



Northwest Controlling Corporation Ltd.

Internet: <http://www.noweco.com/>

Email: info@noweco.com

Wir brauchen Metakompetenz¹

Von Steve David, Skymark CEO

Wenn ich über Kompetenz nachdenke, fällt mir stets Harold Baker ein. Er arbeitete in der Getriebemontage von Joy Manufacturing's großer Bergbaumaschinenfabrik in Franklin, Pennsylvania. Seine Arbeit war systematisch geplant, minutiös, schnell und wirklich schön anzusehen. Maschinen von Joy sind komplexe Monster und ihre Getriebe müssen allerlei Belastungen standhalten. Harold war nur einer von vielen, die an dem Montageprozeß beteiligt waren, aber er stellte sicher, daß die Getriebe, die seinen Bereich verlassen, perfekt waren. Er verband technische Fachkenntnisse mit harter Arbeit und Kunstfertigkeit.

Wenn Sie einen Blick zurück in die Geschichte des Menschen werfen, finden Sie kleine Gruppen von Menschen, die in einfachen Gesellschaften leben. Sicherlich gab es schon immer eine Art der Spezialisierung: Frauen kümmerten sich um die Kinder und kochten, während die Männer auf die Jagd gingen. Einige Menschen hatten Talent für die Herstellung von Werkzeug oder Medizin oder zur Führung und wurden zum Meister in diesen Rollen.

Für einige Millionen Jahre gab es darüber hinaus kaum mehr Spezialisierung. Dann passierte etwas, es gab eine Revolution in der Landwirtschaft, was bedeutet, daß ein kleinerer (immer noch beträchtlicher) Teil der Menschen genug Essen für alle liefern konnte. Die Städte begannen zu wachsen, Anführer wurden Könige und, obwohl viele neue Gewerbe entstanden, wuchs alles enger zusammen. Ziemlich plötzlich wurde die Gesellschaft sehr komplex. Dann folgte, nur wenige tausend Jahre später, die sogenannte industrielle Revolution und die Komplexität machte einen weiteren Sprung vorwärts.

Heutzutage ist das Einzelgewerbe eher Seltenheit geworden. Stattdessen haben wir Organisationen mit Tausenden von Mitarbeitern, Massenproduktion, Fertigungslinien, robotergesteuertes Schweißen und so weiter. Es gab einen außerordentlichen Anstieg der Produktivität, aber es gibt dabei eine dunkle Seite. Wann immer eine Person einem Prozeß hinzugefügt wird, gibt es zwei Möglichkeiten: 1) sie trägt einen Funken, ein Schlüsselement bei, der die Produktivität erhöht und 2) sie erhöht die Wahrscheinlichkeit des "Scheiterns der Kommunikation".



Allzu häufig hat die letztere Möglichkeit die größere Auswirkung und wir bekommen kolossale organisatorische oder soziale Kosten. Tatsächlich vermutet Dr. Brian Joiner, einer der führenden Köpfe des Managements, daß bis zu 50% aller geleisteter Arbeit Verschwendung ist.

Wie bekommen wir eine große Anzahl von Menschen dazu, so zu handeln wie eine einzelne, große, kompetente Person - eine Meta-Kompetenz? Wie können wir die Dinge koordinieren, so daß wir kreative Funken, aber keine Zusammenbrüche bekommen? Das ist die Herausforderung für das Management heute. Es gibt zahlreiche Ideen dazu - in der nächsten Ausgabe dieser Serie werden wir versuchen, einige davon kennenzulernen.

Grundsätze der Meta-kompetenz

In mancher Hinsicht könnte das 20. Jahrhundert als das Zeitalter des Managements bezeichnet werden. Es beginnt mit Frederick Taylors wissenschaftlichem Management und endet mit den Medizinmännern. Es gibt eine Explosion von Veröffentlichungen, Schulungen, Beratungen und es zeichnet sich kein Ende ab. Warum?

Es gibt eine Nachfrage danach. Warum?

Die Menschen, die Organisationen leiten, kommen nur mühsam voran. Warum?

Weil es keineswegs trivial ist, selbst eine Anzahl von Leute mit positiver Einstellung

dazu zu bewegen, sich wie ein einziger Mensch zu verhalten.

Die verschiedenen Ideen zur Verbesserung des Managements sind keineswegs so verschieden, wie sie scheinen. Bei genauerer Betrachtung erhält man einen Satz von fundamentalen Prinzipien für gute Arbeit vergleichbar den berühmten "14 Punkten" des späten W. Edwards Deming. Diese Prinzipien als Ganzes genommen und umgesetzt ergeben das, was wir "Metakompetenz" nennen.

Der grundlegende Satz dieser Prinzipien, insgesamt acht, werden nachfolgend kurz beschrieben.

Unsere letzten Ziele müssen die Herstellung von Produkten und Dienstleistungen sein, die den langfristigen Ansprüchen der Gesellschaft gerecht werden.

Es ist möglich, Geld zu verdienen und die Wirtschaft am Laufen zu halten, indem Dinge produziert werden, die keinen weiteren Wert haben und die menschlichen Schwächen verstärken. Im Ganzen gesehen sind dies keine Qualitätsprodukte unbeschadet, wie gut sie funktionieren. Stattdessen müssen wir die Erreichung des langfristigen Nutzens der Gesellschaft schätzen lernen und anstreben. Der verantwortungsbewußte Umgang mit sowohl natürlichen als auch menschlichen Ressourcen nimmt heutzutage erkennbar an Bedeutung im Management zu.



Wir müssen uns darauf konzentrieren, Waren und Dienstleistungen herzustellen, die für unsere Kunden nützlich und erfreulich sind.

Henry Ford schrieb einst: "Erfolg basiert einzig auf der Fähigkeit, den Kunden nach seinen Wünschen zu bedienen." Um diese Fähigkeit zu fördern, müssen wir ebensoviel Zeit für die Überlegung aufwenden, was wir tun und für wen wir es tun, wie dafür, warum wir es tun und wie wir es machen können. Darüber hinaus müssen wir die nicht ausdrücklich erwähnten Kundenwünsche erraten und auf die geäußerten antworten.

Wir müssen uns auf spezifische Ziele konzentrieren, die sich für die gegenwärtigen und zukünftigen Möglichkeiten eignen und alle Arbeit auf diese Ziele ausrichten.

Die Beständigkeit der Zielsetzung hängt letztlich von den geteilten Werten und Zielen innerhalb einer Organisation ab, aber reine Größe kann die Erreichung schwierig werden lassen. Metakompetenz macht sich Methoden zu Eigen, die Teilstücke der Organisation wieder zusammenzufügen. Beispielsweise benutzen die Japaner ein Planungssystem namens "Catch-ball," in dem Ideen zwischen den Gruppe hin- und hergereicht werden, bis ein funktionierender Konsens erzielt worden ist. Organisationen beseitigen Barrieren, schaffen selbständige Arbeitsgruppen und verbessern die gegenseitige Kommunikation.

Wir müssen alles das fördern, was die Menschen motiviert, gute Arbeit zu leisten, und alles andere entfernen.

Metakompetenz verbindet viele Ideen zur menschlichen Motivation. Zum Beispiel glaubte Frederick Herzberg, daß die menschlichen Bedürfnisse auf zwei Ebenen liegen. "Tierische" Bedürfnisse - Überleben, Sicherheit sind auf der Ebene der Vermeidung von Schmerz und Unglücklichkeit. "Menschliche" Bedürfnisse des persönlichen Wachstums und persönlicher Erfüllung sind auf der Ebene der Schaffung von Freude und Zufriedenheit angesiedelt. Die Erfüllung der tierischen Bedürfnisse durch geeignete Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzsicherheit vermeiden Unzufriedenheit, aber Freude und Motivation leiten sich einzig aus Erfolg, Anerkennung, Lernen und Kreativität ab.

Wir stellen Waren her und erbringen Dienstleistungen durch Prozesse, in denen Arbeit geleistet wird, um einen zusätzlichen Wert schaffen.

Metakompetenz erkennt, daß Systeme und Prozesse, nicht individuelle Personen, für die Menge von Problemen mit Arbeit und Qualität verantwortlich sind. Durch das Denken in Systemen und expliziten Fokus auf Prozesse können Organisationen Qualität und Produktivität verbessern. Metakompetenz belebt die Idee wieder, daß Vollbringung von Qualitätsarbeit wesentlich auf der Wertschätzung und dem Verständnis des gesamten Prozesses und dessen Kontext beruht.



Das Wissen über den Prozeß zwischen den am Prozeß beteiligten Personen ist verstreut. Diese Personen können zusammenarbeiten, um die für die Prozeßverbesserung benötigte Perspektive zu gewinnen.

Wenn Sie näher an etwas herangehen, um einen genauen Einblick zu erhalten, geben Sie damit den Kontext zugunsten des Details auf. In der Arbeitswelt sind wir über Jahrzehnte näher herangegangen, wobei alle mit größerer Detailgenauigkeit sehen konnten, spezialisierteres Wissen gewonnen, aber die Perspektive verloren hatten. Durch Metakompetenz gewinnen wir zweckorientiert die Perspektive zurück, indem in Teams gearbeitet wird und Systeme studiert werden, ohne das Detail dafür zu opfern. Wie einst der einzelne Handwerker kann das Team alle Aspekte des Prozesses meistern und Qualitätsarbeit leisten.

Wir können die Prozesse kontinuierlich verbessern, um bessere Qualität zu liefern und Kosten zu reduzieren.

Metakompetenz wird durch die Anwendung von Tools umgesetzt. Diese Tools werden um die wissenschaftliche Methode, die von Francis Bacon vor Jahrhunderten bezeichnet worden ist, herumgebaut und bilden die Basis für Dr. Demings sehr bekannten Plan-Do-Check-Act-Zyklus, in dem Ideen und Experimente die Realität freilegen.

- **Plan:** Erkennung und Analyse des Problems. Formulierung möglicher Lösungen.
- **Do:** Testen der wahrscheinlichsten oder effektivsten Lösung.
- **Check:** Auditergebnisse der tatsächlichen Verbesserungen.
- **Act:** Ersetzen des alten Prozesses durch die erfolgreiche Lösung.

Der Zyklus wird dann wiederholt und strebt dabei nach mehr Qualität und höherer Kundenzufriedenheit.

Die Tools und der PDCA-Zyklus ermöglichen sowohl kreatives als auch analytisches Denken. Kreatives oder divergentes Denken ermuntert zu vielen Ideen und neuen Möglichkeiten, um durch Paradigmen zu brechen und hinter die bisherige Verfahrensweise zu blicken. Aber Kreativität muß durch analytisches oder konvergentes Denken gemäßigt werden, um Ideen in eine funktionierende Form zu bringen.

Experten und Unternehmen haben dem PDCA-Zyklus maßgeschneiderte Ansätze zur Problemlösung hinzugefügt. Einige Modelle betonen die Kundenerforschung oder das Suchen nach Chancen oder Überwachungen. Dessen unbeschadet bleibt der PDCA-Zyklus gewöhnlicher Weise der Kern dieser Modelle, zumindest dem Gesite nach, wenn nicht dem Namen nach.



Es bedarf starker visionärer Führung, um diese Prinzipien zum Fundament einer Organisation zu machen.

Die Schaffung sowohl des Systems als auch der Kultur für Metakompetenz erfordert starke Einflußnahme und Unterstützung seitens des Top Managements einer Organisation. Die für den Erfolg notwendige Führung kann nicht delegiert oder ignoriert werden. Inspiration anderer, Zuhören, herausfordernde Ängste, Teilnahme an Aktionen - alle diese werden vom CEO auf dem Weg zur Metakompetenz gefordert. Die Führung wird gegen Abneigung, Skeptik und Widerstand gegen Veränderungen zu kämpfen haben. Um zu gewinnen, muß er oder sie durch - sowohl persönliche wie systematische - Beteiligung an den Verbesserungsaktivitäten führen.

Zum Abschluß...

Im weitesten Sinn ist es das Ziel der Metakompetenz, den Ertrag der menschlichen Anstrengungen zu maximieren. Die Prinzipien der Metakompetenz können eine Organisation verbessern, indem die Qualität der Prozeßergebnisse gesteigert wird, Prozesse so gestaltet werden, daß sie die Ergebnisse effektiver liefern, und nach Kundenzufriedenheit gestrebt wird. Metakompetenz kann die Kosten der Spezialisierung reduzieren, indem ein Schritt zurückgegangen wird und bessere Wege, die Dinge zu tun, gefunden werden, die ausschließlich aus wertschöpfenden Aktivitäten bestehen.

¹Anmerkung des Übersetzers

In der englischsprachigen Originalfassung "We need Metacraftsmanship" wird der Begriff 'Craftsmanship' benutzt, was das handwerklichen Können meint. In der deutschen Übersetzung benutzen wir dafür das Wort 'Kompetenz'.