

# Mit der „Tücke“ von Managementtools umgehen lernen

## Projekt „Nachhaltige Modernisierung und reflexive Intervention (NaMo)“ an der Professur BWL IX Innovationsforschung & nachhaltiges Ressourcenmanagement (Prof. Dr. M. Moldaschl) gestartet

Von Ralf Wetzel und Tino Vordank

### Das Problem

„Es ist ein Kreuz mit diesen Konzepten. Da haben wir erst voriges Jahr TQM eingeführt, Prozessabläufe gezeichnet und ganze Handbücher erstellt, jede Menge Zeit in Sitzungen, Abstimmungen und Präsentationen zugebracht und schließlich sogar ein Audit bezahlt, um nun herauszufinden, dass sich a.) niemand an die Handbücher hält, b.) man von den Alteingesessenen mit einem eigenartigen Schmunzeln an die ‚Strasse der Besten‘ und die ‚Neuererbewegung‘ erinnert wird, und sich c.) offensichtlich das KVP-Konzept mit dem TQM-Handbuch und unserem Leistungslohnkonzept nicht verträgt. Jedenfalls gibt es kaum ernsthafte KVP-Vorschläge und die Akzeptanz des ganzen Gebildes ist ziemlich fraglich. Letztens habe ich auf einer Konferenz etwas über TPM und BPR gehört. Die haben auch sehr für das ‚Management-by-Gezidaike‘ geworben. Vielleicht kommen wir ja mit diesen Konzepten weiter. Ich werd’ mich mal nach einem geeigneten Berater umsehen ...“

So, oder vielleicht so ähnlich mag die Erfahrung manch eines Managers mit modernen Führungs- und Organisationskonzepten in seinem Unternehmen aussehen. Da dies aber alles andere als ein Einzelfall ist, wurde vor kurzem an der Professur für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement ein Verbundprojekt gestartet, das sich intensiv mit den Hintergründen und Bedingungen eines effektiven Instrumentenumgangs auseinandersetzt. Warum ist das manchmal eigentlich so kompliziert mit diesen Konzepten und Tools?

### Die Hintergründe

Instrumente, Methoden und Anleitungen sind bedeutender Bestandteil des Managementalltags. Sie verschaffen Ordnung, bringen Übersichtlichkeit und Handlungsfähigkeit. Soweit ist das bekannt, und sowohl im General Management wie auch in weiteren Betriebsfunktionen, vor allem in der

Produktionssteuerung trivial. Weniger bekannt ist, dass es auch eine andere Seite von Tools gibt. Übersichtlichkeit bedeutet immer auch Vereinfachung von etwas Kompliziertem, bedeutet Undurchsichtiges auf ein paar einfache Zusammenhänge zusammenzustreichen. Vereinfacht man, muss man im Anschluss auch damit rechnen, dass plötzlich etwas eintritt, was der eingeführten Vereinfachung nicht entspricht, durch sie nicht abgebildet, nicht mit eingerechnet werden kann. Das ist dann der Moment, in dem die Vereinfachung zum Problem wird. Das kann umso mehr zum Problem werden, wenn unterschiedliche Instrumente und Konzepte nebeneinander verwendet bzw. mehr oder weniger unvermittelt aufeinander aufgesetzt werden. Dann operieren unterschiedliche Vereinfachungen und Vereinfachungslogiken parallel. Sie können sich in ihrer Logik widersprechen, die jeweils andere Reduktion nicht berücksichtigen oder aber die vom anderen Instrument erreichte Vereinfachung gerade nicht gebrauchen. Die Produktion von Tools als Lösung eines Problems löst folglich neue Probleme aus.

Tools und Konzepte scheinen irgendwann unbrauchbar zu werden. Sie werden vielleicht für Probleme konzipiert und konstruiert, die nach Einführung des Instrumentes gar nicht mehr da oder nicht mehr so massiv präsent sind. Es ist auch mittlerweile nichts ungewöhnliches mehr, dass in Unternehmen regelrechte „Konzept- und Tool-Leichen“ in den unterschiedlichsten Kellern herumliegen. Und nicht selten hört man die genervte Klage, dass alles, was gerade neu implementiert wird, schon einmal da war. Unterliegen solche Instrumente vielleicht so etwas wie einem Lebenszyklus und überaltern einfach? Worin liegen die Kriterien Ihrer Lebensfähigkeit? Offensichtlich spielen hier Prozesse der Entwicklung und Einführung solcher Instrumente eine große Rolle. Hat man auf die Kultur und die bereits existierenden Erfahrungen, insb. hinsichtlich der Probleme der letzten Tooleinführung Rücksicht genommen? Wie sieht grundsätzlich die Akzeptanz auf Mitarbeiterseite aus und welche

Gründe könnten hinter einer Ablehnung stecken? Welche Rolle spielte externe Beratung in der Vergangenheit und in der gegenwärtigen Toolverwendung? Das sind Fragen, die von der Konstruktion des einzelnen Instruments unabhängig sind und nach den Konturen eines grundsätzlichen Innovations- und Ressourcenmanagements fragen.

### Das Projekt

Das Projekt „NaMo“ nimmt sich nun dieser Problemstellungen und ihrer Hintergründe intensiv über einen Zeitraum von 3 Jahren an. Dabei wird nicht im Elfenbeinturm einsam vor sich hin geforscht, sondern in sechs Industriebetrieben werden konkrete Problemstellungen mit unterschiedlichen instrumentellen Unterstützungen bearbeitet. Solche Problemstellungen drehen sich etwa um Fragen der Verkürzung von Durchlaufzeiten, der Erhöhung von Anlageverfügbarkeiten, einer verbesserten Kapazitätsplanung sowie Verbesserung des Projektmanagements in inner- und überbetrieblichen Kooperationen. Unsere Industriepartner werden dabei im Prozess der Entwicklung und Einführung von betrieblichen Lösungen von Organisationsberatern individuell begleitet. Die Erfahrungen aus den einzelnen Projekten im Zuge der Realisierung betrieblicher Lösungen sammelt und reflektiert ein Konzeptteam, das aus den Beratern und Wissenschaftlern der TU Chemnitz besteht. Diese Erfahrungen werden aufgenommen, aufbereitet und an die Firmen zurückgespiegelt. Um diese Rückspiegelung zu realisieren, nehmen Berater und TU-Wissenschaftler unterschiedliche Analysen und Beobachtungen in den Betriebsprozessen vor und arbeiten auch mit unterschiedlichen Feedback-Methoden.

Als ein erstes Ergebnis dieser übergreifenden Zusammenarbeit, wird momentan ein „Training zum Prozessgestalter“ von diesem Konzeptteam entwickelt, das den beteiligten Firmen die konkrete Veränderungsarbeit gezielt erleichtern, und zugleich eine Plattform für den verbundinternen Austausch schaffen soll. Der Start des Trainings ist auf das 3.

Quartal dieses Jahres orientiert. Natürlich ist dieses Training nicht das einzige angestrebte Ergebnis der Projektarbeit im Verbund. Darüber hinaus sollen neben einzelbetrieblichen viablen Lösungen verallgemeinerte Erkenntnisse über einen distanzierten und nachhaltigen Umgang mit Managementinstrumenten und über die Gestaltung entsprechender Einführungs-, Begleitungs- und Beratungsprozesse entstehen.

Nachhaltigkeit und die Bedeutung von Ressourcen werden dabei vor dem Hintergrund der konzeptionellen Arbeiten am Lehrstuhl für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement (BWL IX) verstanden und in das Projekt zur Reflexionsunterstützung eingespeist. Die Professur übernimmt zudem die Koordination des Gesamtverbundes.

Gefördert wird das Projekt aus Mitteln

des BMBF innerhalb des Rahmenkonzeptes „Forschung für die Produktion von morgen“. Begleitet und betreut wird es vom Projektträger Forschungszentrum Karlsruhe, Bereich Produktion und Fertigungstechnologien (PTKA-PFT).

Als Beratungs- und Begleitungseinrichtungen arbeiten im Projekt die MA&T Organisationsentwicklung GmbH Magdeburg ([www.mat-md.de](http://www.mat-md.de)) und die FESTO Didactic GmbH & Co. KG Denkendorf mit ([www.festo.com](http://www.festo.com)). Die Industriepartner im Verbund sind:

- Babock Lasertechnik e.K. Kleinmühlungen ([www.babock.de](http://www.babock.de)),
- IGS Development GmbH Harbke ([igs-development.de](http://igs-development.de)),
- Niles-Simmons Industrieanlagen GmbH Chemnitz ([www.niles-simmons.de](http://www.niles-simmons.de)),
- Rottluff Schleifscheibenfabrik, Chemnitz ([www.rottluff.com](http://www.rottluff.com)),
- UTS Umformtechnik Stendal GmbH

& Co. KG ([www.umformtechnik-stendal.de](http://www.umformtechnik-stendal.de)) sowie die

- WAREMA Sonnenschutztechnik Limbach-Oberfrohna ([www.warema.de](http://www.warema.de)).

Falls Sie genauere Informationen zum Projekt wünschen, über Zwischenergebnisse informiert werden möchten oder Interesse am Training zum Prozessgestalter haben, können Sie sich gern wenden an:

Dr. Ralf Wetzel  
Fakultät Wirtschaftswissenschaften  
Professur BWL IX  
D-09116 Chemnitz  
[ralf.wetzel@wirtschaft.tu-chemnitz.de](mailto:ralf.wetzel@wirtschaft.tu-chemnitz.de)  
Tel. : 0371/531-5435  
Fax. : 0371/531-5267

Eine Vorstellung des Verbundprojektes und der einzelnen Partner ist zudem im Internet unter [www.namo-kmu.de](http://www.namo-kmu.de) zu finden.

---