

HEFT 3



**RESPECT** FOR  
**PEOPLE**

Titelbild:  
„Rita don't cry“  
von Morcky

# RESPECT FOR PEOPLE

Der effektivste Weg etwas vom Toyota Produktionssystem zu lernen, ist nicht Benchmarking. Nichts ersetzt die eigene Erfahrung im Werk. Fehler machen, im kleinen Umfang scheitern, daraus lernen und nochmals Anlauf nehmen.

Daran arbeiten wir schon seit einiger Zeit. Hier ein nächster Zwischenbericht.

**Stanz AG**

Herausgeber:

  
**MANAGEMENTCIRCLE®**  
BILDUNG FÜR DIE BESTEN  
[www.managementcircle.de](http://www.managementcircle.de)

# In Deutschland lügt man, wenn man höflich ist

## Management und Sekundärtugenden

Erst wenn man die Wirkmächtigkeit der mit dem konfuzianischen Harmonie- und „Sensei“-Prinzip gegebenen Sekundärtugenden erkannt hat, erschließt sich das Erfolgsrezept der Toyota-Kultur in Japan. Es ist ein Erfolgsprinzip, das auch in westlichen Führungsetagen und Betriebsratsbüros Einzug halten könnte, wenn man es nicht nur analysiert, sondern auch entsprechend handelt. Um dies zu realisieren, wäre es allerdings nötig, die westliche Streit- und Individualkultur mit ihrem Prinzip der unbedingten Selbstverwirklichung im Zeichen von Ansprüchen und Forderungen selbstkritisch zu überprüfen.

Schon vor fast 200 Jahren beklagte kein Geringerer als Goethe den Mangel dessen, was als Managementqualität in Zeiten der Globalisierung immer wichtiger wird: „Respect for People“. Im zweiten Teil der Faust-Tragödie findet sich jedenfalls in diesem Zusammenhang der Hinweis auf einen Defekt, den Goethe offenbar als einen damals noch auf Deutschland beschränkten Charakterfehler verstanden hat: „Im Deutschen lügt man, wenn man höflich ist.“ Was hier beschrieben wird, ist das Fehlen einer Sekundärtugend. Mit der Besonderheit, dass sich in Deutschland inzwischen die Sekundärtugenden spätestens seit den siebziger Jahren in einem rapiden Erosionsprozess befinden. Mit dem Ergebnis, dass sich dies zunehmend auch als Mangel an sozialer Kompetenz in Top-Management-Kreisen bemerkbar macht. Ein Ende dieser Erosion dürfte auch weiterhin auf sich warten lassen. Denn Wiederbelebungsversuche der Sekundärtugenden etwa im Bereich der Pädagogik stehen weiterhin unter dem Verdacht des Missbrauchs mit Hinweis auf die Geschichte des Dritten Reichs. Dies hat zuletzt der langjährige Leiter des Internats in Salem, Bernhard Bueb, mit seinem Bestseller „Lob der Disziplin“ erfahren.

Dabei wird ignoriert, dass ausgerechnet die

seit über 2500 Jahren unverändert praktizierten Sekundärtugenden in den konfuzianisch geprägten Ländern Asiens (unter anderem China, Japan, Korea) im Zuge der Globalisierung sich dort immer mehr als eindeutiger Wettbewerbsvorteil erweisen. Und zwar nicht nur als Erfolgsmerkmal sozialer Kompetenz, sondern auch als entscheidender Soft-Power-Faktor im Bereich der Produktion. Die Versuche westlicher Unternehmen, diesen Wettbewerbsvorteil zu kopieren – wie zum Beispiel das Lean-Management der Toyota-Produktion – offenbaren immer wieder ein fundamentales Problem. Nämlich die Unkenntnis der sozio-kulturellen Bedingungen dieser Sekundärtugenden, die der eurozentrischen Belehrgesellschaft schwer zugänglich sein dürften ohne Transformation dieser Gesellschaft in eine Lerngesellschaft.

Der Schlüssel zum tieferen Verständnis dieser asiatischen Sekundärtugenden ist eine Forderung des Konfuzius, der ca. 500 vor Christus in einer Zeit des größten politischen und moralischen Chaos in China lebte. Was er zur Bewältigung des Chaos als Krisenmanagement forderte, ist die strikte Beachtung zweier Prinzipien: Das (auf dem Gemeinwohl der Familie gegründete) Harmonie-Prinzip und das (auf dem Gedanken eines Leistungsstatt eines Geburts-Adels gründende) Prinzip der Bildung im Sinne lebenslangen Lernens. Daraus folgt als notwendige Konsequenz im konfuzianischen Verständnis das Prinzip des „Respect for People“. Nämlich der Gedanke des lebenslangen Respekts gegenüber dem älteren (und damit an Lebenserfahrung reicheren) „Sensei“, dem Lehrer (bzw. innerhalb der Familie gegenüber dem Vater). Mit dem Respekt aber gegenüber dem „Sensei“ als dem höchsten (auch sozial hoch gestellten) Repräsentanten und Vorbild der Bildung sind gleichzeitig auch alle anderen Sekundärtugenden gegenüber dem „Sensei“ au-

tomatisch mitbegründet. Hierzu gehören die Selbstverständlichkeiten wie Dankbarkeit, Fleiß, Disziplin, Harmonie-konformes Verhalten, Vertrauen und eigenes Verantwortungs-, Führungs- und Vorbildbewusstsein.

Hierbei würde sich notwendigerweise die Frage stellen, bis zu welchem Grad die westliche Gesellschaft des Eigensinns mit ihren eigenen unbezweifelbaren Vorzügen und Erregenschaften kompatibel und anpassungsfähig ist im Hinblick auf die genannten Prinzipien der konfuzianischen Harmonie- und Konsensgesellschaft des Gemeinsinns. Möglicherweise könnte bei dieser Untersuchung sich als hilfreich erweisen, was bereits in den Evangelien als Kriterium empfohlen wird: „Prüfet alles, doch das Beste behaltet.“

## Der Mensch, eine unersättliche Wissensquelle

„Unternehmenswert = Anzahl Mitarbeiter x Fähigkeiten x Motivation“ Toshio Horikiri, CEO Toyota Engineering Group, Nagoya

Die Überlebensfähigkeit des Menschen resultiert nicht aus dem „richtigen“ Wissen, sondern vielmehr aus der Fähigkeit, durch Adaptabilität, durch Fehler und Erkenntnis sich situativ die erforderlichen Fähigkeiten anzueignen. Diese menschlichen Eigenschaften könnten in unseren Managementsystemen durch eine erweiterte Experimentier- und Fehlerkultur viel stärker berücksichtigt werden, als es heute der Fall ist.

### Zum Lernen programmiert

MO

Der frisch geborene Mensch kann nicht gehen, nicht krabbeln, nicht mal sich selber ernähren. Er wird „unwissend“ geboren. Nur eines kann er auf Anhieb sehr gut: lernen. Ein lebenslanger Lernprozess setzt sofort nach der Geburt unbewusst ein. Dafür hat die Evolution reichlich gesorgt: wir sind von Natur aus neugierig, wollen lernen. Als Kinder haben wir einen ausgeprägten Spiel- und Experimentiertrieb, Routine langweilt uns, Abwechslung macht uns Spaß. Unser Hirn bildet dabei neurologische Bahnen und macht uns schrittweise überlebensfähiger. Wir Menschen machen die gesamte kulturelle Evolution jedesmal von vorne durch. Ein unglaublicher Zeitverlust, oder?

Wieso hat uns die Evolution nicht mit mehr genetisch gespeichertem Wissen versorgt? Wieso hat sich der „unwissende“ Mensch durchgesetzt? Unser Genom ist seit zehntausenden von Jahren fast unverändert geblieben. Der moderne „Steinzeitmensch“ ist biologisch in der Lage, Computer zu bedienen, Autos zu bauen, Flugzeuge zu fliegen, Bücher zu lesen und sogar eine Menge über die eigenen Gene und Evolution zu sagen. Ganz falsch scheint unser antiquierter „Aufbau“ nicht zu sein.

EVER TRIED.  
EVER FAILED.  
NO MATTER.

**TRY AGAIN.**

FAIL AGAIN.  
FAIL BETTER.

SAMUEL BECKETT

Der Mensch ist offensichtlich zum Überleben bestens gewappnet. Die Welt verändert sich ständig und dies passiert auf nicht vorhersehbarer Art und Weise, durch Naturprozesse und durch den Menschen selbst. Unangepasstheit oder falsche Fähigkeiten würden dabei schnell lebensbedrohlich werden. Unsere biologisch einprogrammierte Lernfähigkeit und nicht das Gelernte selbst ist es, was unsere Überlebensfähigkeit maximiert. Adaptabilität ist stärker als vorgefertigte Standardlösungen, denn was mal „gut“ war muss es unter veränderten Bedingungen nicht mehr sein.

Stellen Sie sich vor, in Ihren Genen wären Fähigkeiten wie Feuer machen, Mammut jagen und Pfeile herstellen gespeichert. Diese Fähigkeiten wären gnadenlos veraltet. Wir wären mit mehr eingeborenem Wissen weniger überlebensfähig.

### Wettbewerbsvorteil Wissen

Im Wettbewerb zu bestehen und als Organisation zu überleben, bedeutet in Aspekten von Produkt oder Service besser zu sein als der Wettbewerb. Da Produkte und Prozesse ein Spiegelbild der Fähigkeiten unserer Mitarbeiter sind, können Ergebnisse auf Dauer auch nur so gut sein wie die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter. Da der Vorsprung im Wettbewerb ständig schwindet, ist es eine zentrale Führungsaufgabe die Mitarbeiterfähigkeiten ständig in Produkt- und Prozessverbesserung einfließen zu lassen und durch Führungsroutinen mit neuem Wissen zu erweitern. Tägliche Mitarbeiterbefähigung ist die zentrale Führungsaufgabe eines Weltklasseunternehmens.

Damit Wissen in positiven Ergebnissen resultiert, darf es aber nicht theoretisch bleiben. Es soll Erfahrungswissen sein, es soll angewandt werden können, praxisbezogen sein, damit es über reale Prozess- und Produktverbesserungen die gewünschten Ergebnisse liefern kann. Schon Henry Ford erkannte diese Zusammenhänge als er sagte: „Wir betrachten alle unsere Prozesse als ein Experiment, un-

sere Fabriken sind unser Labor.“ Profite betrachtete er als „das Ergebnis gut getaner Arbeit“. Hiermit machte er auch klar, dass angewandtes, praxisbezogenes Lernen experimentell und an realen Prozessen stattfindet. Damit das Wissen der Mitarbeiter weiterentwickelt wird und dem Unternehmen zu Gute kommen kann, soll es also kontinuierlich getestet werden. Da nur praktisches, angewandtes Wissen zur Ergebnisverbesserung führt, ist Lernen insbesondere in Verbindung mit Prozessentwicklung sinnvoll.

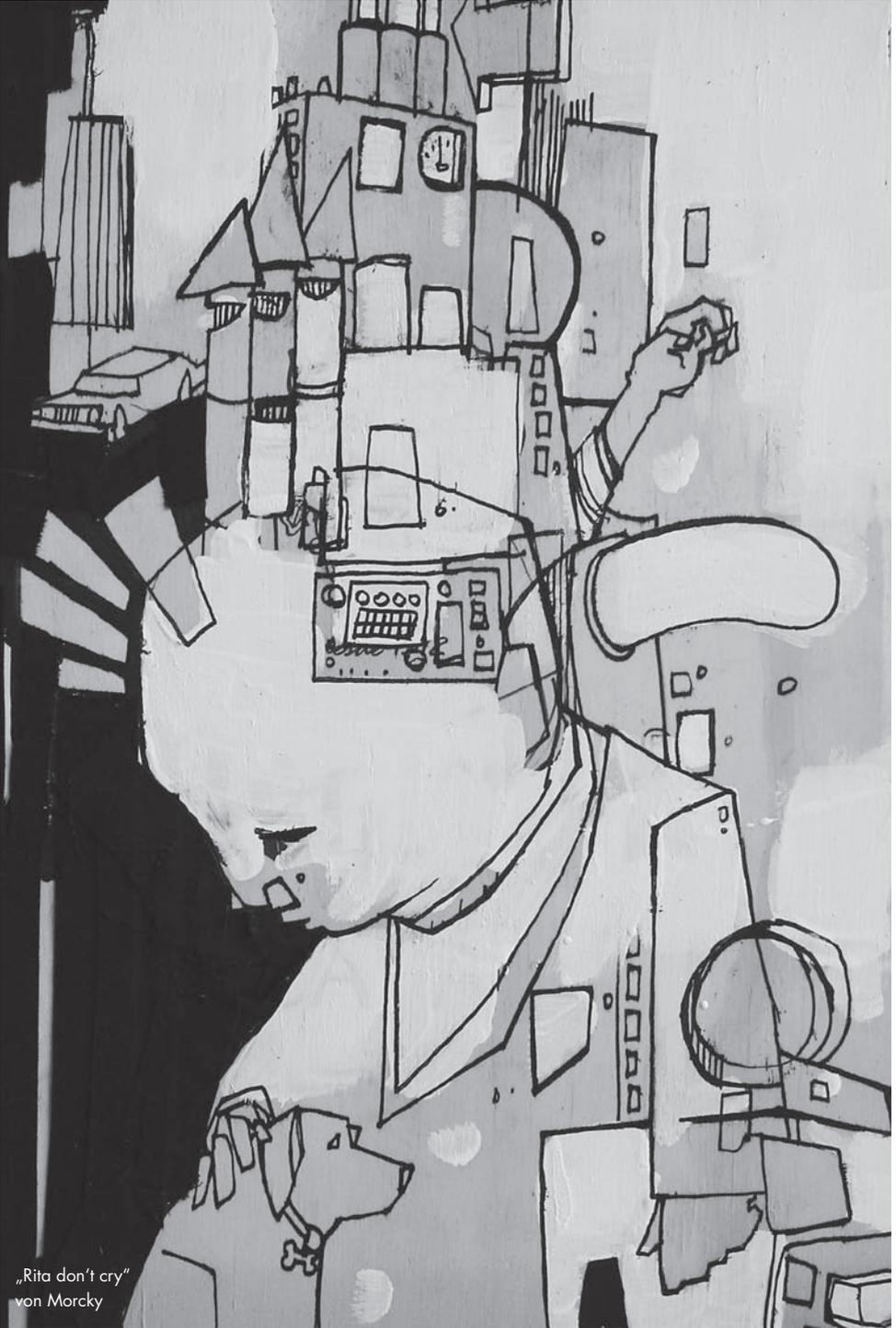
### Organisationales Lernen durch experimentelle Prozessentwicklung

Unser, im Konkurrenzkampf der Evolution entstandener, kognitiver Apparat ist nicht auf die völlig objektive Erkenntnis der Welt ausgerichtet. Unsere kognitive Wahrnehmung und Vorstellungskraft sind extrem stark begrenzt: wir sind einfach nicht in der Lage durch Denken allein alle Eventualitäten der Zukunft zu erkennen. Deshalb sollten unsere Managementsysteme uns hier auf die Sprünge helfen. Unser Wissen sollte ständig an der Realität bzw. am Prozess getestet werden, um daraus zu lernen, um gute Theorien von Illusionen und Missverständnissen unterscheiden zu können, ohne dabei Angst vor Rückschlägen und Schuldzuweisungen haben zu müssen, denn wie Dr. Osten sagt: „Fehler machen ist menschlich, keine Fehler zu machen ist unmenschlich“.

Prozesse können insbesondere verbessert werden, wenn man bestrebt ist, sie zyklisch, wiederkehrend und nach einem gleich bleibenden Muster durchzuführen. So sind sie im Gegensatz zu einmaligen Tätigkeiten verbesserbar, denn aus Fehlern Gelerntes kann beim nächsten Zyklus berücksichtigt werden. Durch Prozessfehler werden Horizonte bzw. Grenzen unserer Wahrnehmung sichtbar und wir lernen dazu. Ein „frei schaffender Künstler“ lernt ebenfalls von Fehlern, kann aber nur begrenzt zur Organisationsentwicklung beitragen. Seine Erkenntnisse fließen in keine Standard- und Prozessverbesserung ein, er

ADAPTIV IST. DIE MITGLIEDER EINER ORGANISATION

SAGEN VIELLEICHT, DASS SIE IHRE RUHE HABEN WOLLEN. SIE VERLASSEN SICH



BEIBRINGT, WODURCH IHRE FÄHIGKEITEN GENUTZT WERDEN UND DIE ORGANISATION

ABER DARAUF, DASS DIE FÜHRUNG IHNEN ROUTINEN

lernt allein. Standards und Prozesse sind das „Fehlgedächtnis“ der Organisation.

Im Sinne von Prozessentwicklung sind Fehler nicht „gut“ oder „schlecht“, sie sind nur Abweichungen von erwarteten Abläufen und Ergebnissen. Damit Fehler erkannt werden, muss durch Standards definiert sein, was als „richtiger“ Ablauf und Ergebnis erwartet wird. Da dies nur eine Erwartung sein kann, sind Standards immer nur als vorläufig, als Hypothese zu betrachten, die es zu verfeinern und adaptieren gilt. Auch hier erkannte Henry Ford: „Standards zu definieren ist trivial, gute, ausgereifte Standards zu entwickeln ist Schweißarbeit!“ und setzt methodisch routinierte Mitarbeiter voraus.

Da Ergebnisse immer aus Prozessen resultieren, sollte Ergebnisverbesserung am Prozess, am „Ort des Geschehens“, am „Gemba“ stattfinden. Verbesserung bzw. Prozessentwicklung ist also nichts anderes als die ständige Suche und Eliminierung von Fehlermöglichkeiten im Prozess, um in der Folge Ergebnisse zu verbessern. Verbesserung hat den Fokus auf das, was nicht wie erwartet läuft, denn erst durch den Fehler können wir lernen.

### Lernen macht glücklich und stolz

Lernen bedeutet ständige Befähigung, um danach Sachen zu können die man zuvor noch nicht konnte, teilweise sogar für unmöglich hielt. Dies setzt voraus, dass die Führungskräfte die Mitarbeiter befähigen bzw. mit Themen herausfordern, zu denen nur begrenzt oder kein Wissen vorhanden ist, wo Lernen zwingend wird. Durch gute Führungsroutinen, die den Menschen, seine Bedürfnisse und sogar seine Urtriebe respektieren, können Befähigung und Motivation gleichzeitig resultieren.

Führungskräfte sollten ein Gespür für das richtige Maß an Herausforderung entwickeln. Dazu Professor Felix von Cube der Universität Heidelberg: „Führung muss Leistung ermöglichen, muss herausfordern und anerkennen [...] durch Triebbefriedigung im Ernstfall“.

Kann der Mitarbeiter die Lösung auf Anhieb erkennen, wird er vermutlich wenig lernen. Stolz auf das Erreichte wird er auch nicht sein. Professor von Cube weiter: „Arbeit ohne Neugierlust, ohne Anerkennung, ohne Bindung wird zur Maloche, zur Schinderei, zur Routine [...] denn sie verstößt gegen evolutionäre Gesetze“. Genauso falsch ist es, unerreichbare Ziele zu definieren, die zu Frust und Demotivation führen.

Nur, was geschieht mit Menschen, die durch Geduld, Ausdauer und unermüdliches Probieren irgendwann Sachen können, die sie zuvor für „unmöglich“ hielten? Können solche Menschen es überhaupt noch vermeiden, Stolz auf das Gelernte zu sein? Werden erfolgreiche Menschen, die Spaß und Stolz empfinden, nicht nach weiteren Herausforderungen suchen? Wie wollen Sie es überhaupt vermeiden, dass solche Mitarbeiter hervorragende Leistungen bringen wollen? Können Sie sich ausmalen, wozu Ihre Organisation mit immer fähigeren und motivierteren Menschen in der Lage wäre? Der Mensch ist genetisch zum Lernen programmiert, aber Manager müssen diese Fähigkeit durch agierbare Ziele und Führungsroutinen ins Leben rufen und kanalisieren.

Wenn Sie mehr dazu wissen wollen, dann lesen Sie bitte weiter.

GA

# Noch nie war Standards einhalten so schön!

## Mitarbeiter einlernen mit TWJ\*

### Schritt 1: Mitarbeiter zum Einlernen vorbereiten

- Mitarbeiter lernbereit stimmen, Angst und Druck wegnehmen
- Die zu lernende Arbeit, das Produkt und die Funktion erklären
- Fragen, was der Mitarbeiter bereits kann, vielleicht auch Ähnliches
- Mitarbeiter dafür interessieren, die Arbeit sorgfältig zu lernen
- Den Mitarbeiter bitten, sich so hinzustellen, dass er richtig zusehen kann

### Schritt 2: Die Arbeitstätigkeit vorführen

- Nenne, zeigen und erklären Sie jeden Arbeitsschritt einzeln, nach einander
- Wiederholen Sie den Arbeitsablauf und betonen Sie dabei die wichtigen Aspekte (Sicherheit ist immer ein wichtiger Aspekt)
- Erklären Sie die Gründe für die wichtigen Aspekte des Prozesses
- Erklären Sie die Arbeit deutlich, vollständig und geduldig



- Geben Sie nicht mehr Information als die Person verinnerlichen kann (Haben Sie noch Fragen?)

### **Schritt 3: Prüfen Sie die Leistung**

- Lassen Sie den Mitarbeiter die Arbeit ausführen, korrigieren Sie Fehler sofort
- Lassen Sie ihn bei der nächsten Übung die Arbeitsschritte einzeln erklären
- Lassen Sie ihn bei der nächsten Wiederholung die wichtigen Aspekte erklären
- Lassen Sie ihn bei der nächsten Wiederholung die Begründung erklären

### **Schritt 4: Lernerfolg überprüfen**

- Mitarbeiter soll unter stiller Beobachtung Ihrerseits allein arbeiten
- Mitarbeiter soll allein arbeiten
- Nennen Sie bei wem und wo er sofort Hilfe und Unterstützung bekommen kann
- Überprüfen Sie den Mitarbeiter in kurzen regelmäßigen Abständen
- Motivieren Sie den Mitarbeiter Fragen zu stellen
- Geben Sie weitere Unterstützung und...

... hat der Schüler nicht gelernt, dann hat der Lehrer nicht gelehrt



# Von der Schwierigkeit, Mitarbeitern respektvolle Ziele zu geben

## Respekt und Zielvereinbarung

Respect for People bedeutet, seinen Mitarbeitern Ziele zu geben die sie erreichen können und ihnen die Chance zur Weiterentwicklung geben. Um Mitarbeiter respektvoll zu führen, brauchen wir nicht nur Zielbeschreibung und Handlungsrouitinen, die ihnen helfen, auch in schwierigen Situationen sicher zu agieren, sondern sie müssen den Mitarbeiter bei der Zielerreichung aktiv unterstützen und begleiten. Doch was unterscheidet diese agierbaren Ziele von simplen Zielvorgaben?

## „Bitte nicht anfassen!“ – Traditionelle Zielvorgaben

Haben Sie schon mal versucht einem Kind zu erklären, dass die Herdplatte heiß ist und es diese deshalb nicht anfassen soll? Dieses Verbot wirkt wie ein Magnet, das Kind „muss“ die heiße Herdplatte anfassen, um zu Begreifen was unsere Aussage bedeutet. Der Versuch, eine Nicht-Handlung zu beschreiben funktioniert also nur über die Beschreibung der zu vermeidenden Handlung. Doch, wie soll ich als Mitarbeiter agieren, wenn nur die Nicht-Handlung beschrieben ist? Wie kann ich als Mitarbeiter beurteilen, ob ich mich in die richtige Richtung bewege?

Besser ist es, nur das gewünschte (Prozess-) Verhalten zu beschreiben. Wie diese Zielbeschreibung formuliert wird, ist wichtig. Es empfiehlt sich, eine motivierende und realistische Beschreibung eines Ziels als positive Verhaltenssituation oder Prozessbeschreibung zu formulieren.

## „Bitte nur hier anfassen!“ – Führen über Zielbeschreibungen

Unsere Zielvorgaben und Standardarbeitsblätter im Unternehmen sind leider oft genau so aufgebaut, dass wir die Nicht-Handlung beschreiben, anstatt das gewünschte Verhalten. Dann wundern wir uns, wieso die Mitarbeiter nicht unseren Vorstellungen entsprechend verfahren.

Ziele sollen auf der jeweiligen Ebene agierbar sein. Das heißt, Ziele sollen so beschreibend sein, dass ich als Empfänger weiß, was ich tun soll.

Ein Beispiel:

Sie setzen Ihrem Mitarbeiter folgendes Ziel: Sie liefern 100 % Qualität, da dies aus Unternehmenssicht wichtig ist.

Er wird dies verstehen, da Ausschuss und Nacharbeit ungewollte Kosten mit sich bringen. Was passiert, wenn Sie ihn mit dieser Zielsetzung allein lassen?

Er wird nach Qualitätsproblemen suchen und versuchen diese zu beheben, z. B. durch verstärktes Prüfen und Messen. Wird dies die Qualitätsprobleme nachhaltig abstellen? Was lernt der Meister durch dieses Vorgehen?

Zielgerichteter kann er agieren, wenn Sie Ihr Ziel übersetzen und Ihrem Mitarbeiter folgendes lösungsfreies Ziel setzen:

- die Reduzierung aller fehlerhaften Handlungen,
- die Reduzierung aller Prozessfehler von Maschinen und Anlagen sowie
- die Sicherheit über die Materialqualität in Ihrem Bereich.

Was kann der Mitarbeiter nun tun? Wahrscheinlich fällt es ihm nun leichter nach konkreten Ansätzen zu suchen, er kann direkt nach dem Auftreten von Fehlern, nach Fehlerorten und deren Häufigkeit fahnden und dann Gegenmaßnahmen erarbeiten.

Was haben wir getan? Wir haben ein Ziel zu einer agierbaren Zielbeschreibung gemacht

und das gewünschte (Prozess-)Verhalten beschrieben. Wir müssen wissen, welches Verhalten, welcher Zustand eines Prozesses dazu führen wird, dass ein gewünschtes Ergebnis (höhere Qualität) möglich wird. In unserem Beispiel heißt das, wenn in unserem Prozess keine Fehler mehr auftauchen, wird auch die Qualität erhöht. Denn, werden alle Parameter an den Maschinen genau eingehalten, ist der Einsatz fehlerhaften Materials ausgeschlossen und gewährleistet, dass alle Mitarbeiter permanent die gewünschten Handlungen fehlerfrei durchführen und somit 100 % Qualität erreichen.

### Der Manager als Begleiter

Respektvoll mit Mitarbeitern umgehen, bedeutet auch, zu sehen wo genau seine Kompetenzen liegen und ihm gezielt Hilfestellungen zu geben, um fehlende Fähigkeiten zu entwickeln. Dazu sind kurzzyklische Checks des Vorgehens hilfreich. Zum Beispiel unterstützt Toyotas Führungsstruktur dieses Vorgehen wie folgt:

Die Führungskraft versteht sich als Lehrer (Mentor) seiner Mitarbeiter. Gestützt durch die klare und agierbare Zielbeschreibung, kann die Führungskraft im ständigen Dialog den Lern- und Verbesserungsfortschritt verfolgen. Dieser Vorgang wird zum Teil durch die Verwendung von Formularen (z. B. A3-Report) unterstützt.

Bedenken Sie, was nun passieren kann: Der Mitarbeiter, der ein Problem selbständig und im Sinne der Unternehmensziele meistert, erweitert seine Fähigkeiten. Durch das Erreichen der gesetzten Ziele steigt seine Motivation und wir haben seine Handlungsfähigkeit im Bezug auf Problembewältigung trainiert. Ein neues Problem wird der Mitarbeiter mit mehr Handlungsroutine und Selbständigkeit meistern.

Respektvolle Mitarbeiterführung meint auch, den Mitarbeitern faire und verständliche Ziele zu geben. Das Kaskadieren von Kennzahlen

und Zielvorgaben reicht heute nicht mehr aus. Sie als Führungskraft müssen versuchen, Ihre Fähigkeit zur Übersetzung zu trainieren. Am effektivsten ist es, diese Übersetzung durch Erkenntnisgewinn im Dialog mit Ihren Mitarbeitern zu erarbeiten und sie dadurch handlungssicherer zu machen.

Welchen Zustand streben Sie in jedem Ihrer Prozesse an, um die Unternehmensziele zu erreichen? Welche lösungsfreie Zustandsbeschreibung könnte Ihren Mitarbeitern helfen, um zielgerichtet und handlungssicher voranzuschreiten? Welche Fähigkeiten muss ich bei mir und bei meinen Mitarbeitern noch entwickeln? Welche Erkenntnisse benötigt mein Mitarbeiter noch?

Eine wunderbare Form des geleiteten Erkenntnisgewinns ist das „Sokratische Gespräch“. Diese Form der Führung macht Mitarbeiter und Führungskraft zu Lernenden, mehr dazu erfahren Sie im folgenden Artikel.

RW

RESER  
PEO

# Manager-Quiz

Systematischer KVP kann in wenigen Jahren die Produktivität einer Fabrik verdoppeln. Wird KVP beständig und konsequent in Wachstumsperioden durchgeführt, können freigesetzte Mitarbeiter neu entstehende Aufgaben im Unternehmen übernehmen, denn in guten Zeiten weniger Leute einzustellen bedeutet in schlechten Zeiten weniger oder gar keine Leute entlassen zu müssen. Diese Vorgehensweise kann zu beachtenswerten betriebs- und volkswirtschaftlichen Effekten führen, wie folgendes Beispiel zeigen soll:

Nehmen wir an, dass für die Herstellung eines Produktes anfänglich zehn Mitarbeiter benötigt werden. Der Verkaufspreis von € 1.000,- setzt sich zusammen aus:

€ 400 (Gehälter, 10 MA x € 40) + € 300 (Material) + € 200 (Sonstiges) + € 100 (Profit) = € 1.000 (Preis)

Könnte das Produkt nach einigen Jahren intensiven KVPs mit fünf statt zehn Mitarbeitern hergestellt werden, wären die Gehaltskosten auf € 200 gesunken (5 MA x € 40) und demnach € 200 gespart. Diese € 200 können vielfältig eingesetzt werden. Eine der Möglichkeiten ist:

€ 250 (Gehälter, 5 MA x € 50) + € 300 (Material) + € 200 (Sonstiges) + € 150 (Profit) = € 900 (Preis)

**1)** Um wie viel Prozent ist der Profit pro verkauftem Produkt gestiegen?

5% (G)

67% (H)

50% (I)

**2)** Bezogen auf den Preis des eigenen Produkts, ist die Kaufkraft der Mitarbeiter um wie viel Prozent gestiegen?

25% (D)

20% (E)

38,9% (F)

**3)** Generell kann man zu Produktivitätsverbesserungen sagen:

Höhere Gehälter bei gleichzeitig sinkenden Gehaltskosten sind möglich. (O)

Über kurz oder lang entsteht dadurch mehr Arbeitslosigkeit. (P)

Kaufkraftverlust und Inflation sind die Folge. (Q)

**4)** Generell kann man zu Preissenkungen sagen:

Bei Preissenkungen sinken Profit und Umsatz. (Q)

Preissenkungen können deflationär wirken und zu mehr Absatz führen. (R)

Billigere Produkte führen grundsätzlich zu Kaufkraftverlust. (S)

**5)** Um Mitarbeitern möglichst sichere Arbeitsplätze im Unternehmen bieten zu können ist es ratsam:

Produktivitätsverbesserungen nur in Krisenzeiten zu betreiben. (B)

Wachstumsperioden nutzen, um möglichst viel Personal einzustellen. (C)

Wachstum zu fördern durch besseres Preis/Leistungsverhältnis, erweiterte Produktpaletten oder erhöhte Fertigungstiefe. (D)

## Suche Sokrates für Aufsichtsratsposten! Biete klassisches Produktionsunternehmen!

**K**ennen Sie Sokrates? War das nicht der alte Grieche, der so gern die Führungskräfte seiner Umgebung durch gezieltes Fragen erbarmungslos der eigenen Überheblichkeit überführte? Und wussten Sie, dass Sokrates vom Orakel Delfi zum klügsten Mann der Welt ernannt wurde, weil er seine eigene Unwissenheit ohne jegliche Eitelkeit einfach zugab? Sein Satz „Ich weiss, dass ich nichts weiss“ ist seit jeher legendär.

Sokrates ging davon aus, dass selbst die intellektuellen Persönlichkeiten des Stadtstaates Athen höchstens zehn Prozent Wissen, aber dafür 90 Prozent Vorurteile besaßen. Diese Persönlichkeiten nahmen in den Diskussionen alle für sich das Recht in Anspruch, nur sie allein wüssten, was in Zukunft gut für das Land wäre. Keine Frage, dass diese Diskussionen weniger von der Wahrheitsuche, denn von rhetorischen Muskelspielen geprägt waren.

Mittels der von ihm entwickelten Fragetechnik lenkte Sokrates seine Gesprächspartner hin zu kritischer Selbstreflexion und damit zu der Erkenntnis, dass man sich durch Vorurteile den eigentlichen Blick verstelle.

„Wer fragt, der führt“ – beherzigen wir Manager diesen Grundsatz eigentlich? Wann haben Sie das letzte Mal Ihre Mitarbeiter gefragt, wie ein Problem zu lösen oder ein gewünschter Zustand zu erreichen wäre? Haben wir nicht alle eher gelernt, dass ein guter Manager klare, meistens monetäre Ziele setzen und ebenso klare Anweisungen geben muss?

Zeigt uns aber nicht gerade die Finanz- und Bankenkrise, dass diese klassische Führungskultur mit Entscheidungsstrukturen über die

Köpfe der Mitarbeiter hinweg, überholt ist? Eine Rückbesinnung auf die Lehre Sokrates scheint vor diesem Hintergrund dringend geboten. Immer besser zu wissen, im Zweifel nur mit dem Ziel des kurzfristigen Erfolges, nur um nicht in Untätigkeit zu versinken oder schlimmer noch, um die eigene Eitelkeit nicht zu enttäuschen, ist heute keine Tugend mehr. Besitzen wir Manager nicht auch einen hohen Anteil an Vorurteilen?

Erst wenn wir die eigene Unwissenheit akzeptiert haben, können wir über gute Führung und damit notwendige Strukturen nachdenken. Führen mit Fragen bietet die Chance, Wissen ans Tageslicht zu bringen. Aber eine Bitte: vermeiden Sie den Einsatz von Rhetorik, denn es geht nicht darum, etwas besser zu wissen oder den Gesprächspartner auf eine Lösung hin zu manipulieren, sondern gemeinsam zu lernen und weiter zu kommen.

BM

RESPECT FOR PEOPLE

## „Paradigma erkannt“ – Wechsel bevorzugt

Das Wort „Paradigma“ stammt aus dem Griechischen und bedeutet soviel wie „Muster“. In der Wissenschaftssprache ist ein Paradigma das Kernstück einer wissenschaftlichen Formel oder Aussage. Sobald ein Paradigma als Regelwerk emotional akzeptiert ist, wird es kaum noch hinterfragt; es entwickelt sich zum Dogma.

Ich halte es deshalb für förderlich und angenehm, Kontakte zu pflegen, die mir Anstöße geben, die nichts mit Zwangsmoral zu tun haben. Isaac Newton postulierte 1687 in seinem ersten Axiom zum Trägheitsgesetz:

„Ein Körper verharrt in seinem Zustand der Ruhe oder der gleichförmigen geradlinigen Bewegung, solange die Summe aller auf ihn einwirkenden Kräfte Null ist.“

Die heutige deutsche Bezeichnung stammt vom lateinischen Wort nullus (=Keiner) bzw. altitalienisch nulla figura (=Nichts).

Man sagt auch, die Null ist ein absorbierendes Element der Multiplikation.

Fazit: Die „Nullen“ in unserer Gesellschaft bringen uns nicht weiter.

In den letzten Jahren, finde ich, erleben wir einen Trend, der Besorgnis erregend ist. Mitarbeiter werden immer mehr als bloße „Resource“ für die Abwicklung von Geschäftsprozessen betrachtet. Dabei bezieht sich die Effizienzbetrachtung in erster Linie auf die maximale Erfüllung vorgegebener, eng umschriebener Prozesse und Arbeitsleistungen. Wir müssen erkennen: Egal wie stark rationalisiert wird, wir werden die „Arbeitskosten“ der Schwellenländer nicht erreichen können. Was also ist zu tun? Die Gründer von Google, Sergey Brin und Larry Page, haben eine interessante Vorgabe an ihre Mitarbeiter gemacht:

„Verwendet 20 Prozent Eurer Zeit für die Suche nach Innovation und Weiterentwicklung

des Unternehmens!“

Statt an der Produktivitätsschraube zu drehen, haben die beiden Vorstände entschieden, auf die Mitarbeiter zu setzen und deren Potenziale zu mobilisieren. Wir müssen uns wieder auf unsere Stärken und darauf besinnen, was uns von anderen Ländern unterscheidet und was letzten Endes auch unsere höheren Preise rechtfertigt:

- Lösen Sie sich von der Idee, dass das Management entscheidet und die Mitarbeiter ausführendes Organ sind. Fordern und fördern Sie Ihre Mitarbeiter täglich auf, unternehmerisch zu handeln!
- Das Management kann gar nicht oft genug mit den Mitarbeitern über die neuen Anforderungen in den Dialog treten.
- Organisieren Sie Ihr Unternehmen rund um das Thema kleine und große Innovation! Machen Sie allen Mitarbeitern klar, dass ihre Kreativität und Innovationen die einzigen Chancen sind, mittel- und langfristig die hohen Gehälter und den Lebensstandard zu halten!
- Lassen Sie den Mitarbeitern Freiräume zum Experimentieren! Wenn jedes Projekt und jede Idee schon einen Projektantrag mit einem Return on Invest benötigt, töten Sie jegliche Innovation.
- Ein betriebliches Vorschlagswesen reicht bei weitem nicht aus. Richten Sie Lernwerkstätten ein! Die Mitarbeiter sollen die Möglichkeit haben, an kreativen Orten Dinge auszuprobieren.

Auch wenn es schwer fällt: Bemühen Sie sich ständig und redlich um jede Führungskraft und Mitarbeiter, diese Bereitschaft zu lehren und zu lernen, um sich selbst und somit die Gemeinschaft weiter zu entwickeln!

Was wir brauchen ist ein Führungsverständnis, ein Paradigmenwechsel, der den Wandel, das Widersprüchliche erwartet, das Individuelle nicht als Bedrohung erkennt, sondern Instabilität und Unsicherheit als Chance nutzt.

JK



Die Autoren dieses Booklets und weitere anerkannte nationale und internationale Lean Experten können Sie regelmäßig bei Veranstaltungen von Management Circle LIVE erleben.

## Management Circle Jahrestagungen zum Thema:



**Production  
Systems**

Die Leitveranstaltung für Entscheider  
in der Produktion!  
[www.productionsystems.de](http://www.productionsystems.de)



Die Jahrestagung mit dem  
„Lean-Guru“ Masaaki Imai  
[www.kaizen-kongress.de](http://www.kaizen-kongress.de)



Praktiker-Forum für Entscheider aus  
Produktion und Instandhaltung  
[www.tpmforum.de](http://www.tpmforum.de)



Neue Impulse für eine schlanke,  
flexible Montage  
[www.montage-tagung.de](http://www.montage-tagung.de)

**Haben Sie Fragen zu diesen und weiteren Veranstaltungen?  
Wir beraten Sie gerne!**



**Stephan Wolf**  
Kundenservice  
Tel.: +49 (0) 61 96 / 47 22 – 800  
E-Mail: [kundenservice@managementcircle.de](mailto:kundenservice@managementcircle.de)

**Die Autoren:**

Dr. Manfred Osten

Bernd Mittelhuber

Joachim Klesius

Ralph Winkler

Gerd Aulinger

Mike Rother