

- 22. Wie gelangen wir auf dem shop-floor zu einer mitarbeitergetragenen, auch rationalisierungsorientierten, kontinuierlichen Verbesserungs- und Lernkultur?**

Wichtig bei der Beantwortung dieser Frage ist der Fokus der Werte.

Die Kultur der Verbesserung

Wird Rationalisierung als Mittel zum Zweck einer kontinuierlichen Verbesserung gesehen, so lautet die Antwort: Über gute, stark dialogorientierte Umsetzungsinstrumente, die sich mit Fragen auseinandersetzen, wie:

Was ist die Zielkultur?

Wie können wir sie konkret umsetzen?

So weisen z.B. Preisverleihungen für vorbildliche Mitarbeiter den Weg. Ein gutes Innovationsmanagement und Vorschlagswesen macht den shop-floor durchlässiger für gute Ideen. Insgesamt ist der Treiber für eine Verbesserungs- und Lernkultur eine gewisse Fehlerkultur und die Wertschätzung von Mut, Dinge auch mal anders als gewöhnlich zu machen. Mitarbeitern muss es erlaubt sein, Dinge auszuprobieren – mit dem Ziel, Verbesserungen herbeizuführen. Wichtig dabei: Zum Versuch gehört der Irrtum dazu.

Die Kultur der Rationalisierung

Wenn es allerdings einzig um eine Kultur der Rationalisierung geht, so lautet die Antwort: Gar nicht!

Wie bereit sind Sie, sich zu engagieren, wenn das Ergebnis einer Verbesserung bedeutet, dass es Sie in dem Unternehmen nicht mehr gibt? Diese Form des „sich überflüssig Machens“ ist in der Natur nicht vorgesehen. Evolution bedeutet nicht, dass ich mich selber liquidiere.

Also ist der Fokus der Werte, um die es hier geht, von entscheidender Bedeutung. Eine kontinuierliche Verbesserungs- und Lernkultur kann (mit viel Mühe und Aufwand) eingeführt werden. Ziel ist dabei aber die Verbesserung und nicht, dass es hinterher so und so viel weniger Mitarbeiter gibt. Das heißt, die Verbesserung muss so aussehen, dass Menschen trotzdem noch gebraucht werden.