

Mehr als reines Wissensmanagement

Neue Denk- und Verhaltensroutinen entwickeln

Wenn Unternehmen sich neu im Markt positionieren und ihre Organisation neu strukturieren, müssen ihre Mitarbeiter teils auch neue Denk- und Verhaltensroutinen entwickeln. Sonst zeigen sie im Betriebsalltag nicht nachhaltig das zum Erreichen der Ziele erforderliche Verhalten.

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. Diese führen im Betriebsalltag aber oft nicht zum Ziel, auch weil viele Unternehmensführer die Ausgaben in den Bereichen Aus- und Weiterbildung sowie Personal- und Kompetenzentwicklung als Investitionen betrachten. Das sind sie betriebswirtschaftlich gesehen zwar auch, sie haben jedoch 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 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 hiermit noch nicht erledigt, denn: Das Unternehmen hat vielmehr – bildhaft gesprochen – nur ein Feuer entfacht. Und damit dieses

langfristig lodert, müssen regelmässig Holzscheite nachgelegt werden. Sonst ist das Feuer nur ein Strohfeuer, da die Mitarbeiter im Betriebsalltag noch nicht dauerhaft und regelmässig das gewünschte Verhalten zeigen, weil sie

- dieses noch nicht verinnerlicht haben und
- noch keine Routine in seiner Anwendung entwickelt haben.

Nicht das Wissen, das Können und Tun entscheidet

Die gewünschte Nachhaltigkeit setzt bei den Verantwortlichen im Unternehmen unter anderem das Bewusstsein voraus, dass

- Wissen noch lange nicht können und
- können noch lange nicht tun

bedeutet. Vielmehr sind, damit das Wissen in ein Können und dieses wiederum in ein Tun umschlägt, ein regelmäßiges Erinnern und systematisches Einüben im Arbeitsalltag nötig.

Deshalb spielt zum Beispiel in der Personalentwicklung des Unternehmens Toyota das sogenannte Kata Coaching eine wichtige Rolle. Dieses zielt darauf ab, vorhandene Denk- und Verhaltensroutinen zu verlernen und neue zu erlernen – und zwar orientiert an den Entwicklungszielen des Unternehmens. Dahinter steckt die Erkenntnis: Viele Abläufe und Prozesse in den Unternehmen sind eine Konsequenz der Gewohnheiten,

die sich deren Mitarbeitende im Verlauf von Jahren, teils sogar Jahrzehnten angeeignet haben. Sie wurden so oft wiederholt, dass sie sozusagen in der DNA der Mitarbeitenden verankert sind. Entsprechend selbstverständlich werden sie ausgeführt, wenn Mitarbeitende oder Teile der Organisation vor bestimmten Aufgaben stehen – und entsprechend schwer lassen sie sich durchbrechen.

Routinen sorgen für die gewünschte Nachhaltigkeit

Solche Routinen genannten Denk- und Verhaltensgewohnheiten sind nichts Schlechtes. Im Gegenteil! Personen und

«Viele Abläufe und Prozesse in den Unternehmen sind eine Konsequenz von Gewohnheiten.»



Autor

Dr. Georg Kraus ist Inhaber der Unternehmensberatung Kraus & Partner, Bruchsal (www.kraus-und-partner.de). Er ist Autor mehrerer Change und Projektmanagement-Bücher. Er hat eine Professur an der Technischen Universität Clausthal und ist Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe und der IAE in Aix-en-Provence.



© Depositphotos.com

Durch sukzessiven Ausbau ihrer (Problemlöse-)Kompetenz sollen Mitarbeitende mit der Zeit das nötige Selbstvertrauen erwerben, um stets grössere oder komplexere Herausforderungen eigeninitiativ anzugehen.

Organisationen benötigen sie, um ihren Alltag zu meistern. Denn sonst würden sie endlos viel Zeit und Energie auf solche Alltagstätigkeiten wie das Zähneputzen verwenden. Oder im betrieblichen Kontext auf solche Alltagsaufgaben wie die Arbeitsplanung und Materialbeschaffung. Zudem sind sie im Betriebsalltag der Garant dafür, dass gewisse Leistungen zuverlässig so erbracht werden, dass sie den 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.

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 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, so dass 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.

«Führungskräfte müssen regelmässig ihr eigenes Handeln reflektieren.»

Dies ist auch ein übergeordnetes Ziel beim Kata Coaching. Deshalb geben bei ihm die Führungskräfte, die als Kata Coaches fungieren, ihren Mitarbeitern, wenn diese vor neuen Aufgaben oder Herausforderungen stehen, die Lösung nicht vor. Sie leiten ihre Mitarbeiter vielmehr bei deren Suche und Ent-

wicklung an, mit dem übergeordneten Ziel, dass ihre Mitarbeiter selbst die hierfür erforderliche Kompetenz erwerben. Durch diesen sukzessiven Ausbau ihrer (Problemlöse-)Kompetenz sollen die Mitarbeitenden mit der Zeit auch das nötige Selbstvertrauen erwerben, um stets grössere oder komplexere Herausforderungen eigeninitiativ anzugehen, was wiederum die Führungskräfte entlastet.

Das beschriebene Verfahren zur Kompetenzentwicklung praktiziert Toyota

Développer de nouvelles routines de pensée et de comportement dans les entreprises

Lors de changements de marché et de restructurations, les entreprises sont confrontées au défi de développer de nouvelles routines de pensée et de comportement. Dans ce contexte, les processus d'apprentissage et de désapprentissage sont essentiels: les anciennes compétences doivent parfois être abandonnées et de nouvelles doivent être développées. Contrairement aux investissements matériels, les investissements dans les connaissances et les compétences des collaborateurs nécessitent une pratique continue et une mise à jour régulière, sans quoi ils s'estompent rapidement.

Les connaissances seules ne suffisent pas – elles doivent être transformées en capacités et en actions durables par un entraînement systématique. Le Toyota-Kata-Coaching montre comment les collaborateurs développent de nouvelles routines et gagnent en confiance grâce à la résolution guidée de problèmes. Les cadres jouent ici un rôle clé en tant qu'accompagnateurs d'apprentissage et modèles, qui doivent eux-mêmes être ouverts au changement. C'est ainsi que se développe une culture d'apprentissage et de désapprentissage continus qui rend les organisations résistantes et capables de s'adapter.

seit Jahrzehnten – unter anderem mit dem Ziel, die bereits vorhandene Kultur der kontinuierlichen Verbesserung noch stärker in der DNA der Mitarbeitenden und Organisation zu verankern. Dahinter steckt die Erkenntnis: Der Change- und 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 Mitarbeitenden in Richtung Selbstentwickler entwickeln, die selbst erkennen,

- was es aufgrund der angestrebten Ziele zu tun gilt,
- wo bei ihnen noch ein Entwicklungsbedarf besteht und wie sie diesen befriedigen können.

Führungskräfte sind Vorbilder auch beim (Ver-)Lernen

Der Aufbau einer solchen Kultur eines gezielten individuellen und kollektiven Lernens und Verlernens erfordert Zeit,

Geduld und Liebe zum Detail; ausserdem Führungskräfte, die

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

Die Führungskräfte müssen zudem regelmässig ihr eigenes Handeln 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 gilt: Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter – auch bezüglich der Bereitschaft, bei Bedarf die eigenen Einstellungen und das eigene Verhalten zu verändern. ■

Transformations- und Zukunftskompetenzen

Business Excellence zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit



Nutzen Sie unser Angebot:

- Führungs- und Unternehmensanalysen
- Wertstromanalysen
- Excellence Führungsseminare und Workshops

Executive Excellence

Seminar für das Top-Management zur konsequenten Ausrichtung auf Mehrwert, Nutzen und Wirkung



Nächster Seminarstart:

- 16. September 2025

SWISS EXCELLENCE FORUM
Kompetenzzentrum für
wirkungs- und zukunftsorientierte
Unternehmensführung

