

---

## Vorwort

Veränderung ist nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Die tektonischen Platten unserer Wirtschaft sind immer in Bewegung. Zusätzlich entscheiden neue Einflussgrößen über ökonomischen Erfolg und Misserfolg (vgl. Kotter 1996, S. 17 ff.). Gewaltige Innovations-sprünge in der Informationstechnologie, die Beschleunigung aller Geschäftsprozesse, die finanzielle globale Gratwanderung, die Zunahme an Komplexität und die Vernetzung am Markt setzen in immer kürzer werdenden Abständen Veränderungsimpulse, die unsere Denktraditionen beeinflussen. So haben sich die wirtschaftlichen Erfolgsmuster seit den 1950er-Jahren dramatisch verändert und die Geschwindigkeit sowie das Ausmaß der Veränderungen nehmen weiter zu. Wo Organisationen früher ihre Grundstruktur dem natürlichen Wachstum überließen, ist die interne Differenzierungslogik heute immer wieder aufs Neue zu bestimmen, um wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Wimmer 2004, S. 36). Damit die Ausrichtung des strategischen Managements von heute nicht schon morgen Schnee von gestern ist, müssen die Unternehmen ihre Problemlösungskompetenzen erweitern.

Dieses Buch ist ein Grundlagenwerk für die erfolgreiche Implementierung von Operational-Excellence-Initiativen – theoriebasiert, aber klar praxisorientiert. Neben der dezi- dierten Auseinandersetzung mit der methodischen Feinmechanik von Lean Management, Six Sigma und der Synthese Lean Sigma bildet das Management des Menschen den ma- gnetischen Nordpol des Buches. Denn um Operational Excellence zu erlangen, ist mehr als nur das Erreichen von Meilensteinen, das Erfüllen von „harten“ Kennzahlen oder das technokratische Umsetzen von Maßnahmen zur Kostenreduzierung notwendig – es geht um ein Umdenken aller in der Organisation, vom Unternehmenslenker bis zum Arbeiter oder Angestellten. Folgende Fragen stehen im Fokus: Wie verändere ich gewohnte Ver- haltensweisen und Denkmuster? Wie schaffe ich ein Bewusstsein für kontinuierliche Pro- zessverbesserung? Was kann ich tun, damit eine methodisch getriebene Transformation von den Menschen in der Organisation gelebt wird?

Dieses Buch soll sowohl den Unerfahrenen die Möglichkeit geben, das Leistungsver- sprechen der Operational Excellence im relevanten Kontext des Managements von Verän- derungen im Detail kennenzulernen, als auch dem praxiserprobten Leser neue Denkanstöße und Tipps mit auf den Weg geben. Dafür werden die Karten für Studierende, Forscher, Unternehmer, Führungskräfte und Berater gleichermaßen offen auf den Tisch gelegt: Was

sind die Schwachstellen der Methodik? Woran scheitern die Initiativen in der Praxis? Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren für die Umsetzung der Transformation?

Dieses Buch führt das zusammen, was bisher nicht zusammengeführt wurde. Das Management der Methodik ist auf ein entsprechendes Management des Menschen angewiesen. Change Management in Operational-Excellence-Initiativen ist keine Frage des „Entweder-Oder“, sondern des „Sowohl-als-Auch“ – immer und ausnahmslos. Darin liegt die Bewegungskraft dieses Buches. Mit dieser Überzeugung nimmt die inhaltliche Reichweite des Buches eine bislang unbesetzte Position im Literaturangebot des strategischen Managements ein.

Die Architektur des Buches besteht dabei aus drei Teilen: Kap. 2 beschreibt theoriefundiert das Gestern (Woher?), die Kap. 3, 4 und 5 diskutieren aufeinander aufbauend und praxisorientiert das Heute (Wohin?), und die Kap. 6 und 7 erörtern handlungsbasiert das Morgen (Was tun?).

Wir möchten allen herzlich danken, die das Fertigstellen dieses Buches auf unterschiedliche Art und Weise unterstützt haben. Die Ideen für das inhaltliche Grundgerüst entstanden bei Workshops, Gesprächen in Wirtschaft und Universitäten, gemeinsamen Projekten oder langen Reisen. Den nötigen Freiraum, die entwickelten Gedanken auch zu Papier zu bringen, schenkten uns unsere Partner und Familien. Danke für euren Verzicht und eure Geduld.

Im Speziellen bedanken wir uns bei Goran Curic und Ralf Ressel (Neuenfelder Maschinenfabrik), Im Speziellen bedanken wir uns bei Goran Curic und Ralf Ressel (Neuenfelder Maschinenfabrik), bei Heinrich Völker (ehem. Völker AG) für offene Gespräche über die Wirksamkeit von Operational-Excellence-Initiativen, bei Rudi Wimmer von der Universität Witten/Herdecke für die stets zuverlässige Unterstützung als Sparringspartner, bei Lars Gottschling, Aike Hansen, Jörn Heyenrath, Timo Müller, Werner Rindhauser, Stefan Thode und Andreas Wagenknecht für ihre Unterstützung beim Lektorat, bei Raimund Brückner für ein akkurates Co-Lektorat und bei Tobias Brückner für die Fähigkeit, die einzelnen Kapitel illustrativ und künstlerisch gekonnt in Szene zu setzen. Herrn Thomas Heupel danken wir für die Aufnahme des Werkes in die FOM-Edition und Herrn Kai Enno Stumpp für die Begleitung bei der Entstehung.

Operational Excellence mittels Transformation  
Management

Nachhaltige Veränderung im Unternehmen  
sicherstellen – Ein Praxisratgeber

Dahm, M.; Brückner, A.D.

2014, XVIII, 476 S. 164 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-05091-7