

Worauf kommt es denn wirklich an?

Fünf Thesen zum Management der Ressourcen

„Winning!“ Das ist die Antwort von Jack und Suzy Welch. Sie präsentieren sich seit Jahren als Ratgeber für Manager, die sich bei ihren Entscheidungen und Überlegungen und damit auch manchmal in ihrer Rolle unsicher sind. Je nach Situation setzt diese Antwort bei den Betroffenen positive oder negative Emotionen frei, bestätigt die eigenen Entscheidungen oder nagt gefährlich am Selbstbewusstsein. Und anderen gehen die Ratschläge schon lange auf den Keks. Sie behaupten, dass es viele Unternehmen und Organisationen gibt, die ein Management im Sinne von Jack Welch zugrunde richten würde.



Muss das alles sein? Ja! Die Situationen in Unternehmen sind so unterschiedlich wie die Unternehmen selbst - daher ist eine Verallgemeinerung guter Ratschläge Pflicht und Last, aber auch Ratgeber. Mit fünf Thesen wollen wir Ihnen unsere Impulse geben.

These 1: Kompetenz unterliegt einem Lebenszyklus

Kompetent zu sein heißt, für die anstehenden Herausforderungen die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu besitzen, um das beste Ergebnis zu erzielen. Für Manager bedeutet dies zu wissen, um was es geht, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten gefordert sind, die richtigen Entscheidungen zu treffen und diese konsequent umzusetzen. Für die Mitarbeiter bedeutet Kompetenz zu wissen, was auf sie zukommt, welche Fähigkeiten von ihnen erwartet werden und es bedeutet auch ausreichende Chancen, die benötigten Fähigkeiten auf- und auszubauen. Das Rüstzeug der Gewinner! Lange Zeit hat Microsoft der Welt gezeigt, wie man Kompetenz erfolgreich im Wettbewerb einsetzt. Jetzt scheint die Burg zu wackeln. Yahoo muss her, um gegen Google in Zukunft bestehen zu können. Wir können heute mit Sicherheit feststellen, dass nicht nur Produkte einem Lebenszyklus unterliegen, sondern auch Kompetenzen.

These 2: Lean Management unterbricht Evolution

Jedes Unternehmen geht einen evolutionären Weg. Aus dem dynamischen Pionierunternehmen in der berühmten Garage wird ein erfolgreicher Konzern mit Handbüchern und Regeln, der sein Geschäft beherrscht und als Platzhirsch die Standards schafft. Aus dem erfolgreichen Konzern wird ein träger Riese, der durch Zukäufe, Preisabsprachen oder gar durch Bestechung sein angestammtes Geschäft verteidigen muss. Die Verteidigung bricht unter dem Druck der Wettbewerber zusammen, das Ende ist nahe. Das kann dauern. Bei der AEG zum Beispiel 113 Jahre. Weitere Beispiele für diese These gibt es genug. Anders scheint Toyota zu sein, der „hungrige Riese“. Die Kombination Pionier zu bleiben und gleichzeitig ein erfolgreicher Konzern, der Platzhirsch zu sein, scheint das nachahmenswerte Geheimnis der Japaner zu sein. Lean Management hilft offensichtlich den natürlichen Alterungsprozess zu unterbrechen.

These 3: Six Sigma schafft ein gesundes Stammgeschäft

Miele steht ohne Zweifel für Kompetenz in hochwertigen Hausgeräten. Nur wer „immer besser“ wird, kann auf Dauer Erfolg haben“. Das wussten schon die Gründer des Unternehmens, Carl Miele und Reinhard Zinkann, im Jahr 1899. Ihre Geräte waren und sind qualitativ deutlich besser als die der Mitbewerber. Ihre Maxime „immer besser“ ist bis heute die Leitlinie des Unternehmens. Ihr Kerngeschäft ist gesund. Der Käufer kann sich auf Produkte und Service verlassen. Er „leistet“ sich Miele, weil schon seine Eltern gute Erfahrung gemacht haben. Ob ein Stammgeschäft gesund ist, zeigt sich immer an der Schnittstelle zum Kunden. Qualitätsschwankungen, nach Taguchi Variation genannt, haben hier nichts zu suchen. Six Sigma reduziert Variation. Nur 3,4 Abweichungen bei 1.000.000 möglichen Kundenkontakten, das ist die Zielsetzung. Beim „Design for Six Sigma“ gilt: Design, Measure, Analyze, Design und Verify. Beim „Realize with Six Sigma“ gilt: Define, Measure, Analyze, Improve und Control. So können Neuerungen erfolgreich auf den Weg gebracht und Produkte und Dienstleistungen erfolgreich hergestellt werden. Das Stammgeschäft ist gesund und finanziert innovative Pioniere.

These 4: Die meisten arbeiten im System, andere am System

Wir müssen akzeptieren, dass der überwiegende Teil der Beschäftigten in vorgegebenen Systemen arbeitet, zum Beispiel in Produktionssystemen. Nur wenige haben die Aufgabe und vielleicht noch weniger die Kompetenz, am System selbst zu arbeiten, also Arbeits- und Betriebssysteme zu gestalten und zu optimieren. Personalentwicklung heißt für uns konsequente Unterscheidung der Aufgaben. Bei Mitarbeitern im System sind die operativen Kompetenzen zu entwickeln und zu trainieren, um so Qualität und Wertschöpfung zu sichern.

Bei den Menschen die am System arbeiten, sind die systemischen und methodischen Kompetenzen zu entwickeln und zu trainieren, um so die Systeme immer besser auf den Kunden auszurichten. Wir haben mit Unternehmen differenzierte Center of Competence aufgebaut. Wir legen die Schwerpunkte auf Know-how-Aufbau und konsequentes Coaching in der Anwendung und Umsetzung des neuen Wissens.

These 5: Die eigenen Maßstäbe müssen regelmäßig auf den Prüfstand

Auf jeder Entwicklungsstufe eines Unternehmens ist das Bestreben nach operativer Excellence festzustellen. Die Toleranz gegenüber Verlusten, Fehlern oder ungenügender Leistung wird geringer. Wo sind die Grenzen? In der Praxis lässt sich beobachten, dass die Grenzen dann erreicht werden, wenn ein Unternehmen glaubt, im Status Quo angemessene Kostenführerschaft gepaart mit angemessenem Kundennutzen erreicht zu haben. Doch die Spirale wird weiter getrieben. Was ist angemessen? Wer soll die Maßstäbe setzen? Unternehmen haben die Wahl: Aussitzen, agieren oder reagieren, fremdgetrieben oder selbstbestimmt? Die eigenen Maßstäbe müssen in angemessenen Abständen auf den Prüfstand. Wir haben mit Unternehmen Produkte, Prozesse und Organisationsformen entwickelt und realisiert, die die Maßstäbe neu kalibrieren und Benchmarks setzen.

helmut.bayer@tqu-group.com

veröffentlicht in README.TQU 63