

Mitarbeiterentwicklung

Neue Kompetenzen aufbauen und neue Routinen verankern

Wenn Unternehmen sich neu im Markt positionieren und ihre Organisation neu strukturieren, dann müssen auch ihre Mitarbeiter teils neue Denk- und Verhaltensroutinen entwickeln. Hierbei gilt es, sie zu unterstützen, damit bei ihnen wieder die erforderliche Verhaltenssicherheit entsteht – zum Beispiel durch ein sogenanntes Kata Coaching.

› Dr. Georg Kraus

Unternehmen benötigen viele Kompetenzen, um auf Dauer erfolgreich zu sein. Mit ihrem Auf- und Ausbau sind zahlreiche Lernprozesse verbunden – auf der individuellen und organisationalen Ebene. Und damit einher gehen stets auch Prozesse des individuellen und organisationalen Verlernens – sei es, weil gewisse Aufgaben nicht mehr, seltener oder anders als bisher erledigt werden. Zum Beispiel,

- › weil das Unternehmen sich neu im Markt positionierte und deshalb auch neu strukturierte oder
- › weil aufgrund des technischen Fortschritts neue Formen der Leistungserbringung möglich sind und die Kundenerwartungen sich geändert haben.

Kompetenzen verschwinden

Beim Verlernen gilt es, zwischen erwünschten und unerwünschten Verlernprozessen zu unterscheiden. Wie rasch ein Verlernen erfolgt, weiss jeder, der schon mal an einer PC-Schulung teilnahm. Versucht man dann, wenige Tage später nochmals dieselben Aufgaben zu lösen, die man gegen Ende der Schulung

scheinbar im Schlaf beherrschte, stellt man oft erschreckt fest: «Ups, ich weiss ja gar nicht mehr, wie das geht.»

Ähnlich verhält es sich bei Aufgaben, die man tatsächlich beherrschte, für eine lange Zeit aber nicht mehr ausübte. Möchte oder muss man sie dann mal wieder erledigen, stellt man ebenfalls oft fest: «Ich kann das nicht mehr.» Oder zumindest: «Ich benötige hierfür mehr Zeit als früher und muss stärker nachdenken.»

Ähnliche Prozesse finden auf der organisationalen Ebene von Unternehmen statt. Auch in ihnen verschwinden ungewollt immer wieder Kompetenzen, in denen sie ehemals «exzellent» und deshalb zum Beispiel für Kunden attraktive Partner waren – sei es im Bereich Projekt- oder Innovationsmanagement, Führung oder Vertrieb, Kundenorientierung oder Service oder allgemein Problemlösung und Strategieumsetzung.

Eine zentrale Ursache hierfür ist, dass viele Unternehmensführer die Ausgaben in den Bereichen Aus- und Weiterbildung sowie Personal- und Kompetenzentwicklung als Investitionen betrachten. Das

sind sie betriebswirtschaftlich gesehen auch. Sie haben jedoch einen anderen Charakter als Sachinvestitionen.

Konsequent schulen

Kauft ein Unternehmen zum Beispiel benötigte Maschinen oder Gebäude, dann kann es diese auf der Haben-Seite verbuchen. Zudem kann es in der To-do-Liste sozusagen einen Haken hinter dem Job «Maschinen anschaffen» oder «Bürogebäude kaufen» machen, weil der Bedarf zumindest vorläufig gedeckt ist.

Anders ist es, wenn ein Unternehmen Mitarbeiter zum Beispiel im Bereich IT-Nutzung, Führung, Projektmanagement oder Marktbearbeitung schult. Dann ist die Sache damit nicht erledigt. Das Unternehmen hat vielmehr sozusagen nur ein Feuer entfacht. Damit dieses langfristig lodert und die gewünschte Wärme entfaltet, müssen bildhaft gesprochen regelmässig Holzscheite nachgelegt werden. Sonst ist das Feuer nur ein Strofeuer, das bald wieder erlischt – und alle bisherigen Investitionen an Zeit und Geld waren vergebens.



Dieses Nachlegen im Bereich Personal- und Kompetenzentwicklung ist auch nötig, weil in jedem grösseren Unternehmen stets auch ein gewisser Personalwechsel erfolgt: Mitarbeiter kommen und gehen. Deshalb ist es, selbst wenn ein Unternehmen seine Mitarbeiter intensiv zum Beispiel im Bereich Führung und Projektmanagement schulte, nicht garantiert, dass zwei, drei Jahre später noch alle Mitarbeiter dasselbe Führungs- und Projektmanagement-Verständnis (und -Know-how) haben. Ein solches Alignment, also allgemeines Commitment, bleibt nur bestehen, wenn das Unternehmen konsequent alle Mitarbeiter, die in der Organisation eine entsprechende Position oder Funktion neu übernehmen, schult.

Das Können und Tun entscheidet

Weit entscheidender dafür, dass dieses Alignment in Betrieben oft nicht be- und entsteht, ist jedoch: Die Verantwortlichen berücksichtigen bei der Personalentwicklung nicht ausreichend, dass Wissen noch lange nicht Können und Können noch lange nicht Tun bedeutet. Damit das Wissen in Können und dieses wiederum in ein

Tun umschlägt, sind ein regelmässiges Erinnern und systematisches Einüben im Betriebs- und Arbeitsalltag nötig.

Das Unternehmen Toyota hat dies erkannt. Deshalb spielt in seiner Personalentwicklung das Kata Coaching eine zentrale Rolle. Dieses zielt darauf ab, im Bedarfsfall vorhandene Denk- und Verhaltensroutinen zu verlernen und neue zu erlernen. Dahinter steckt die Erkenntnis, dass viele Abläufe und Prozesse in Unternehmen eine Konsequenz der Gewohnheiten sind, die sich deren Mitarbeiter im Verlauf vieler Jahre, teils sogar Jahrzehnte angeeignet haben. Sie wurden so oft wiederholt, dass sie sozusagen in der DNA der Mitarbeiter verankert sind. Entsprechend selbstverständlich werden sie ausgeführt, wenn Mitarbeiter oder Teile der Organisation vor bestimmten Aufgaben stehen.

Alte Routinen ersetzen

Solche Routinen genannten Denk- und Verhaltensgewohnheiten sind nichts Schlechtes. Im Gegenteil! Personen und Organisationen benötigen sie, um ihren Alltag zu meistern. Denn sonst würden sie endlos

viel Zeit und Energie auf solche Alltags-tätigkeiten wie das Zähneputzen verwenden. Oder im betrieblichen Kontext auf solche Alltagsaufgaben wie die Arbeitsplanung und Materialbeschaffung. Zudem sind sie im Betriebsalltag ein Garant dafür, dass gewisse Leistungen zuverlässig so erbracht werden, dass sie stets den definierten Qualitätsstandards entsprechen. Zum Problem werden Routinen erst, wenn die damit verbundene Art, Aufgaben anzugehen und zu lösen, auch beibehalten wird, wenn aufgrund veränderter Rahmenbedingungen oder einer neuen strategischen Ausrichtung ein anderes Vorgehen nötig oder zielführender wäre. Dann werden die Routinen zu einem Hemmschuh für die Entwicklung. Das heisst, die alten Routinen müssen verlernt und durch neue ersetzt werden.

Das Ziel des Kata Coaching

Routinen sind das Ergebnis eines längeren Prozesses des fortlaufenden Wiederholens und (Ein-)Übens. In der musikalischen Erziehung, also beispielsweise beim Erlernen des Klavier-Spielens, ist dieses permanente Üben gang und gäbe. Ebenso

im Sport. Turner trainieren gewisse Bewegungsabläufe so lange, bis sie diese verinnerlicht haben. Und danach wenden sie sich schwierigeren Übungen zu, sodass ihr Können sukzessiv steigt. Doch nicht nur dieses. Durch das regelmässige Üben und Reflektieren, was wie noch besser gemacht werden kann, erwerben (angehende) Profisportler und Berufsmusiker zunehmend die Kompetenz, eigenständig ihre Leistung zu steigern. Sie werden sozusagen zum Coach ihrer eigenen Person.

Genau dieses bewusste Einüben von Routinen ist das Ziel des Kata Coaching. Und eine Kernaufgabe der Toyota-Führungskräfte ist es, ihre Mitarbeiter als Coach in diesem Prozess zu unterstützen und zu begleiten. Das heisst: Sie geben ihnen beispielsweise bei neuen Aufgaben nicht die Lösung vor. Sie leiten ihre Mitarbeiter vielmehr bei deren Suche und Entwicklung an – mit dem übergeordneten Ziel, dass ihre Mitarbeiter selbst die hierfür erforderliche Kompetenz erwerben. Durch diesen sukzessiven Ausbau ihrer (Problemlöse-)Kompetenz sollen die Mitarbeiter mit der Zeit auch das nötige Selbstvertrauen erwerben, um stets grössere oder komplexere Herausforderungen eigeninitiativ anzugehen.

Schrittweise zum Idealbild

Um diese Kompetenz bei Menschen systematisch zu entwickeln, sind drei Dinge nötig:

- › Die betreffende Person muss wissen, welches übergeordnete Ziel sie erreichen möchte. Sie benötigt eine Vision, wohin sie sich entwickeln möchte.
- › Sie muss wissen, was sie lernen sollte, um das angestrebte Ziel zu erreichen – also was ihre Lernfelder sind. Und:
- › Sie muss einen Weg oder eine Methode kennen, um sich die noch fehlende Kompetenz anzueignen.

Genau diese drei Elemente findet man denn auch in der Toyota-Kata, also dem systematisierten Verfahren, das Toyota

zum Auf- und Ausbau neuer Kompetenzen und Verankern neuer Routinen in den Köpfen der Mitarbeiter und in der Organisation entwickelt hat.

Über allem schwebt die «Nordstern» genannte Vision von Toyota – das angestrebte Idealbild. Hieraus leitet sich die sogenannte Verbesserungs-Kata ab, mit deren Hilfe Toyota erreichen möchte, dass sich die Prozesse dem Idealzustand annähern. Und ihr zur Seite steht die Coaching-Kata, mit deren Hilfe Toyota die (Problemlöse-)Kompetenz seiner Mitarbeiter systematisch ausbaut – in vielen kleinen Schritten und Projekten, die alle in Richtung Idealbild gehen.

Das beschriebene Coaching-Verfahren und Verfahren zur Kompetenzentwicklung praktiziert Toyota seit Jahrzehnten – unter anderem mit dem Ziel, die bereits vorhandene Kultur der kontinuierlichen Verbesserung noch stärker in der DNA der Mitarbeiter und der Organisation zu verankern. Dahinter steckt die Erkenntnis: Der Change- und somit Lernbedarf in den Unternehmen ist heute oft so gross und vielschichtig, dass er immer schwieriger top-down erfasst und gemanagt werden kann. Also müssen sich die Mitarbeiter in Richtung Selbstentwickler entwickeln, die selbst erkennen,

- › was es aufgrund des angestrebten Ideal-Zustands zu tun gilt,
- › wo bei ihnen noch ein Entwicklungsbedarf besteht und wie Sie diesen selbst befriedigen können.

Führungskräfte als Vorbilder

Der Aufbau einer solchen Kultur eines gezielten individuellen und kollektiven Lernens (und Verlernens) erfordert Zeit, Geduld und Liebe zum Detail; ausserdem Top-down-Führungskräfte, die

- › sich auch als Coach und Lernbegleiter ihrer Mitarbeiter verstehen und
- › sich intensiv mit den Mitarbeitern und den (Lern- und Entwicklungs-)Prozessen in ihrer Organisation befassen.

Die Führungskräfte müssen zudem ihr Handeln regelmässig reflektieren. Sonst besteht die Gefahr, dass sie zwar von ihren Mitarbeitern eine hohe Lern- und Veränderungsbereitschaft fordern, in ihrem eigenen Verhalten diesen Anspruch aber nicht erfahrbar ist. Dann trägt ihr Mitarbeiter-Coaching keine Früchte, denn nach wie vor haben Führungskräfte eine Vorbildfunktion – auch bezüglich der Bereitschaft, bei Bedarf die eigenen Einstellungen und das eigene Verhalten zu verändern. ‹‹



Porträt



Dr. Georg Kraus
Berater

Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Kraus & Partner, Bruchsal. Sein Fokus liegt auf den Bereichen Strategien und Change-Management. Der diplomierte Wirtschaftsingenieur ist Autor mehrerer Change- und Projekt-

Management-Bücher. Er ist unter anderem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence, der St. Galler Business School und der Technischen Universität Clausthal.



Kontakt

info@kraus-und-partner.de, www.kraus-und-partner.de