



MANAGEMENTSYSTEME ALS INNOVATIONSBREMSE

## Wenn dem KVP die Luft ausgeht

Susanne Petersen, Mannheim

**Wer ein Managementsystem einführt, pflegt, auditiert und zertifizieren lässt, erwartet einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Doch der funktioniert in der Praxis häufig nicht. Kulturelle Einflüsse auf Denken und Handeln der Mitarbeiter erschweren es deutlich, das Verbesserungspotenzial von Managementsystemen wirklich auszuschöpfen.**

Managementsysteme werden seit vielen Jahren mit großem Engagement ein- und weitergeführt. Dieses systematische Orga-

nisationsinstrumentarium hat augenscheinlich einen gewissen Nutzen für die jeweiligen Unternehmen, wenn es um Qualität, Umweltschutz, Arbeitssicherheit, Unternehmensrisiken oder auch um Energieeffizienz geht. Neben dem Erwerb des meist begehrten Zertifikats stieß und stößt der Einsatz eines Managementsystems im Unternehmen oft Entwicklungen im großen Stil an. Das fängt bei der Klärung grundlegender Fragen an (Wer darf wen womit anweisen? Wie halten wir das schriftlich fest?) und reicht bis hin zur beruhigenden Gewissheit für das

Management, pflichtgemäß alle unternehmensrelevanten Rechts-, Behörden- und Kundenanforderungen umzusetzen.

### Für die Kür fehlt die Luft

Aber Unternehmen sollen, müssen und wollen nicht nur verlässlich die Basisanforderungen einhalten und damit ihre Pflicht erfüllen. Sie wollen – quasi als Kür – den erreichten Stand auch ständig verbessern. Ohne umfassende Hilfestellung durch die jeweiligen Normen, aber auch ohne verpflichtende Vorgabe organisatorischer oder methodischer Verfahrensweisen ist der kon-

tinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) Auftrag und Freiraum zugleich, für das Unternehmen wirkliche Fortschritte zu erzielen. Ein Auftrag mit Freiraum, der in der betrieblichen Realität viel zu selten ausgeschöpft wird, vielfach umgesetzt mithilfe von Zielen und Maßnahmen, dokumentiert als Programm und als solches jährlich fortgeführt.

Lassen hier vielfältige, erfolgreiche und lukrative Projekte anfangs noch echte Erfolge dieser Kür feiern, so geht ihr mit zunehmendem Alter des Managementsystems die Luft aus [1]. Sinnvolle und machbare Ideen werden spärlicher, Diskussionen mit den externen Auditoren über die Angemessenheit avisierte Ziele länger, und die technischen und wirtschaftlichen Spielräume sind zunehmend ausgereizt. Wer gute Verbesserungen erzielen will, braucht viele Ideen. Doch wie gut eignen sich die Bedingungen dafür in der Praxis heutiger Managementsysteme?

Mit Einführung eines Managementsystems werden üblicherweise neue Inhalte, Zuständigkeiten und Abläufe etabliert. Die Neugestaltung findet also primär in den schriftlich dokumentierten, organisatorischen Rahmenbedingungen, den „Strukturen“ statt. Doch dabei bleibt es nicht. Mitarbeiter lesen bei entsprechend gewichtigen Änderungen auch zwischen den Zeilen. Und das wirkt sich zwangsläufig auf die „Kultur“ des Unternehmens aus, nämlich auf die Ebene der „ungeschriebenen Gesetze“ in den Köpfen der Mitarbeiter. Die hier entstehenden Einstellungen, Denkhaltungen und Werte haben großen Einfluss auf Entscheidungen und Verhaltensweisen bei der Arbeit und Zusammenarbeit. Es entwickeln sich Routinen im Denken und Handeln, die dann im Unternehmen als „Muster“ erkennbar werden.

### Struktur und Kultur im Wechselspiel

Wirksam wird das Wechselspiel zwischen Struktur und Kultur besonders in der Anfangsphase eines Managementsystems, die geprägt ist durch umfassende und verbindliche Vorgaben, vielfältige Messungen, Bewertungen und Kontrollen sowie die jährlich wiederkehrenden Audits und Zertifizierungen. Diese neuen Strukturen wirken dann auch auf die „ungeschriebenen Gesetze“ der Unternehmenskultur und damit auf Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter. Denken und Handeln kann sich dabei von Unternehmen zu Unternehmen stark unterschiedlich entwickeln, abhängig etwa von der Ausprägung der betrieblichen Führungskultur zwischen autoritär und kooperativ. Denkbar sind unter anderem folgende Mus- ▶

#### Dipl.-Ing. Susanne Petersen,



geb. 1961, studierte Technischen Umweltschutz an der TU Berlin. Seit über 14 Jahren ist sie als selbstständige Organisations-

beraterin und Coach tätig. Insbesondere berät und trainiert sie Unternehmen und Einzelpersonen im Bereich Managementsysteme. Sie verfügt über systemische Change-Kompetenz und fundierte Coaching-Erfahrungen.

#### Literatur

- 1 Gastl, R.: Kontinuierliche Verbesserung im Umweltmanagement. VdF Hochschulverlag ETH, Zürich 2005, [www.cmrg.ch/publikationen/65](http://www.cmrg.ch/publikationen/65)
- 2 Sprenger, R. K.: Vertrauen führt – Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Campus Verlag, Frankfurt am Main 2002
- 3 Meyer, J.-U.: Kreativ trotz Krawatte. Vom Manager zum Katalysator – Wie Sie eine Innovationskultur aufbauen. BusinessVillage GmbH, Göttingen 2010

#### Kontakt

Susanne Petersen  
T 0621 43625848  
[petersen@change-in-progress.de](mailto:petersen@change-in-progress.de)  
[www.change-in-progress.de](http://www.change-in-progress.de)

#### [www.qm-infocenter.de](http://www.qm-infocenter.de)

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ310070**

ter, die sich in existierenden Managementsystemen beobachten lassen:

- ▶ *„Wichtiges wird dezidiert vorgeschrieben und ist exakt umzusetzen. Die Umsetzung wird permanent überwacht. Selbst denken, eigenverantwortlich handeln ist unerwünscht.“* – Solche kulturellen Muster lassen den Mitarbeiter als ausführendes und überwacht Organ erscheinen, dem weder Vertrauen noch Freiraum für eigenes Denken und Entscheiden eingeräumt wird [2].
- ▶ *„Perfektion ist angestrebt. Fehler und Risiken sind durch eindeutige Vorgaben und normierte Prozesse unbedingt zu vermeiden.“* – Kreativ zu sein, heißt aber querzudenken, die Macht der Routinen zu brechen. Eine kreative, ideenfreundliche Unternehmenskultur sollte also Einsatz- und Experimentierfreude und auch den Mut zum Scheitern fördern [3].
- ▶ *„Verbessert wird nur, was im Fokus liegt und bewertbar ist.“* – Für ein ergebnisorientiertes Vorgehen ist die systematische und schrittweise PDCA-Arbeitsweise mit ihren greifbaren Zielgrößen und bewertbaren Kennzahlen sicherlich hilfreich. Doch Denkprozesse sind nicht immer linear, wie auch die jüngere Hirnforschung belegt. Gerade kreatives Denken erfolgt häufig in Sprüngen, neue Ideen entzünden sich an vielfältigen Katalysatoren (zum Beispiel an Entwicklungen aus ganz anderen Bereichen, an Metaphern, Analogien und Bildern). Die Fokussierung auf feststehende Schwerpunkte und numerisch bewertbare Zielgrößen lässt wirklicher Ideenvielfalt keinen Raum.
- ▶ *„Was beschrieben und angewiesen ist, wird nicht diskutiert.“* – Eingeführt durch ein Managementsystem und gefördert durch die in der Praxis weit verbreitete Aufgabenfülle und Zeitknappheit in Führungspositionen, erstickt eine solche Haltung eine offene, wertschätzende und beteiligungsorientierte Kommunikationskultur im Keim – nicht nur dann, wenn gerade mal wieder viel zu viel zu tun ist.

Derartige Haltungen laufen der Idee einer Verbesserungskultur zuwider. Sie lassen jegliche Verbesserungsmotivation und wirken eher als Ideengefängnis, in dem sich Mitarbeiter ungern einbringen und – ganz unkreativ – einfach nur funktionieren.

### Vorschlagswesen kaum nützlich

Vor diesem Hintergrund ist auch ein beliebter organisatorischer Baustein von Managementsystemen von höchst zweifelhaftem Nutzen: Das Betriebliche Vorschlagswesen wird oft schon langjährig praktiziert, ist in Betriebsvereinbarungen verankert und wurde schließlich in das Managementsystem (und in seine Dokumentation) integriert. Gern wird es als Beleg für die Mitarbeiterbeteiligung angeführt. Doch mit ihm wird das Mitarbeiterengagement in eine umständliche und bereichsfremde Entscheidungsbürokratie kanalisiert, während es gleichzeitig den Stempel einer prämiierungswürdigen, zusätzlich belohnten Leistung erhält. Ein offensichtlicher Widerspruch, wenn auf der anderen Seite gilt, dass für einen funktionierenden KVP und ein lern- und anpassungsfähiges Unternehmen das Mitdenken auf allen Ebenen (eigentlich) selbstverständlich ist.

Was die schlechten Rahmenbedingungen für engagierten und kreativen Mitarbeiterinsatz innerhalb eines Managementsystems ebenfalls nicht verbessern kann, ist die Hinzufügung eines weiteren, etwa eines Innovationsmanagementsystems. Auch Einzelinitiativen mit wohlklingenden Projekttiteln wie „Kaizen“, „Innovationsteams“ oder „Visionshop“ bringen oft nicht die erwünschte Ergänzung und Verbesserung. Vielfach weder strukturell noch kulturell in das Bestehende eingepasst, sondern schlicht „dazugebaut“, haben sie häufig den Nebeneffekt, vergangene Aktivitäten und Veränderungen in den Hintergrund und ins Vergessen zu drängen. Die vielen unterschiedlichen, mehr oder weniger konsequent genutzten Projekt-, Arbeitsverfolgungs- oder To-do-Listen, die sich in Unternehmen oft finden lassen, sprechen hier eine beredete Sprache.

### Die Menschen als Lösungsträger

Tatsächlich steht der Unternehmensleitung mit dem bestehenden Managementsystem ein ideales Gerüst zur Verfügung, in das jeder beliebige Arbeitsschwerpunkt integriert werden kann. Allerdings dürfen die beteiligten Menschen nicht nur als umsetzende Organe organisatorischer Anweisungen betrachtet werden. Die Menschen sind – wie es bei der Begleitung von Change-Prozessen selbstverständlich ist – als selbstständig denkende, kreative Lösungsträger anzusehen, die zwischen den Zeilen lesen, Haltungen aufweisen und Werte entwickeln. Sie haben maßgeblichen Einfluss auf die Performance und die Ergebnisse – gerade auch eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. □