

Change Management

Unternehmen neu denken!

Wirtschaft und Gesellschaft verändern sich tiefgreifend. Führungskräfte müssen ihre Entscheidungen in immer komplexeren Umwelten treffen und sicher durch den Wandel navigieren. Das „Lernen in der liegenden Acht“ bietet einen sicheren Weg durch unwegsames Gelände und eine Anleitung für den Neubau nach der Krise, meinen die Autoren des brandneuen Buches: Das LILA Management Prinzip.



Buchautor und Managementtrainer Heinz Peter Wallner: „Jede Veränderung ist ein komplexer Prozess, dessen Ausgang zu Beginn noch unbekannt ist.“
wallner@zukunftsberater.at
www.zukunftsberater.at



Buchautor und Manager Kurt Völkl: „Jede Veränderung beginnt mit der Vorstellung, dass es auch anders sein kann.“

Der Imperativ „Du musst Dein Unternehmen ändern“ ist Rainer Maria Rilkes Sonett „Archaischer Torso Apolls“ entliehen. Dort heißt es: „Du musst dein Leben ändern“, was Peter Sloterdijk nun in seinem neuen Buch aufgegriffen hat. Er zeichnet ein Bild der Welt in Veränderung. „Es lässt sich nicht leugnen: Die einzige Tatsache von universaler ethischer Bedeutung in der aktuellen Welt ist die allgegenwärtig wachsende Einsicht, dass es so nicht weitergehen kann.“ Diese Einsicht drückt auch auf das Gemüt der Führungskräfte, von denen eine große Anzahl zumindest intuitiv spürt, dass nun eine Veränderung in der Wirtschaft ansteht, die essentieller ist und mehr an die Substanz geht, als wir es bislang gekannt haben. Der Griff zu bekannten Werkzeugen und eingelernten Prinzipien führt nicht mehr zum Erfolg, was viele heute schmerzlich erfahren müssen, im Gegenteil, es heißt in Krisenzeiten: Drop your Tools!

Jede Veränderung ist ein komplexer Prozess, dessen Ausgang zu Beginn noch unbekannt ist. Schon der Versuch, in einem Führungsteam ein gemeinsames Bild einer notwendigen Veränderung zu erzeugen, scheitert meist am fehlenden Verständnis. Veränderung ist eben vielfältig besetzt und Wege gibt es viele. Wenn Unternehmen eine neue Wirtschaftswelt erobieren wollen, ist Mut eine Grundvoraussetzung, die Landkarte mit ihren ersten Konturen aber überlebensnotwendiges Gepäck. Mit dem „LILA Management Prinzip“ – dem Lernen in der liegenden Acht – bekommen Führungskräfte einen ersten Anhaltspunkt über diese neue Welt. Das Grundsymbol – die Spiral-Acht (eine liegende Acht, die sich spiralförmig nach außen erweitert) – spannt den Raum der Veränderung mit vier Quadranten auf. Die Bedeutungen sind einfach aber grundlegend. Veränderung benötigt nicht mehr, es darf aber nichts mehr weggelassen werden. Im Bild sind die vier Bereiche dargestellt, die bei jeder Veränderung mehrfach durchlaufen werden müssen.

EINE NEUE WELT IN VIER QUADRANTEN

■ **Neues Denken – Geist:** Jede Veränderung beginnt mit der Vorstellung, dass es auch anders sein kann. Eine neue Vision, eine Idee, ein Business Modell oder eine Strategie stehen am Beginn. Aber keine Idee ist

für sich gut genug, dass die Umsetzung einfach erfolgen könnte.

■ **Neue Haltung – Herz:** Nur wenn Idee und Herz, Wissen und Gefühl, Ratio und Emotio ein Paar bilden, kann das nun folgende

■ **Neue Tun – Bewegung** wirklich Neues in die Welt bringen. Ohne die neue Haltung wird das Tun nur ein mehr des Selben, ohne positive Wirkung und ohne langfristigen Erfolg. Wenn wir die Nachhaltige Entwicklung als Wegweiser der neuen Wirtschaft erkennen, dann wird die neue Haltung auch zur Frage nach den neuen Werten und ethischen Entscheidungen. Im Quadranten der neuen Haltung entstehen die Glaubwürdigkeit, die Identität und damit die Kraft des Unternehmens, mit der es sich den Weg in die Zukunft bahnt.

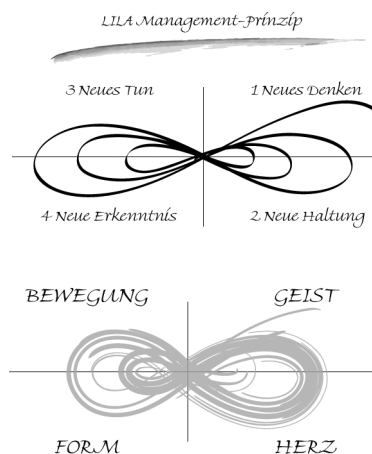
VOM SEIN ZUM WERDEN UND ZURÜCK

Der Übergang von der „Neuen Haltung“ in das „Neue Tun“ führt vom Sein ins Werden. Wir enthemmen uns zur Tat und treten mutig den neuen Weg an. Dabei können uns Erfahrungen leiten, ohne uns dabei einzuengen. Das neue Tun muss Neues in die Welt bringen und dabei können Erfahrungen auch hinderlich sein. Wer Neues versucht, muss bereit sein zu lernen und die ersten Versuche ständig verbessern. Der Mensch im Unternehmen ist ein Übender. Im letzten Quadranten

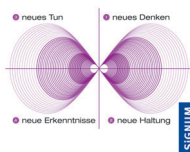
■ **Neue Erkenntnis – Form** geht es nun um eine kritische Reflexion. Hat uns das neue Tun weiter gebracht? Was müssen wir noch ändern, damit es gut wird? Nach dieser Entscheidung folgen die Wiederholungen. Ein bisschen mehr des neuen Denkens, mehr Commitment zu neuen Werten, wieder mutiges neues Tun und erneute Reflexion der Erfolge.

Ob das Unternehmen nun ein grundlegend neues Business Modell oder eine neue Strategie braucht, die Leistungen neu erfunden oder die Struktur neu aufgesetzt werden soll, der Veränderungsprozess selbst kann ab sofort immer in der „liegenden Spiral Acht“ gedacht und beschrieben werden. Die Führungskräfte haben jetzt ein klares Bild der Veränderung in vier

MANAGEMENT IST EINE SEHR KOMPLEXE AUFGABE. DIE ALTEN INSTRUMENTE HELFEN NUR MEHR WENIG, VIELFACH VERHINDERN SIE EINE POSITIVE ENTWICKLUNG.



Kurt Völkl • Heinz Peter Wallner
Das LILA Management Prinzip
 Unternehmen neu denken und erfolgreich verändern
 Mit einer Geschichte von Dodo Kresse



Kurt Völkl und
 Heinz Peter Wallner, **Das LILA Management Prinzip – Unternehmen neu denken und erfolgreich verändern**, Signum Verlag 2009, www.lila-management.com.

Schritten. Wichtig ist der Beginn des Prozesses, der das Unternehmen aus seiner Starre reißen muss. Der Prozess beginnt mit einem ersten leichten „Schwingen“ in der liegenden Acht. Für einen Strategieprozess wird ein langsamer Rhythmus gut sein, für einen Krisenprozess ein schneller Rhythmus. Je nach Bedarf können die Schleifen der liegenden Acht ganz individuell durchlaufen und dabei mehr oder weniger große Schritte gesetzt werden. Mit dem Herzquadranten hält auch noch die Menschlichkeit Einzug ins Unternehmen. Die neuen Werte und das Sozialkapital bestimmen den Erfolg in Zukunft entscheidend mit.

UMGANG MIT KOMPLEXITÄT

Führungskräfte der Zukunft brauchen neue Möglichkeiten, mit Komplexität umzugehen. Über das LILA Management Prinzip kommt mit dem Neuen Denken auch die Kybernetik auf die Tagesordnung. Wir stellen die Frage, wie ein komplexes System unter Kontrolle gehalten werden kann. Dazu bietet uns das Mo-

dell der lebensfähigen Systeme, von Stafford Beer formuliert und von Fredmund Malik weiter entwickelt, hilfreiche Antworten. Mit dieser lebensfähigen Grundstruktur ist das Unternehmen für neue Business Modelle und schwierige Bedingungen gut aufgestellt.

Management ist heute eine sehr komplexe Aufgabe. Die alten Instrumente helfen in der heutigen Situation nur mehr wenig, vielfach verhindern sie eine positive Entwicklung. Wir brauchen neue Quellen der Inspiration und ethische Grundwerte. Die Nachhaltige Entwicklung ist derzeit ein guter Wegweiser für neue Business Modelle, aus ihr schöpfen wir Ideen und neue Leitwerte. Die liegende Spiral-Acht – das LILA Management Prinzip – bietet die Chance, dass Veränderung unter komplexen Bedingungen gelingen kann. Mit LILA schaffen wir eine Annäherung an die Komplexität der Welt. Es stellt den Führungskräften mit der „Spiral-Acht“ ein starkes Symbol zur Verfügung, das Veränderung verstehbar und fühlbar macht. Der Neubau nach der Krise kann beginnen.



SAP // Mobile Solutions // IT-Infrastructure // Outsourcing

SAP – eine einzige Technologie für ERP, Produktion und Intralogistik – bis hin zur Steuerung des Hochregallagers. So werden Chargenmanagement, Transparenz in den Logistikabläufen und Liefertreue zur Selbstverständlichkeit. Denn das Vermeiden von Schnittstellen bedeutet echten Vorsprung. Auch backaldrin vertraut auf die Lösungskompetenz von unit-IT.

