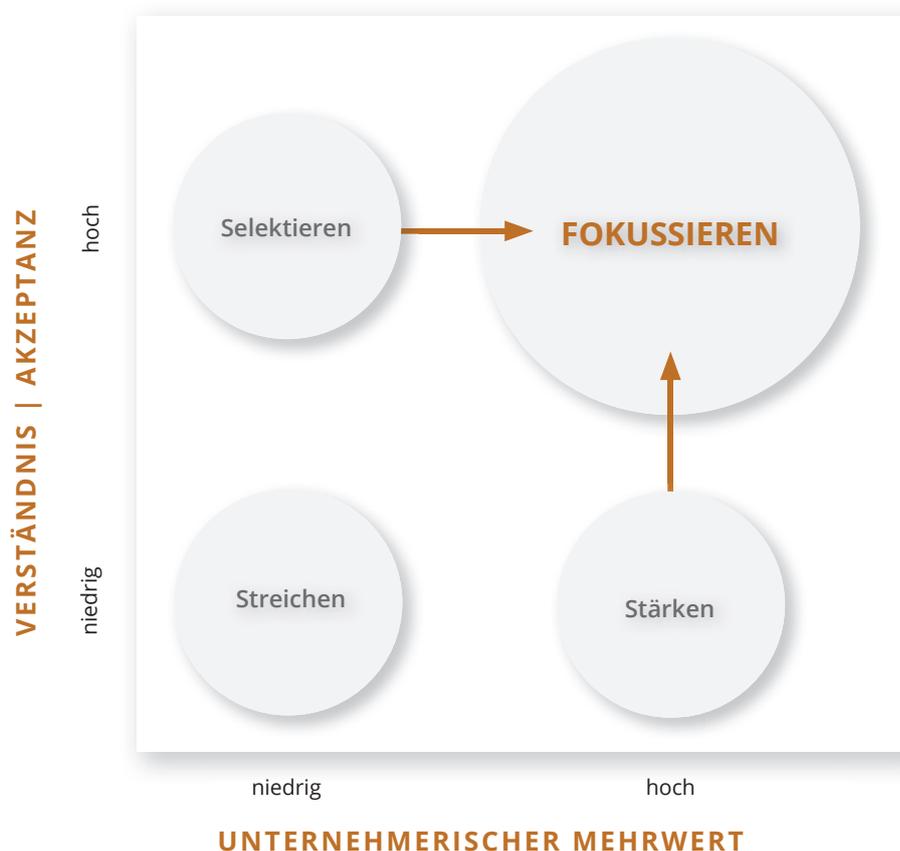
Sie spüren wahrscheinlich, dass Sie damit sofort aus der unerquicklichen Rechtfertigungs-Diskussion heraus kommen, wenn es darum geht, die Entscheidung für nur noch ein System zu begründen.

Sie sehen also: Der unternehmerische Mehrwert gibt Zielen Kraft und diese Kraft kann wiederum zur Mobilisierung der Führungskräfte und Mitarbeiter für die Veränderung genutzt werden.

Mittels der nachfolgenden Matrix können Sie Ihre Veränderungsprogramme danach beurteilen, wo sie heute stehen in Bezug auf unternehmerischen Mehrwert und Verständnis bzw. Akzeptanz bei den davon Betroffenen.

Das Ziel ist, dass Sie Ihre Programme nach „rechts oben“ bekommen, denn dort entfalten sie die meiste Kraft und den größten Nutzen.

Veränderungen, die „links unten“ stehen, mögen Sie bitte streichen. Weitere Streichkandidaten sind diejenigen Programme, die Sie nicht von „Selektieren“ oder „Stärken“ nach „Fokussieren“ bewegt bekommen.



5 „Weniger ist weniger“ – Mut zur Priorisierung

BEISPIEL



VIELE PROGRAMME – VIELE ZIELE

„Bei uns laufen derzeit zwei unternehmensweite und drei bereichsweite große Veränderungsprogramme sowie an die zehn kleinere Veränderungsinitiativen“, berichtete zuletzt ein Bereichsleiter eines Automobilzulieferers. „Und wie funktioniert das?“, wollte ich darauf hin von ihm wissen. Als Antwort kam ein Schulterzucken.

Es war offensichtlich, dass das zu viel des Guten ist, und dass die Wahrscheinlichkeit, alle Initiativen zum Erfolg zu bringen, sehr gering ist. Sie kannibalisieren sich gegenseitig, buhlen konkurrierend um Aufmerksamkeit und Ressourcen. Es ist dann wie beim Hausbau: Die Handwerker kommen zu demjenigen Bauherrn, der am lautesten schreit.

Ein anderes Beispiel:

In einem Entwicklungsbereich eines Unternehmens der Bahnindustrie wurde mit einer monströsen Ziele-Tafel gearbeitet und damit versucht, alles, was wichtig erschien, bis ins Detail zu erfassen.

Das Ergebnis: Fünf Dimensionen mit je zwei bis drei Zielen und zugehörigen Messgrößen. Sie ahnen wahrscheinlich schon, dass die Umsetzung weitgehend auf der Strecke blieb. Der Einzelne war schlichtweg überfordert davon.

Die Erkenntnis, zu viele Programme gleichzeitig laufen zu haben, ist schnell da. Doch der Mut, das zu ändern, fehlt meist.

Warum ist das so?

Offensichtlich besteht einerseits die Angst, ins Hintertreffen am Markt und gegenüber dem Wettbewerb zu geraten. Andererseits folgt ein wesentlicher Teil der Veränderungen keiner gut durchdachten und vorausgeplanten Strategie zur Unternehmensentwick-

lung, sondern wird nach ad hoc auftretenden Problemen ins Leben gerufen.

Der Effekt sind wenig wirksame und nachhaltige Veränderungen. Sollte in Ihrem Unternehmen die Situation nicht so sein, beglückwünsche ich Sie dazu. Fragen Sie Bekannte aus anderen Unternehmen, werden Sie vermutlich schnell auf diese Situation stoßen.

Ich war vor nicht langer Zeit auf einer Industrie-Tagung, wo viele Gespräche genau das wieder bestätigt haben.

Daher mein Rat: Haben Sie Mut zur Priorisierung.

Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter vertragen nicht mehr als ein bis zwei große und ein bis zwei kleine Veränderungen gleichzeitig (Daumenregel). Fokussieren Sie auf diejenigen Programme, die Ihnen den meisten unternehmerischen Mehrwert bringen und ziehen Sie diese schnell durch.

Damit wird Ihre Ziele-Landschaft überschaubar und handhabbar. Zudem können Sie dann leicht für eine gute Abstimmung zwischen den einzelnen Programmen sorgen und räumen gleich noch einen weiteren Blocker aus dem Weg, nämlich Inkongruenz und Überlappung oder gar Wettbewerb zwischen Programmen.

Daumenregel:
*Maximal zwei große
 und zwei kleine
 Veränderungsprogramme
 gleichzeitig,
 mehr werden nicht überblickt.*

ERKENNTNIS



Falls Sie jetzt gleich zur Tat schreiten und Ihre derzeit laufenden Veränderungsprogramme evaluieren und priorisieren möchten, können Sie die nachfolgende Tabelle dafür nutzen. Gehen Sie Ihre Programme durch und notieren Sie deren Größe und unternehmerischen Mehrwert als Basis für die Priorisierung. Die rechte Seite dient der Einschätzung, wie es mit der Umsetzung klappt und wo Sie gegenüber Ihren Hauptwettbewerbern stehen.

Denken Sie daran: Zwei große und zwei kleine Programme gleichzeitig, mehr sollen es nach der Priorisierung nicht sein.

BEWERTUNG UND PRIORISIERUNG IHRER VERÄNDERUNGSPROGRAMME

Programm	Unternehmerischer Mehrwert	Größe	Priorität	Umsetzung			
				< Competitive	Competitive	Distinct	Breakthrough

◆ Wettbewerber 1 ■ Wettbewerber 2 ● Wir heute ○ Wir Ziel

6 Vom Ziel zur Zielstory – Die Konstruktionsanleitung

Im Idealfall haben Sie jetzt Ihre Veränderungsprogramme aussortiert und priorisiert. Es sind nur noch wenige Programme mit klarem unternehmerischen Mehrwert im Spiel.

Diese gilt es nun so zu „verpacken“, dass sie für die davon betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter attraktiv sind und eine starke emotionale Anbindung ermöglichen. Eine Facette davon ist die Zielstory. Denn wie eingangs schon dargestellt, tut sich unser Gehirn mit dem Denken in Zusammenhängen leicht.

MIT DEM FOLGENDEN REZEPT KOMMEN SIE ZIELGERICHTET ZUR ZIELSTORY:

WARUM? WOZU?

1. Zu Beginn stellen Sie sich folgende zwei Fragen:

- Warum soll etwas verändert werden (das ist der Grund)?
 - Wozu soll etwas verändert werden (das ist der unternehmerische Mehrwert)?
- Schreiben Sie je Frage zwei bis drei Sätze auf.

WAS? WIE? WORAN?

2. Dann stellen Sie sich folgende weiteren Fragen:

- Was genau soll zukünftig anders gemacht werden, wie genau soll das erfolgen?
 - Woran wird merkbar sein, dass sich etwas verändert hat (das sind Indikatoren)?
- Schreiben Sie wiederum ca. zwei Sätze zu jeder Frage auf.

EINFACH?

3. Damit steht das Gerüst Ihrer Zielstory.

Diese packen Sie nun noch in eine leicht verständliche Formulierung nach dem Motto „sag’s mir als wäre ich ein 8jähriger“ bzw. lassen das jemanden machen, der ein Händchen dafür hat. Es geht darum, eine einfache und deutliche Sprache zu verwenden, kein „Fach-Kauderwelsch“ und kein diplomatisches „um den heißen Brei herum reden“.

KLAR?

4. Jetzt folgt der Verständnis-Check:

- Verstehen vertraute Kollegen bzw. Mitarbeiter die Zielstory?
- Verstehen fachfremde Kollegen die Story?
- Versteht Ihr Partner/Ihre Partnerin die Story?

Je nach Rückmeldung machen Sie noch ein bis zwei Iterationen – fertig ist die Geschichte.

KÜR: BILD

5. Die Kür:

Sie können die Wirkung der Story verstärken, wenn Sie diese bildhaft darstellen. Beispielweise mittels einer Karikatur, die den Zielzustand zeigt. Der Aufwand dafür ist überschaubar, doch der Effekt ist phänomenal – hier grüßt mal wieder die Hirnforschung. Diese Wirkung können Sie rein mit Worten bzw. Sprache nicht erreichen.

Nachfolgend kommt ein Beispiel für eine Zielstory, damit Sie sich diese auch praktisch vorstellen und Anregungen für Ihre eigene Story entnehmen können. Sie beruht auf der Krisensituation eines Unternehmens, die tatsächlich so eingetreten war.

DAS RUDER HERUMREISSEN

Unserem Unternehmen geht es schlecht.

Einerseits ist ein Großauftrag schief gelaufen, aus dem sehr hohe Gewährleistungskosten und -aufwände auf uns zukommen. Andererseits erreicht derzeit keine unserer Business Units die geplanten Umsatz- und Ertragsziele.

Die Ursachen dahinter sind im Kern falsche Weichenstellungen seitens des Managements:

- Wir haben zu viele unterschiedliche Produkte, davon ein guter Teil Nischenprodukte
- Wir haben Projekte angenommen, ohne genau zu wissen, ob wir sie stemmen können
- Wir haben zu lange dabei zugesehen, wie unsere Kundenorientierung nachgelassen hat und Qualitätsprobleme drastisch zugenommen haben

Jetzt ist es höchste Zeit, das Ruder herumzureißen und diese Fehlentwicklungen zu korrigieren. Das heißt, dass wir an das Grundverständnis unserer Arbeitsweise heran gehen, bewusst mit behindernden Gewohnheiten brechen und uns neue Fähigkeiten aneignen, die uns zu alter Stärke zurück bringen.

Dazu setzen wir die folgenden vier Punkte in den nächsten sechs Monaten um:

1. Produkte, die sich kaum verkaufen und Spezialprodukte, die nur wenige Kunden brauchen, stellen wir ein. Damit machen wir Kapazitäten für andere Projekte frei.
2. Wir konzentrieren uns darauf, unsere Kern-Produkte an alte und neue Kunden zu verkaufen, und zwar mit aller Energie, die wir dafür aufbringen können. Damit sorgen wir für wieder mehr Geschäft.
3. Wir nehmen Projekte nur noch an, wenn wir sie auch stemmen können, und priorisieren die derzeit laufenden Projekte. Damit bringen wir Ordnung in unsere Ressourcensituation.

...

BEISPIEL



BEISPIEL



...

4. Wir bauen ein „A-Team“ für Qualität auf, mit Mitarbeitern aus Entwicklung und Produktion. Das Team sorgt zusammen mit den Projekten dafür, dass wir all die kritischen Fehler ausmerzen, die zu Problemen bei Kunden führen.

Dass wir vorankommen, werden wir daran erkennen, dass unsere Kunden wieder mehr Vertrauen zu uns fassen und die Verkaufszahlen unsere Kernprodukte steigen. Zudem werden Auseinandersetzungen um Ressourcen abnehmen, die Projektannahme transparent und nachvollziehbar sein, weniger Projekte auf „rot“ stehen und wir bei unseren Tests viel mehr kritische Fehler finden als bisher.

Es ist klar, dass wir eine Durststrecke vor uns haben, die anstrengend, unbequem und kräftezehrend ist. Doch es ist ebenso klar, dass wir die Ressourcen haben, diese Durststrecke durchzustehen.

Denken Sie an die zwei großen Krisen in den letzten 20 Jahren. Wir haben es beide Male geschafft, gestärkt daraus hervor zu gehen. Das schaffen wir auch dieses Mal.

Die Anstrengung lohnt sich also, denn es geht um unsere Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeiten, um eine starke Position am Markt, um die Sicherheit unserer Arbeitsplätze und damit um unser Unternehmen als Ganzes.

Seien Sie dabei!

7 Legen Sie los, es ist nicht schwer!

Das ist er, der erste Artikel aus dem „Kompendium der Veränderungsexzellenz“. Dass die Zielsetzung am Anfang stehen musste, war klar, denn damit werden ganz zu Beginn die Weichen gestellt.

Sie kennen ja den alten Spruch: „Sage mir, wie Dein Veränderungsprogramm beginnt, und ich sage dir, wie es enden wird.“ Darin steckt meiner Erfahrung nach mehr als nur ein Körnchen Wahrheit.

Ich wünsche Ihnen gutes Gelingen beim Hand anlegen an Ihre Ziele. Gehen Sie ran, es ist nicht schwer und es wirkt. Lassen Sie das Ziele-Dilemma hinter sich und fangen Sie an, Veränderungsexzellenz in Ihrem Unternehmen zu etablieren. Der Business Case dazu ist eindeutig.

Sollten Sie dabei Unterstützung wünschen, bin ich gerne für Sie da – nur einen Anruf oder eine Email weit von Ihnen entfernt.

 +49 172 80 53 268

 info@dieterlederer.com

DR. DIETER LEDERER
DER VERÄNDERER

SPEAKER. LEADER. COACH.





IMPRESSUM

Dr. Dieter Lederer

Der Veränderer | Speaker. Leader. Coach.

Johannesstraße 6
71636 Ludwigsburg

Tel. +49 172 8053268
Fax +49 7141 6436028

info@dieterleder.com
www.dieterleder.com

Redaktion: Dr. Dieter Lederer

Copyright: Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Dokuments sind – sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist – für Dr. Dieter Lederer urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Dr. Dieter Lederer unzulässig.

Bildquellen: © Dr. Dieter Lederer