Die Angst vor dem Scheitern überwinden - und kollektives (Ver-)Lernen stimulieren

Ist das angestammte Geschäftsmodell plötzlich nicht mehr erfolgreich, herrscht im Unternehmen große Unsicherheit - bei Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen. Um unter den veränderten Bedingungen (wieder) zu bestehen, muss sich das Unternehmen neu im Markt positionieren und seine Organisation umstrukturieren. Auch für die Mitarbeiter heißt es umzudenken und teils neue Denk- und Verhaltensroutinen zu entwickeln. Hierbei bedarf es aktiver Unterstützung, damit wieder die erforderliche Verhaltenssicherheit entsteht. Sogenanntes Kata Coaching kann dabei eine große Hilfe sein.

Georg Kraus

Unternehmen benötigen viele Kompetenzen, um auf Dauer erfolgreich zu sein. Mit deren Auf- und Ausbau sind zahlreiche Lernprozesse verbunden - auf individueller und organisationaler Ebene gleichermaßen. Damit gehen stets auch Prozesse des individuellen und organisationalen Verlernens einher - etwa weil gewisse Aufgaben nicht mehr, seltener oder anders als bisher erledigt werden. Zum Beispiel,

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

Kompetenzen entstehen - und verschwinden auch wieder

Beim Verlernen gilt es zwischen erwünschten und unerwünschten Verlern-Prozessen zu unterscheiden. Wie rasch ein Verlernen erfolgt, weiß jeder, der schon mal an einer PC-Schulung teilgenommen hat. Versucht man dann wenige Tage später nochmals dieselben Aufgaben zu lösen, die man gegen Ende der Schulung scheinbar im Schlaf beherrschte, stößt man dabei oft erschreckt an seine Grenzen.

Ähnlich verhält es sich bei Aufgaben, die tatsächlich beherrscht, für eine lange Zeit aber nicht mehr ausgeübt wurden. Möchte oder muss man sie dann mal wieder erledigen, stellt man ebenfalls oft fest, dass die Kompetenz nicht mehr vorhanden ist oder die Erledigung der Aufgabe mehr Zeit in Anspruch nimmt als früher.

Ähnliche Prozesse finden auf der organisationalen Ebene von Unternehmen statt. Auch hier verschwinden ungewollt immer wieder Kompetenzen, die ehemals „exzellent" und deshalb zum Beispiel für Kunden attraktiv waren - sei es in den Bereichen Projekt- oder Innovationsmanagement, Führung oder Vertrieb,

Kundenorientierung oder Service oder allgemein bei der Problemlösung und Strategieumsetzung.

Eine zentrale Ursache hierfür ist, dass viele Unternehmenslenker die Ausgaben in den Bereichen Aus- und Weiterbildung sowie Personal- und Kompetenzentwicklung als Investitionen betrachten. Betriebswirtschaftlich gesehen sind sie das auch, jedoch haben sie einen anderen Charakter als Sachinvestitionen.

Kompetenz ist kein Haben-Posten in der Bilanz

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 einen Haken hinter Aufgaben wie „Anschaffung von Maschinen" oder „Anmietung von Bürofläche" setzen, weil der Bedarf zumindest vorläufig gedeckt ist.

Anders verhält es sich, wenn ein Unternehmen Mitarbeiter zum Beispiel im Bereich IT-Nutzung, Führung, Projektmanagement oder Marktbearbeitung schult. Dann ist die Sache damit nicht erledigt. Im Gegenteil, es ist erst einmal nur ein Anfang gemacht. Die erworbenen Kompetenzen müssen permanent nachgehalten, aufgefrischt und ausgebaut werden. Sonst verschwinden sie nach und nach wieder - und alle bisherigen Investitionen an Zeit und Geld waren vergebens.

Dieses Nachlegen im Bereich Personal- und Kompetenzentwicklung ist schon deshalb notwendig, weil in jedem größeren Unternehmen stets auch eine gewisse Personalfluktuation erfolgt: Mitarbeiter kommen und gehen. Deshalb ist es selbst im Fall intensiver Schulung nicht garantiert, dass zwei, drei Jahre später noch alle Mitarbeiter über das gleich Führungs- und Projektmanagement-Verständnis (und -Know-how) verfügen. 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.

Nicht das Wissen, sondern Können und Tun sind entscheidend

Der Hauptgrund dafür, dass dieses Alignment in Betrieben oftmals nicht entsteht und erhalten bleibt, 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 konkretes Handeln mündet, sind ein regelmäßiges Erinnern und systematisches Einüben im Betriebs- und Arbeitsalltag unabdingbar.

Die Firma Toyota hat dies schon vor Jahren erkannt. Deshalb spielt in der Personalentwicklung dieses Unternehmens das Kata Coaching eine zentrale Rolle. Dieses zielt darauf ab, im Bedarfsfall vorhandene Denk- und Verhaltensroutinen zu verlernen und neue zu erlernen. Dahinter steht die Erkenntnis: Viele Abläufe und Prozesse in Unternehmen sind eine Konsequenz der Gewohnheiten, die sich die 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.

Solche Routinen genannten Denk- und Verhaltensgewohnheiten sind an sich nichts Schlechtes. Im Gegenteil! Personen und Organisationen benötigen sie sogar, um ihren Alltag zu meistern, denn sonst würden sie endlos viel Zeit und Energie auf einfache betriebliche Tätigkeiten oder auf Alltagsaufgaben wie Arbeitsplanung und Materialbeschaffung verwenden.

Schon gewusst?

Misserfolge im Business: So kritisch bewerten die Deutschen unternehmerisches Scheitern

Wer als Unternehmer scheitert, wird nicht nur mit finanziellen und persönlichen Herausforderungen konfrontiert, sondern muss auch negative Bewertungen von außen fürchten. Denn im Vergleich zu Misserfolgen im Allgemeinen bewerten die Deutschen Misserfolge im Business-Bereich als besonders negativ. Männer und jüngere Menschen sind dabei deutlich verständnisvoller als der Rest der Gesellschaft. Das Einkommen und der Schulabschluss wirken sich auf die Bewertung aus. Hier gilt: Je höher, desto toleranter ist man. Auch der Wohnort spielt eine Rolle. In Bremen sind die Menschen am wohlwollendsten gegenüber erfolglosen Unternehmungen, im Nordosten des Landes hingegen am kritischsten. Wenig überraschend: Die wenigsten Vorurteile gegenüber unternehmerischen Fehlschlägen hegen Selbstständige. Hauptgrund für die weitgehend ablehnende Einstellung gegenüber dem Scheitern ist die typisch deutsche Aversion gegenüber Risiken. Einfach mal ausprobieren und bei einem Misserfolg auf Verständnis hoffen? Hierzulande eher nicht möglich!

Quelle: Kuckertz, Andreas et al. (2015): (2015). Gute Fehler, schlechte Fehler – wie tolerant ist Deutschland im Umgang mit gescheiterten Unternehmern? Stuttgart: Universität Hohenheim. Online abrufbar unter: https://www.uni-hohenheim.de/uploads/media/2015_Kuckertz_et_al_Gute_Fehler_15-08-24.pdf.

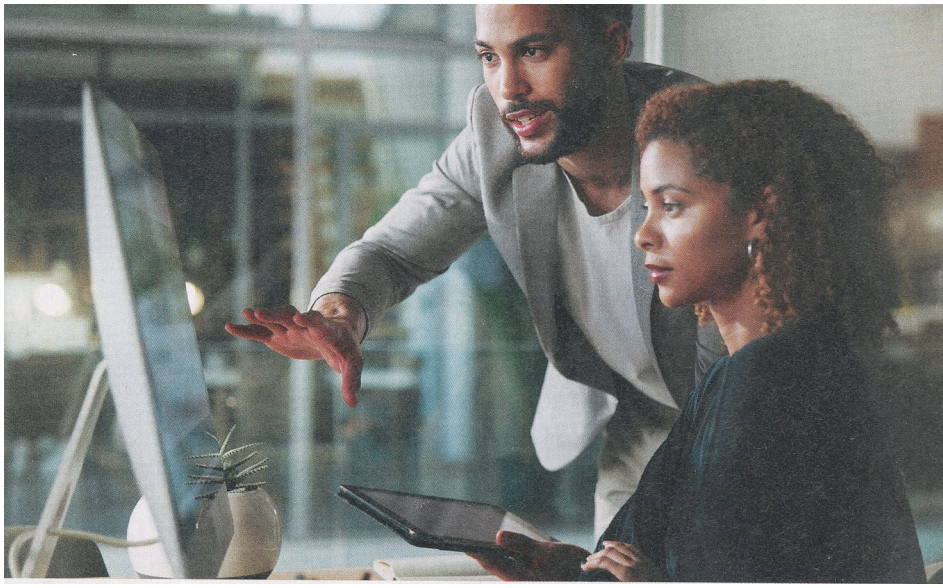
Zudem sind Routinen im Betriebsalltag ein Garant dafür, dass bestimmte Leistungen zuverlässig so erbracht werden, dass sie stets den definierten Qualitätsstandards entsprechen.

Zum Problem werden sie erst, wenn die damit verbundene Art, Aufgaben anzugehen und zu lösen, auch dann noch 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.

Ziel: Routinen auch im Lösen von „Problemen" entwickeln

Routinen sind das Ergebnis eines längeren Prozesses des fortlaufenden Wiederholens und (Ein-)Übens. In der musikalischen Erziehung, also beispielsweise beim Erlernen des Klavierspiels, ist dieses permanente Üben gang und gäbe. Ebenso im Sport. Turner trainieren bestimmte Bewegungsabläufe so lange, bis sie diese verinnerlicht haben. Und danach wenden sie sich schwierigeren Übungen zu, sodass ihr Können sukzessive zunimmt. Doch nicht nur das. Durch regelmäßiges 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 ihr eigener Coach.

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. Stattdessen leiten sie ihre Mitarbeiter bei deren Suche und Entwicklung an - mit dem übergeordneten Ziel, dass jene selbst die hierfür erforderliche Kompetenz erwerben. Durch diesen sukzessiven Ausbau ihrer (Problemlöse-)Kompetenz sollen sie mit der Zeit auch eventuelle Ängste vor dem Scheitern überwinden und das nötige Selbstvertrauen erwerben, um stets größere oder komplexere Herausforderungen eigeninitiativ anzugehen.



Sich dem Idealbild Schritt für Schritt nähern

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 - welches also 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, dem systematisierten Verfahren, das Toyota zum Auf- und Ausbau neuer Kompetenzen und zur Verankerung neuer Routinen in der Organisation und den Köpfen der Mitarbeiter 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 Verfahren 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. Denn der Change- und somit Lernbedarf in den Unternehmen ist heute oft so groß und vielschichtig, dass er immer schwerer top-down erfasst und gemanagt werden kann. Also müssen sich die Mitarbeiter in Richtung Selbstentwickler entwickeln, die selbst erkennen, was es aufgrund des angestrebten Idealzustands zu tun gilt und wo bei ihnen noch Entwicklungsbedarf besteht, den sie wiederum alleinverantwortlich befriedigen.

Führungskräfte sind Vorbilder auch beim (Ver-)Lernen

Der Aufbau einer solchen Kultur des gezielten individuellen und kollektiven Lernens (und Verlernens) erfordert zum einen Zeit, Geduld und Liebe zum Detail, zum anderen aber auch Top-down-Führungskräfte, die

- sich auch zugleich als Coach und Lernbegleiter ihrer Mitarbeiter verstehen und
- sich intensiv mit ihren Mitarbeitern und den (Lern- und Entwicklungsprozessen 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 dieser Anspruch aber nicht erfahrbar ist. Dann trägt ihr Mitarbeiter-Coaching keine Früchte, denn nach wie vor gilt: Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion - auch bezüglich der Bereitschaft, bei Bedarf die eigenen Einstellungen und das eigene Verhalten zu verändern.

.Dr._Georg.Kr.aus_

Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Kraus & Partner, Bruchsal. Der diplomierte Wirtschaftsingenieur ist Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-provence, der St Gallener Business-School und der technischen Universität Clausthai.
Kontakt: www.kraus-und-partner.de