



Switzerland

ECR
SGL
EAN

www.gs1.ch

Ausgabe/Numéro 1

12. Februar / février 2006

CHF 5.90

GS1 network

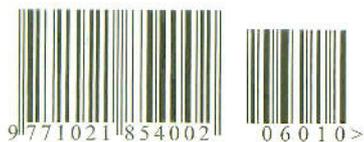
Das Magazin für Standards, Logistik, Supply- und Demand Management
Le magazine des standards, de la logistique, de la gestion de l'offre et de la demande

Change Management

Von Best Practice zu Next Practice

L'avenir

L'ordinateur s'en va – l'ubiquitous computing arrive



9 771021 854002 0 6010 >

Change Management:

Von Best Practice zu Next Practice

In der Wirtschaftswelt ist Change Management aktueller denn je. Die «Gestaltung des Wandels» ist – vor dem Hintergrund der Fusion – auch ein wichtiges Thema für GS1. Peter Kruse plädierte am GS1 Business Day für ein aktives Eingehen des Veränderungswagnis: «Wer in unsicherem Umfeld den Mut hat, neue Wege zu gehen, dem bieten sich ungewöhnliche Chancen.»

Change Management meint «die Gestaltung des Wandels», es geht um die praktische Umsetzung komplexer Veränderungsprozesse. Eine allgemein anerkannte Definition gibt es bis heute nicht, auch nicht in der Literatur. Im Grundsatz ist jede Veränderung, die in einem Unternehmen begonnen wird, ein «Change». Dennoch ist Change Management kein Zaubermittel, mit dem man sämtliche Widerstände in Zeiten des Wandels auflösen kann. Es ist die Aufgabe des Managements, gute Voraussetzungen für den Wandel zu schaffen. Veränderungen bauen auf dem Vorhandenen auf. Vertrauen in die Führung und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz sind ein langfristig aufgebautes Kapital, das es ermöglicht, turbulente und krisenhafte Zeiten des Wandels zu bewältigen. Kommunikation muss als Dialog angelegt sein. Was nicht verstanden und akzeptiert wird, kann auch nicht gelingen.

Prozessmusterwechsel

Prof. Dr. Peter Kruse aus Bremen, einer der führenden Change-Management-Spezialisten, sprach am 1. GS1 Business Day in Basel Ende Oktober zu diesem Thema. Er geht davon aus, dass das bloße Verbessern des Bestehenden schnell an seine Grenzen stösst. Die Ausrichtung auf bereits erreichte Leistungsstandards (Benchmarking) reicht nicht mehr aus. Es geht seiner Überzeugung nach nicht nur um Funktionsoptimie-

rung (Best Practice), sondern um Prozessmusterwechsel (Next Practice), um den Übergang vom trivialen Lernen hin zum nichttrivialen Lernen, dem Aufbrechen lieb gewordener Muster.

Wird ein bestehendes Muster aufgebrochen, führt dies gemäss Kruse notgedrungen immer zuerst in eine krisenhafte Situation. Die Bereitschaft, sich auf den Schmerz der Veränderung einzulassen, ist eine unerlässliche Voraussetzung für Innovation. Es ist sinnvoll, die Neuorientierung anzugehen, bevor die Umfeldgegebenheiten eine Änderung erzwingen. Leider ist die Sensibilität für die Notwendigkeit des Wandels in Unternehmen und Institutionen häufig nur schwach ausgeprägt. Die ersten Signale der Irritation werden ignoriert.

Prozessmusterwechsel führen laut Kruse immer in eine Krise, eröffnen aber auch die Chance für ungeahnte Effektivitätssteigerungen. Wenn sich die Beteiligten offen auf die Möglichkeit einer grundlegenden Neuorientierung einlassen, wenn sich die kollektive Intelligenz von Erhalt auf Innovation richtet, sind Leistungsgrenzen neu definierbar. Prozessmusterwechsel erlauben ungewöhnliche Sprünge. Voraussetzung ist allerdings, dass aus Betroffenen Beteiligte werden. Das Neue kann nicht von aussen kommen. ■

Bernhard Stricker