

Ein offenes Lernklima schaffen

KVP – was sonst?

Von Edith Karl und Rudolf Pusterhofer

Nur wer wach und interessiert durchs Leben geht, lernt beständig Neues und wächst mit seinen Anforderungen. Das gilt für Organisationen genauso wie für Einzelne. Dafür ist ein aufgeschlossenes Lern- und Weiterentwicklungsklima Voraussetzung.

Das Montagmorgen-Meeting in der Glanz AG* begann mit einem Schock. Die Umsatzzahlen brachen in der vorigen Woche um 75 Prozent ein. Ein solches Ergebnis würde wohl die meisten Unternehmen entsetzen, doch für die erfolgsverwöhnte Glanz AG bedeutete es einen besonders schweren Schlag. Man war schlicht daran gewöhnt, Top-Zahlen zu schreiben. Keine ande-

Erfolg verwöhnt und macht häufig träge

re Papierfabrik konnte mit einem ähnlich wertvollen Hochglanzpapier auf dem Markt Paroli bieten. Verlage für teure Hochglanzmagazine fanden nirgendwo ein imagegerechteres Produkt für ihre Printmedien. Die Bestellungen

Edith Karl und **Rudolf Pusterhofer**, geschäftsführende Gesellschafter der Power Management GmbH, Schmiedgasse 9a/5, A-8605 Kapfenberg, Tel. +43 (0)3862 225 80, office@powermanagement.at, www.powermanagement.at
* Bei der Glanz AG handelt es sich um einen fiktiven Namen.

gingen sozusagen automatisch ein. Hohe Gewinnmargen waren so gut wie sicher. Und nun kam dieser Tiefschlag. Wie konnte das passieren?

Steiler Fall

Ganz so unerwartet war die Situation für einige Menschen im Betrieb nicht. Der Entwicklungsleiter hatte in vielen Besprechungen seine Sorge kundgetan. Das wunderschöne Hochglanzpapier des Unternehmens sei einfach zu schwergewichtig, mahnte er immer wieder. «Genau das gefällt den Verlagen und Lesern der Hochglanzmagazine», konterten der Verkaufsleiter und der kaufmännische Vorstand unisono. «Und wenn doch nach einer preiswerteren Alternative gesucht wird?» beschwor sie der Entwicklungsleiter. «Doch nicht in Zeiten wie diesen», wurde er jedes Mal wieder zum Schweigen gebracht. «Unser Hochglanzpapier kommt einem goldenen Ei gleich. Schön, dass wir es haben.»

Auch der Marketingleiter meldete immer wieder Bedenken an. Wie wollte man dem ansteigenden Aufkommen von Internetmagazinen begegnen? Natür-

lich mit unserem wunderschönen Papier, da haben die Leser noch etwas zum Angreifen und Herumreichen, wurde auch ihm sofort gekontert. Doch nun war geschehen, womit niemand gerechnet hatte. Die Post erhöhte plötzlich ihre Tarife und zwar unerwartet hoch. Die Versandkosten für die Verlage stiegen beträchtlich. Daher fragten diese noch am selben Tag nach leichtgewichtigeren Alternativen zu dem bisher so sehr geschätzten schweren Hochglanzpapier. Die Glanz AG konnte nicht sofort Ersatz bieten. Die Konkurrenz war dazu in der Lage. So wanderte der Profit dorthin.

Verblendung und Resignation

Wie kommt es zu solchem beachtlichen Beharrungsvermögen vieler Menschen? Auch wenn wir es nicht gerne wahrhaben wollen: Erfolg verwöhnt und macht häufig träge. Erst wenn der Leidensdruck gross genug ist, bewegen wir uns wieder. Somit ist der erreichte Erfolg immer auch eine grosse Gefahr, den nächsten Erfolg selbst zu vermässeln. Das Wechselspiel zwischen Einzelpersonen und der Gesellschaft, wie zum Beispiel zwischen Mitarbeitern und der Unternehmung, verstärkt diese Tendenz häufig.

Führungskräfte werden für den Erfolg des Unternehmens bezahlt. Sobald sie diesen erreicht haben, demonstrieren sie ihn gerne nach allen Seiten. Sie berufen sich bei vielen Gelegenheiten aus-

fürlich darauf. Widerspruch darf dann von keiner Seite kommen. Probleme? Konflikte? Nein, so etwas gibt es bei uns nicht! Wir sind erfolgreich! Sie wiegen sich zufrieden in vermeintlicher Sicherheit.

Wer anderer Meinung ist, flüchtet sich dann in Alltagsroutinen und tröstet sich mit dem Gedanken, dass er alles in allem seine Arbeit meistens gerne verrichtet und auch gut davon leben kann. Im Lauf der Jahre spüren solche Menschen zwar immer wieder Gefühle von Enttäuschung, vielleicht sogar Leere. «Ist das alles?» fragen sie sich manchmal. Auf dem Heimweg fühlen sie sich mitunter ausgelaugt. Resignierend erklärt man sich selbst, dass das Arbeitsleben eben nicht mehr hergibt. Traumjobs sind rar. Nicht jeder findet so eine Chance. Und dann lenkt man sich ab

Leidensdruck macht munter

von solchen Gedanken. Wer kann, tröstet sich bei seiner Familie oder einem Hobby, andere sitzen vor dem Fernseher. Und morgens beginnt derselbe Kreislauf von vorne. Aufkeimende Ideen werden von Beginn an abgeblockt – entweder von anderen oder man besorgt es vorsorglich gleich selbst.

Endlich offener zur Sache gehen

Doch für einige hält das Schicksal Chancen bereit. Es schickt eine Niederlage. Entweder dem gesamten Unternehmen oder einzelnen Personen. Zuerst lähmen Entsetzen und Resignation. Doch anschliessend werden die Kräfte mobilisiert. So manche Führungskraft sieht nun ein, wie notwendig es ist, auch Vertretern anderer Fachrichtungen zuzuhören.

Unterschiedliche Aufgabengebiete ziehen unterschiedliche Persönlichkeitstypen an. Sie zu verstehen, fällt oft schwer. Der ehrliche Wille, sich auf Andersdenkende einzulassen, ist eine wichtige Voraussetzung. Nolens volens lassen sie dann auch wieder «Horror-meldungen» an sich heran. Man diskutiert wieder darüber, warum ein Kunde abgesprungen ist, welche Probleme die Produktion plagen, welchen Einfluss kommende Trends haben könnten.

Meinungsverschiedenheiten werden zugelassen. Die Chancen, damit konstruktiv umgehen zu können, steigen, wenn man zusätzlich auf ein Repertoire an Methoden zurückgreifen kann. Der Prozess der kontinuierlichen Weiterentwicklung kann beginnen. Doch welches methodische Konzept ist das Beste?

Keine weiteren Blockaden ...

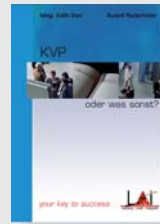
EFQM haben viele schon begonnen. Dann kam eine starke Auftragsphase. Sie forderte die Kräfte aller. EFQM blieb auf der Strecke und wurde schliesslich ganz ad acta gelegt, noch bevor sich alle damit identifiziert hatten. Sollte man es jetzt mit Six Sigma versuchen? Eignet sich Total Quality Management besser als KVP, der kontinuierliche Verbesserungsprozess? Man könnte auch die guten alten Qualitätszirkel wieder beleben. Oder doch Kaizen?

Wer Weiterentwicklung betreiben will, steht vor einer grossen Anzahl von möglichen Konzepten. Sie exakt zu durchschauen, das braucht Zeit. Sich gemeinsam auf ein Konzept zu einigen, fordert das Abwägen aller bekannten Pros und Contras. Ein entsprechendes Projekt verlangt finanzielle und zeitliche Ressourcen. Manche schrecken vor einem solchen Aufwand zurück. Die Weiterentwicklung des Unternehmens tritt weiterhin auf der Stelle.

Das Buch zum Thema

Das Buch «KVP – oder was sonst» zeigt gängige Konzepte zur kontinuierlichen Verbesserung in Unternehmen. Gezeigt werden Wege, die aktuelle Situation im Unternehmen zu erkennen und als Ausgangspunkt für die beständige Weiterentwicklung mit den Menschen in der Organisation zu nutzen. Der Band kann bei der SNV (SNV Shop Schweizerische Normen-Vereinigung) bestellt werden.

Infos: www.mysnv.ch/?wm=m%28362%29 oder Tel. +41 (0)52 224 54 54.



Einfach und pragmatisch

Wir empfehlen in solchen Fällen einen alltagsfreundlichen Ansatz. Jede Führungskraft kennt die Sorgen und Entwicklungspotenziale der eigenen Abteilungen, des eigenen Bereichs. Diese aufzusammeln und nach Schwierigkeitsgrad, Zeitbedarf und der Notwendigkeit nach fachübergreifender Zusammenarbeit zu strukturieren, führt zur Übersicht der anstehenden Themen. Kleinere Anliegen lassen sich oft sofort oder in ein bis zwei vereinbarten Sit-

tätsmanagementabteilungen finden sich ebenfalls geeignete Arbeitsgruppenleiter.

Dieses Vorgehen bietet mehrere Vorteile. Niemand wird an Projekte erinnert, die in der Vergangenheit Schiffbruch erlitten haben. Der organisatorische Aufwand ist wesentlich kleiner als bei gross angelegten Projekten. Die Menschen werden dort abgeholt, wo sie der Schuh drückt. Sie werden ernst genommen mit ihren Anliegen. Dieses Vorgehen erhöht die exakte Wahrnehmung bei der täglichen Arbeit und die methodische Kompetenz.

Die lernende Organisation

Die Arbeit an den eigenen Anliegen verschafft Erleichterung. Man sieht die eigene Arbeit wieder als interessanten und wichtigen Beitrag zum Ganzen und will gemeinsame Ziele erreichen. In fachübergreifenden Arbeitssitzungen lernen die Menschen einander besser kennen und verstehen. Die Menschen erleben, wie sie ihre Probleme nach und nach gemeinsam lösen können. Gemeinsamer Erfolg schafft ein gutes Klima und macht auf-

geschlossen für Weiterentwicklung.

Das Unternehmen gewinnt durch jede gelöste Herausforderung Zeit und Geld. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewöhnen sich daran, auftretende Probleme sofort zu benennen und abzustellen: Ein typisches Zeichen für lernende Organisationen. Da dies in allen Unternehmensbereichen geschieht, finden viele Schritte gleichzeitig statt.

Dabei sollte beachtet werden: Gegenseitige Anerkennung für gegenwärtige Arbeit gilt auch für alle vergangenen Leistungen,

Gemeinsamer Erfolg schafft ein gutes Klima

die bisher im Unternehmen erbracht wurden. Was heute nicht mehr aktuell sein kann, war einst hilfreich. Heute ist es die Basis, auf der Sie mit Ihrem aktuellen Wissen und den technischen Erfindungen weiter aufbauen können. Respekt vor dem Werk, das bereits geschehen ist, Engagement für die Herausforderungen der Gegenwart und Achtung vor allen beteiligten Menschen – Kunden, Lieferanten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – sind starke Begleiter bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung zu erfolgreichem Leben und Arbeiten. ■

Sich auf Andersdenkende einlassen

zungen erledigen. Im nächsten Schritt gilt es, Personen im Haus anzusprechen, welche über Erfahrungen in Gruppenarbeits- und Problemlösetechniken verfügen. Sie sollten die Gruppen bei der Arbeit an umfassenderen Themen moderieren. Solche Gruppenleiter können kommunikativ ausgebildete und engagierte High Potentials sein. In manchen Quali-

Anzeige