

Effizienz managen statt Cost Cutting

In schwierigen Situationen wird die Basis für neue Erfolge gelegt. Wie Unternehmen jetzt ihre Effizienz nachhaltig steigern können, diskutierten über 20 ManagerInnen mit den Experten der ICG Infora beim Change Dialog am 27. April im Druckzentrum der OÖN in Pasching.

Warum scheitern viele Kostensenkungsprogramme?

Klaus Birklbauer und Thomas Mandl von ICG Infora berichteten über ihre Erfahrungen in Effizienzprojekten: Ein typischer Stolperstein: Paralyse durch Analyse – d.h. zu lange, nicht zielgerichtete Analysen oder der Irrglaube, durch neue EDV-Systeme automatisch die Effizienz steigern zu können. Eine weitere Falle: Falsche BeraterInnen am falschen Platz: Das Management versucht, die Verantwortung an Externe abzuschieben. Diese tun willig mit, sie liefern umfangreiche Berichte und lange Maßnahmenkataloge. Spätestens in der Umsetzung klemmt es dann, weil die MitarbeiterInnen die Konzepte nicht verstehen (wollen) und mit aller Kraft an der Verhinderung der Umsetzung arbeiten.

Analysen müssen betroffen machen

„Das hätte ich nicht für möglich gehalten, dass wir so viel Verschwendung in unseren Prozessen haben“ – zu dieser Erkenntnis führen Analysen, wenn sie zielgerichtet, nach erprobter Methodik, unter Anleitung durch Experten – und – von den Schlüsselpersonen des Unternehmens selbst durchgeführt werden. Denn nur was selbst gesehen und gemessen wird, wird geglaubt. Erst wenn Analysen emotionale Betroffenheit erzeugen, sind sie die Basis für Veränderung.

Die Perspektive wechseln

Bevor es in die Detailoptimierung der Prozesse geht, ist ein Blick aus der Vogelperspektive hilfreich: Haben wir ausreichend Wissen über die Entwicklung am Markt? Sind vielleicht gerade Umbrüche im Gange, von denen auch unsere Kunden noch nichts wissen? Die aktuelle Situation einiger großer Industrien zeigt, dass eine aktuelle Markteuphorie auch dort falsche Entwicklungen auslösen kann.

Dietmar Bodingbauer: „Prüfen Sie kritisch, ob ihre Prozesse wirklich auf das Geschäft ausgerichtet sind. Eine intelligente Segmentierung, also Bündelung von Prozessen mit ähnlichen Anforderungen, steigert die Effizienz. Einfaches ist einfach zu lösen, nur komplexe Sonderfälle brauchen komplexe Lösungen!“ Das gilt auch für Querschnitts-

funktionen: Oft können schlanke Strukturen gleich wirksam wie große Zentralbereiche sein.

Rasch ins Tun kommen

Wenn es gelingt die Schlüsselpersonen des Unternehmens auch emotional ins Boot zu holen und mit ihnen unter Anleitung die neuen Lösungen zu entwickeln, werden viele der gefürchteten Widerstände gar nicht auftauchen. Die Führung muss für rasche Entscheidungen, transparenten Umgang mit Verlierern und den nötigen Schwung im Projekt sorgen. Also einfach gesagt: Führungsaufgaben wahrnehmen und sie nicht an andere delegieren.

Die Formel des Change Management

Drei Faktoren müssen für erfolgreiche Veränderung gegeben sein: Unzufriedenheit mit dem jetzigen Zustand, ein Bild wohin es gehen soll (Vision) und sichtbare erste Schritte und Aktionen. Diese „Formel“ löste zustimmendes Nicken und betroffenes Schmunzeln unter den TeilnehmerInnen aus. Die Praxiserfahrungen wurden intensiv untereinander ausgetauscht. Im Anschluss an die Veranstaltung luden die OÖN noch zur Führung durch das Druckzentrum ein.

Für nähere Informationen zum Thema: office@icg.eu.com



Klaus Birkbauer (ICG Infora) erklärt die „Formel des Change Management“