

Die Rezepte der Vergangenheit sind die Irrtümer von heute Es ist selten, dass eine Tagung den Teilnehmern wirklich Neues bringt.

Erschienen: » management & QUALITÄT « November 1999

Verfasser: Roland Müller

Das von der Beratungsfirma Dr. Acél & Partner in Zusammenarbeit mit der ETH Zürich organisierte 16. Zürcher Kolloquium » Strategie und Logistik « hat alle Erwartungen übertroffen. Was die fünf Referenten boten, war hochinteressant und lehrreich. Der Hauptgrund hierfür: Offenheit.

Heute sollen die Arbeiter im Kaffee herumsitzen !

» Die Rezepte der Vergangenheit sind die Irrtümer von heute «, erläuterte Prof. Dr. Urs Meyer, Leiter des Instituts für Textilmaschinenbau und Textilindustrie der ETH. Und er untermalt seine Erkenntnisse mit drastischen Beispielen. Früher wurde es nicht gern gesehen, dass das Personal in der Produktion in der Kaffee-Ecke herumsitzt. Heute ist das ein gutes Zeichen, denn dann laufen die Maschinen offenbar einwandfrei. (Klar: Das gilt nur für automatisierte hochtechnische Produktionsanlagen.) Oder: Früher meinte man, die Mitarbeiter hätten keine Freude an der Arbeit, weil sie überbelastet oder zuwenig motiviert seien. Heute sind die Mitarbeiter unzufrieden, wenn die Maschinen nicht gut laufen. (Und das ist letztlich ein Managementfehler.) Oder: Es gibt Werkleiter, die meinen, jedes Gebinde müsse bis an den Rand gefüllt sein. Heute weiss man, dass es viel besser ist, z. B. nur einen Auftrag in ein Gebinde zu legen, und dass immer leere Gebinde vorhanden sein müssen, damit eine optimale Zirkulation gewährleistet ist.

Prozessbetrachtung und » Empowerment «

Meyer rät allen Unternehmen, welche Ihre Kosten in den Griff bekommen wollen, zu einer Prozessbetrachtung. Ferner müssen die Mitarbeiter autorisiert und befähigt werden, ihre Maschinen selber zu kontrollieren, zu warten und bei Bedarf rasch zu reparieren.

Die Geschäftsleitung ist nicht interessiert

Wie sehr das in der Praxis hapert, zeigte der Student Kaspar Barmettler in seiner Diplomarbeit. Er konstatierte in einem Betrieb der Elektroindustrie:

- störanfällige Produktionsanlagen
- konstruktive Mängel im Formenbau
- mangelhafte Logistik
- unzweckmässige Datenerfassung und -haltung.

Das führt zu hohem Arbeits-, Organisations- und Personalaufwand, zu hohen Unterhalts- und Reparaturkosten und schliesslich zu nicht mehr wettbewerbsfähigen Preisen. Barmettler machte eine ganze Reihe von Verbesserungsvorschlägen technischer wie organisatorischer Art. Ihre Realisation hätte eine drastische » konzeptionelle Änderung « durch die Führung erfordert. – Die Geschäftsleitung war nicht interessiert.

Es fehlen: Planung und gesunder Menschenverstand

Was zog der junge Diplomand aus seinen Beobachtungen für ein Fazit ?

- Mangelnde Planung führt zu Verlust der Wettbewerbsfähigkeit
- Führungskräfte sind gute Techniker, aber keine Betriebswirtschaftler
- Führungskräfte widmen der »Führungs-« und Planungsarbeit zuwenig Zeit
- Führungskräfte gewichten die Probleme falsch
- Die eigene Technologie sollte mit den Technologieführern, nicht mit der Konkurrenz verglichen werden

Wenn man die Prozesse nicht beherrscht, kann man auch mit Motivation nichts ausrichten. Es braucht nicht immer Prozess-Optimierung, vielfach genügen die Basics, der »gesunde Menschenverstand«. Mit den »kleinen« Veränderungen wäre schon sehr viel zu gewinnen.

Der Schlüssel: das Verhalten der Führung

Eine Ergänzung boten Überlegungen von Peter Hommel. Als Führungskraft in der einzigen Schweizer Nutzfahrzeugproduktion (NAW Nutzfahrzeuge AG, Arbon) fragte er sich: »Warum scheitern trotz bester Konzepte viele Veränderungsprozesse an der Umsetzung?« Die Antwort ist einfach: Wenn der Mitarbeiter spürt, dass das Management nicht dahinter steht, hat das Projekt keine Chance.

Dazu kommen:

- ungenügende Informationspolitik
- Unehrlichkeit gegenüber den Mitarbeitern
- keine Geduld / keine Zeit
- ungenügendes Methodenwissen
- Überforderung der Mitarbeiter

Vielerorts besteht die Absicht, die Mitarbeiter für dumm zu verkaufen. Darauf reagieren diese sehr sensibel.

Hilft strategische Planung ?

Den markanten Schlusspunkt des Kolloquiums setzte der Strategie-Berater Klaus Wernigk (Konstanz). Er zeichnete wie in einem Kompakt-Seminar nichts Geringeres als ein umfassendes kohärentes System der strategischen Planung. Leider hatte er aber am Anfang aus der Schule geplaudert: »Die Zukunft pfeift auf die beste Strategie !«