

Nach wie vor erfolgreich...

Im Blick: Fünf ausgewählte Fallstudien aus den Jahren 2000-2005

Von 2000 bis 2005 präsentierten wir im Strategie Journal rund 40 Fallstudien. Einige der Unternehmen gibt es nicht mehr. Andere haben sich prächtig entwickelt. Im Folgenden möchte ich Ihnen fünf Fälle aus dieser Zeit in Erinnerung rufen. Über das Internet lässt sich gut nachverfolgen, dass sie nach wie vor erfolgreich sind. Vielleicht animiert Sie ja dieser Beitrag, die Originalbeiträge noch einmal zu lesen.

Mut zur Spezialisierung –

Ein Kölner Buchhändler konzentriert sich ausschließlich auf Kochbücher (SJ 01-2000, Seite 20)

BuchGourmet ist die einzige Buchhandlung Deutschlands, die sich ausschließlich auf Kochbücher spezialisiert hat. Wir berichteten vor 10 Jahren über Dieter Eckel. Vielleicht erinnern Sie sich an die skurrilen Bücher aus dem Katalog „Tabus & Kuriositäten“, wie: „Spaghetti Shebanese“ mit dem Untertitel: „Probieren Sie selbst, was

Ihrer Katze so gut schmeckt: delikate Gerichte aus Katzenfutter.“

Die zweite Skurrilität – für so manchen USA- oder Australien-Urlauber sicherlich gut nachvollziehbar: „International Roadkill Cookbook“ nach dem Motto „Genießen Sie: Rentiere, Kamele, Pferde, Kühe, Katzen, Hühner, Ratten, Igel, Kojoten etc.“ Eine Sammlung der besten Rezepte für die Zubereitung von überfahrenen Tieren, die man auf den Straßen der Welt findet.

Nach einer Schottlandreise entstand die Idee, schwäbischen Whisky zu produzieren.

Aber diese Kuriositäten sind natürlich die Ausnahme. Eckel hat ein Know-how-Zentrum für seinen Bereich aufgebaut und ist im Besitz der damit verbundenen Kommunikationsstrukturen. Diese sorgten nicht zuletzt dafür, dass er seinen Informationsvorsprung behalten und weiter ausbauen kann. Und dass er das geschafft hat, zeigt ein Blick auf BuchGourmet.de

fangreichen Sortiments im „Wohnzimmer der Kunden“. Einen Katalog zu erstellen, war unmöglich. Heute lassen sich Dank Internet alle diese Probleme lösen.

Von Anfang an ein Selbstläufer: Schwäbischer Whisky

Der „Stoff“ aus den Highlands der schwäbischen Alb (SJ 04-2001, Seite 10)

Erinnern Sie sich an Christian Gruel. Auch er ist nach wie vor gut im Geschäft. Nach einer Reise durch Schottland entschied sich der Brennmeister, Whisky im heimischen Schwaben zu produzieren: „Ich dachte mir, wenn es mir wirklich gelingen würde, ein Produkt, das weltweit über Jahrhunderte verkostet wird, in guter Qualität herzustellen, dann wäre sein Absatz sicherlich kein Problem.“

Zur Reaktionen der Umwelt auf den Start seiner Schwäbischen Whisky-Produktion ▶

Tausende von Kochbüchern gibt es bei BuchGourmet.

Gerade durch die hohe Spezialisierung liegt der potenzielle Kundenkreis nicht nur in Köln, sondern im gesamten deutschsprachigen Raum. Einige Tausend Bücher sind dazu in englischer oder französischer Sprache verfasst. Um den Kunden den langen Anfahrtsweg zu ersparen, vertreibt BuchGourmet auch im Versandhandel. Dieser krankte früher an der mangelnden Präsenz des um-

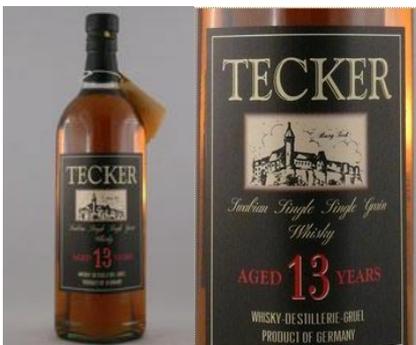
In dieser Ausgabe

FALLSTUDIE
Nach wie vor erfolgreich... Seite 1

INSTRUMENTE
KO-Kriterien erfolgreicher Projekte Seite 4

IMPRESSUM
Herausgeber: StrategieForum e.V.
Netzwerk für Erfolg und Wachstum
Heidelberger Str. 12 - 68549 Iivesheim
Tel (0621) 48 42 873 - Fax 48 42 874
Redaktion: Thomas Rupp
redaktion@strategie.net

Der StrategieReport erscheint exklusiv für die Mitglieder des StrategieForum e.V.



Edlar Tropfen: Whisky aus Schwaben.

äußert Gruel: „Wenn man mit solch einem ungewöhnlichen Projekt beginnt, sollte man dies ein wenig unter der Hand tun. Keinesfalls sollte man es an die ‚große Glocke‘ hängen, denn ich schätze einmal, mindestens 90 Prozent von denen, die davon erfahren, würden sagen: Der hat ja einen Vogel!“ So gab es auch einige Spötter, die jedoch drei Jahre später – als der erste junge Whisky auf den Markt kam – schnell verstummen.

„Denn vom ersten Moment an, war der Schwäbische Whisky bereits ein Renner,“ freut sich Gruel. Aber beim Whisky ist Alter ein wesentlicher Faktor. Seinerzeit hatte er es bereits zu einem „Neunjährigen“ gebracht, sein Ziel damals war ein 15-jähriger Whisky. Dabei darf man nicht vergessen, dass sich mit dem sogenannten „angels' share“ – also dem „Engelsanteil“ – jährlich rund 1,5-2% des kostbaren Stoffes durch die Fasswand hindurch im wahrsten Sinne des Wortes „verflüchtigen“. Neben der jahrelangen „Kapitalbindung“ ist dies eine weitere Ursache dafür, dass eine lange Lagerzeit später auf dem Markt „ihren Preis“ hat. Einen 13-jährigen Tecker – das ist Gruels Label – kann man im Internet kaufen.

Die Zielgruppe steuert unser Handeln

Durch Nutzensteigerung zum Weltmarktführer (SJ 03-2001, Seite 4)

Wo auch immer auf der Welt Sie eine Christbaumkugel hängen oder eine farbige Kerze brennen sehen... die Wahrscheinlich-

keit, dass der Lack von „Kaiser Lacke“ aus Nürnberg stammt, ist extrem hoch. Das Familienunternehmen liefert seine dekorativen Lacke in die ganze Welt, selbst nach China. „Kaiser Lacke“ hat es in seinem Marktsegment definitiv zum Weltmarktführer gebracht. Und das nicht ohne Grund, denn der Kundennutzen steht bei „Kaiser Lacke“ im Zentrum im Zentrum des Denkens und Handelns.

Im Interview sagte Walter Kaiser damals: „Auf Anregung des EKS-Lehrgangs, wurde mir vor rund 18 Jahren bewusst, dass wir als kleiner Hersteller im Reigen der Lackhersteller langfristig ohne Spezialisierung nicht überleben können.“ Also beschloss man, sich auf die Zielgruppe der Weihnachtsschmuckindustrie zu konzentrieren – dabei jedoch ausschließlich auf dekorative Lackierung. Später nahm man die Zielgruppe der Kerzenhersteller noch hinzu.

Als kleiner Lackhersteller hätten wir ohne Spezialisierung langfristig nicht überleben können.

„Der Verkauf unserer Produkte steht ganz eng in Verbindung mit ihrer Anwendung beziehungsweise Verwendung. Für unsere Kunden ist es wichtig, gar lebenswichtig, wie die Oberfläche im Endergebnis aussieht. Daher reicht es nicht aus, nur den Lack zu verkaufen. Ohne Lack geht es natürlich nicht, aber der Lack allein löst das Problem auch nicht“, so Kaiser.

In diesem Sinne kennt man bei „Kaiser Lacke“ – weit über das reine Produkt hinaus – die gesamte Anwendung des Produktes beim Kunden plus die Einbindung des Produktes in seinen Produktionsprozess. „Wenn es also beim Christbaumkugelhersteller um den Lackierungsprozess

als Teil seines gesamten Herstellungsprozesses geht, sind wir kompetenter Ansprechpartner. Egal welches Problem auftritt, wir lösen es. Und das hat sich auch schon bei seinen Kunden herumgesprochen...“ und „Kaiser Lacke“ zum Weltmarktführer gemacht: kaiser-lacke.de

Durch Kooperation zur Kollektion

„Stillesse“ - Oder wie acht Schneider-Ateliers eine Marke begründen (SJ 03-2002, Seite 4)

Haute Couture oder Pret-à-porter. Das sind Begriffe aus einer anderen Welt. Aus der Welt der hohen Schneiderkunst, wie wir sie aus Paris oder Mailand kennen. Aber jenseits der Klischeés gibt es auch in Deutschland noch eine ganze Menge Ateliers, die diese exklusive Maßschneiderei beherrschen und pflegen. Die Nürnberger Schneiderin Helga Freier gab einen Einblick in ihre Arbeit und skizzierte die Entwicklung der Branche.

Seitdem wir über Helga Freier berichten, hat sie sich eine Menge Auszeichnung verdient, u.a. Gold im Wettbewerb der Ateliers beim Bundeskongress der Maßschneider Deutschland 2004 und 2006, Gold und Bronze beim Mitarbeiter-Wettbewerb bei der Verbandstagung des Innungsverbands Bayern 2007.



Weltmarktführer bei Lacken für Christbaumkugeln und Kerzen.

Der „Europäische Arbeitskreis kreative Mode“ wählte sie 2000 zur Präsidentin, und nachdem immer mehr Fördergelder der EU ausblieben, ergriff sie die Initiative zu einer Kooperation der beteiligten Ateliers. Acht Ateliers beteiligen sich an der Kreation einer eigenen Modemarke: Stillesse.

Jede Partnerin lieferte die zugesagten ein bis zwei Modelle. Dies war für jede parallel zum Tagesgeschäft zu leisten. Damit entstand Stück für Stück eine Kollektion. Nun kam die Spezialisierung einer weiteren Kollegin zum Tragen, die sich um die Produktentwicklung kümmerte.

Denn die Verarbeitungsbasis der Teile, die ja später von jeder einzelnen Kooperationspartnerin für ihre eigenen Kundinnen gefertigt wurden, sollte möglichst einem einheitlichen Qualitätsstandard folgen, um eine vergleichbare Markenqualität zu schaffen. Weitere Synergien liegen auf der Hand: Beim Einkauf des Stoffes wurden Sonderkonditionen ausgehandelt. Die Kosten für das Fotografieren der Kollektion und die Erstellung eines Kataloges wurden geteilt. Eine Marke - „Stillesse“ - wurde angemeldet.

Und wer die Website von Helga Freier unter hf-haute-couture.de besucht, kann sich über die aktuellen Aktivitäten der energiegeladenen Schneiderin informieren, den Stillesse Katalog anschauen und da-

bei auch gleich die neue Linie „Stillesse Business Collection“ bewundern.

Angstfrei zum Zahnarzt

Fallstudie von Strategiepreisträgerin Gabriele Marwinski (SJ 04-2005, Seite 16)

Zunehmende Ärztedichte, Konkurrenz von Großpraxen und Kliniken, budgetierte Ausgaben der gesetzlichen Krankenkassen. Der Zahnarzt muss vorgegebene Honorarbegrenzungen und Kürzungen seiner erbrachten Leistungen akzeptieren.

Der einzige Ausweg aus diesem Dilemma: den Anteil an Zuzahlerleistungen von gesetzlich versicherten Patienten sowie den Anteil an Privatpatienten zu erhöhen. Unter Anwendung der EKS hat sich Zahnärztin Gabriele Marwinski dieser Herausforderung erfolgreich gestellt.

Acht Ateliers beteiligen sich an der Kreation einer eigenen Modemarke: Stillesse.

Das brennende Problem, wer kennt es nicht? Die Angst vor dem Zahnarzt wird in unserer Gesellschaft tabuisiert und totgeschwiegen, obwohl das Krankheitsbild der Zahnbehandlungs-

phobie omnipräsent ist. Deutsche Untersuchungen zeigen, dass eine Gruppe von 25% der Bevölkerung rund 75% aller Erkrankungen der Zähne auf sich vereint. Die Angst vor der Zahnbehandlung ist eines der größten Hindernisse zur Erreichung einer optimalen Zahngesundheit.



Einen Eindruck von der angstfreien Praxis gibt es unter angstfrei-zum-zahnarzt.de

Also konzentrierte sich die Zahnärztin auf die Problemlösung: Um den typischen Medikamentengeruch in der Praxis zu vermeiden, führte sie eine Duftstudie mit der Universität Wien durch, um zu testen, welche Düfte besonders entspannend und angstmindernd wirken. Unter diesem Gesichtspunkt suchte sie auch nach einem überzeugenden Farbkonzept für ihre Praxisräume, das mit den Patienten abgesprochen wurde.

„Wir führten kleine Gesprächskreise mit Patienten durch und stellten immer wieder die selbe Frage: ‘Was können Sie sich vorstellen, um Ihre Angst zu verlieren?’ Heute messen wir nach der Behandlung, ob sich die Angst wirklich verringert hat. Dazu setzen wir seit drei Jahren standardisierte Angstfragebögen ein. Nur durch eine möglichst objektive Beurteilung der Ängstlichkeit des Individuums war es möglich, entsprechende Maßnahmen zu entwickeln und zu beurteilen, die darauf abzielten, diese Angst zu minimieren oder gar gänzlich zu beseitigen.“

„Das Wichtigste war jetzt die Entwicklung unseres Innovationskonzeptes, das sich langsam zum Gesamtkonzept einer angstfreien Zahnarztpraxis entwickelte. Und Anfang 2004 war es endlich so weit: Wir konnten in neue, größere Praxisräume umziehen; aus Träumen wurde Realität.“ Und ein Jahr später gewann Dr. Gabriele Marwinski den StrategiePreis. ■



In ihrem Element: Haute Couture Schneiderin Helga Freier.

Drei „KO“-Kriterien für erfolgreiche Projekte

Interdisziplinäre Kommunikation, Koordination und Kooperation - Von Gerhard Schmidt



Gerhard Schmidt

Untersucht man die Ursachen für das Scheitern von Projekten, landet man bei dem weitaus größten Teil immer wieder bei Problemen in der Kommunikation; insbesondere aufgrund der verschiedenen Vorkenntnisse und Blickwinkel der Beteiligten, gerade wenn diese aus unterschiedlichen Fachbereichen stammen. Um trotz dieser Differenzen ein gemeinsames zielgerichtetes Vorgehen zu erreichen, müssen daher erst geeignete Voraussetzungen geschaffen werden. Dieser Artikel behandelt die grundlegenden Aspekte und bietet Hilfestellung bei der Umsetzung.

Einleitung

Statistiken belegen es eindeutig: Etwa 2/3 aller Projekte verlaufen entweder völlig im Sand, d.h. sie müssen vorzeitig abgebrochen werden oder benötigen wesentlich mehr an Zeit, Ressourcen und Budget als ursprünglich eingeplant. Neben dem zusätzlichen Aufwand kommt es aber oft auch zu einem Vertrauens- und Imageverlust beim Auftraggeber bzw. Endkunden – mit

einschneidenden Folgen für die Zukunft des Unternehmens.

Was sind die Gründe? Sind etwa die Verantwortlichen nicht in der Lage, eine vernünftige Planung und Kalkulation zu erstellen? Halten sich einzelne Beteiligte nicht an die Vereinbarungen? Oder handelt es sich gar um die viel bemühten „unvorhersehbaren Umstände“?

Personen mit unterschiedlichem Hintergrund reden bei gemeinsamen Projekten oft aneinander vorbei.

Sicher, auch all diese Probleme treten immer wieder auf, doch schaut man nach den wahren Ursachen, stellt man oftmals fest, dass diese im Umfeld der Kommunikation zu finden sind. Besonders häufig treten Missverständnisse dann auf, wenn Personen mit völlig unterschiedlichem Hintergrund zusammenarbeiten müssen. Individuelles Wissen und unterschiedliche Erfahrungen führen dazu, dass vermeintlich über dasselbe Thema gesprochen wird; ohne zu bemerken, dass Blickwinkel und Vorstellungen weit auseinanderklaffen.

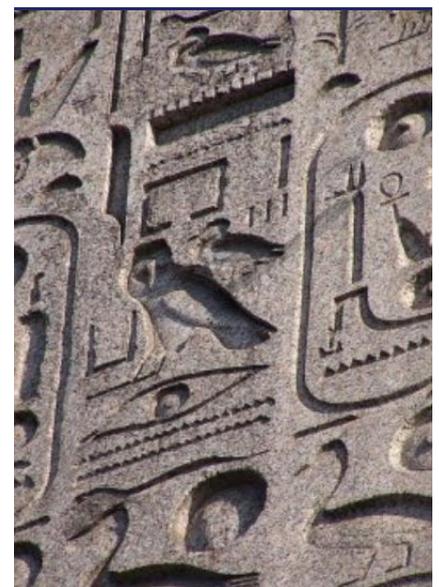
Trennt man sich dann nach der Besprechung wieder, geht an die Arbeit und setzt sich einige Zeit später wieder bezüglich der Ergebnisse zusammen, stellt man mit Bestürzen fest, dass man aneinander vorbei geredet hat.

Das Sender-Empfänger-Modell

Um nachzuvollziehen, was hier passiert ist, bietet sich das Sender-Empfänger-Modell an (s. Abb. S. 5): Der Sender möchte dem Empfänger eine Information übermitteln. Dazu muss zwischen den beiden zunächst

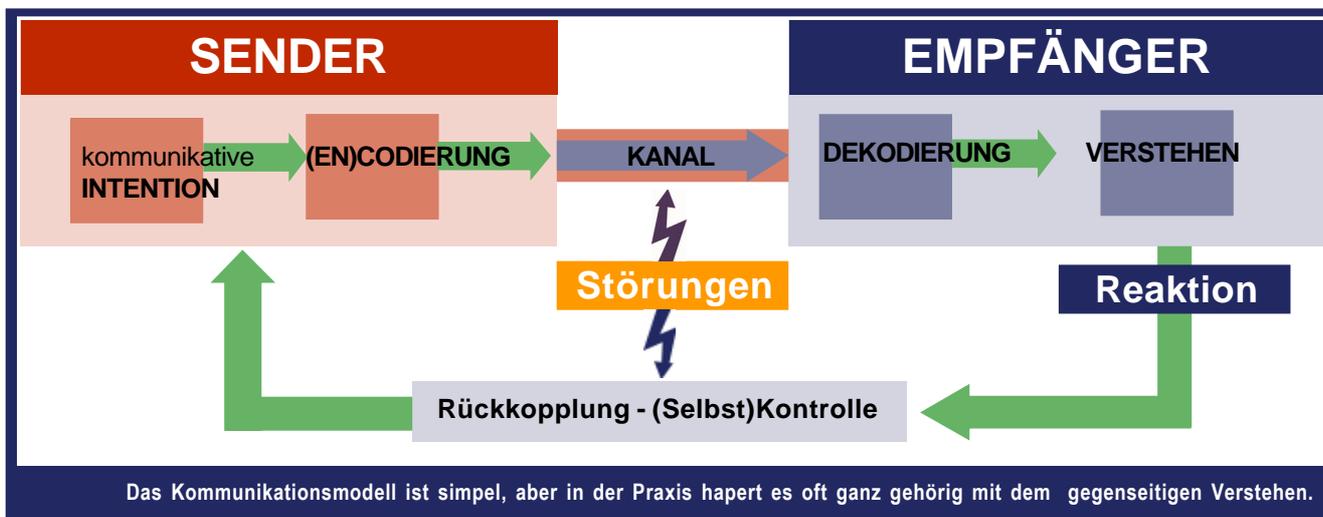
eine Verbindung (Kanal) aufgebaut werden, welche die Übertragung ermöglicht. Hierbei können verschiedene Sinne, auch in Kombination, zum Einsatz kommen, wie z.B. Sehen und Hören.

Als Erstes wandelt der Sender die Mitteilung, die zunächst nur in seinem Geist existiert und die er versenden möchte, in geeigneter Weise um (Encodierung). Dann kann er diese an den Kanal übergeben. Der Empfänger hat nun die Aufgabe, die Nachricht aus der Vielzahl der auf ihn einströmenden Eindrücke herauszufiltern, die er über seine Sinnesorgane wahrnimmt. Dann muss er sie noch interpretieren (decodieren), um deren Bedeutung zu erkennen. Damit ist die Information im Gehirn des Empfängers angekommen und der Transfer beendet.



Die berühmten Hieroglyphen stehen als Sinnbild für Kommunikation, die nicht entziffert werden kann.

Foto by Christin Ewig, pias.de



Würden Sender und Empfänger über den identischen Schlüssel (zum Encodieren und Decodieren) verfügen, und könnte man zudem alle Störungen ausschalten, wäre ein einheitliches Verständnis gewährleistet. Weil der Schlüssel aber auf den persönlichen Vorstellungen und Erfahrungen basiert, ist bereits diese Bedingung nicht erfüllt. Da sich zudem die Aufmerksamkeit des Empfängers entsprechend seiner Interessen und seiner Motivation auf spezielle Aspekte richtet, ist eine „Verfälschung“ unumgänglich. Und eine komplette Isolation des Übertragungskanal ist ebenfalls nicht möglich.

Oft wird bei einer Kommunikation zwar der Inhalt, nicht aber die Intention des Übermittlers verstanden.

Außerdem kommt es auch immer wieder vor, dass zwar der Inhalt, nicht aber die Intention des Übermittlers verstanden wird: „Die Luft ist stickig hier“, erwartet möglicherweise nicht lediglich eine Bestätigung, sondern beinhaltet eventuell auch den Wunsch, dass für Abhilfe gesorgt wird.

Schon aus dem Sender-Empfänger-Modell gibt sich eine grundlegende Erkenntnis: Um zu überprüfen, was beim Empfänger angekommen ist, sollte die Kommunikation immer bidirektional erfolgen, d.h. der Sender bittet auch darum, dass der Empfänger wiederholt, was bei ihm angekommen ist. In einer stark von Hierarchien

geprägten Firmenkultur erfolgt die Kommunikation oft nur von „oben“ nach „unten“ und verlangt allenfalls eine Bestätigung über den Erhalt der Nachricht bzw. Anweisung. Die Durchführung weicht dann aber häufig von den Erwartungen ab.

Außerdem zeichnet sich ein guter Vorgesetzter u.a. auch dadurch aus, dass er sich die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter zunutze macht. So können diese auf ihrem Gebiet meist besser beurteilen, wie eine Aufgabe geschickterweise anzupacken ist, welchen Zeitbedarf sie erfordert und was sie dazu an Ressourcen benötigen.

Definition: Kommunikation

Kommunikation (aus dem Lateinischen: Unterredung, Mitteilung), der zentrale Begriff, mit dem wir uns hier näher befassen, beschreibt die Übermittlung oder den Austausch von (objektiven oder subjektiven) Informationen durch Ausdruck und Wahrnehmung von Zeichen. Häufig erfolgt diese in Form von Sprache oder Text, aber auch Zeichen und Signale können verwendet werden. Während wir uns hier auf den Menschen (Humankommunikation) beschränken wollen, spielt Kommunikation auch unter Tieren (animalische Kommunikation), in lebenden Organismen (Biotkommunikation) und zwischen technischen Systemen (Maschinenkommunikation) – mit oder ohne Beteiligung des Menschen – eine wesentliche Rolle.

Eine erfolgreiche Kommunikation ist nur dann möglich, wenn Sender und Empfänger die gleiche Sprache sprechen.

Wie also kann man sicherstellen, dass in den Köpfen aller Beteiligten das gleiche „Bild“ dessen vorliegt, was erreicht werden soll? Dies kann nur eine Person erreichen, die zumindest grundlegende Kenntnisse in allen benötigten Bereichen mitbringt. Auf dieser Basis führt sie dann zunächst Gespräche mit Vertretern der einzelnen Abteilungen, um deren Vorstellungen und Ziele in Erfahrung zu bringen. Dabei ist aktives Zuhören angesagt; d.h. auch dort nachzuhaken, wo man etwas nicht verstanden hat.

Beim regelmäßigen Informationsaustausch kann dieser „Dolmetscher“ dann eingreifen, wenn Verständnisschwierigkeiten auftreten. Ebenso vereinfacht er komplizierte Zusammenhänge, sodass sie von jedem Anwesenden begriffen werden. Ihm fällt auch schnell auf, wenn vermeintlich über denselben Aspekt gesprochen wird, aber unterschiedliche Ansichten vorherrschen. Seine Aufgabe in diesem Zusammenhang ist dann das Vermitteln; z.B. auch dann, wenn das Gegenüber nicht nachvollziehen kann, weshalb eine bestimmte Tätigkeit auf jeden Fall durchgeführt werden muss.

Last but not least sollten alle resultierenden Erkenntnisse und Beschlüsse unbedingt schriftlich festgehalten werden. Somit ist ein gemeinsamer Kenntnisstand fixiert ▶

und kann jederzeit abgerufen und eingesehen werden.

Definition: Koordination

Aus dem Lateinischen: Zuordnung oder Beiordnung. Das Abstimmen verschiedener Aktivitäten aufeinander, die Verbesserung des Zusammenspiels, des Zusammenwirkens.

Hatten wir bei der Kommunikation noch ein einheitliches Verständnis zum Ziel, steht nun die gemeinsame Richtung im Vordergrund. Denn nur wenn alle an einem Strang ziehen, kommt das Projekt merklich voran.

Dazu muss aber jeder wissen, wie er sich einzubringen hat. Die Entwicklung einfach laufen zu lassen, und zu hoffen, dass die notwendigen Tätigkeiten termingerecht durchgeführt werden, bringt nachweislich nichts. Daher sollten schon vor Projektstart die Verantwortlichkeiten klar definiert werden. Sonst bleibt entweder etwas liegen oder wird gleichzeitig von mehreren Mitarbeitern – womöglich noch mit unterschiedlichem Ergebnis – erledigt.

Ist die Situation dann z. B. aufgrund enger Termine ohnehin schon angespannt, wird die Schuld oft beim Anderen gesucht. Im schlimmsten Fall kommt es zu einer persönlichen Krise, die in einer Blockadehaltung resultiert. Fortschritte sind dann nur noch sehr schwer zu erzielen. Probleme hingegen können schnell beseitigt werden, wenn sich alle Betroffenen einem gemeinsamen Ziel unterordnen. Die daraus entstehenden Synergieeffekte führen oft zu unkonventionellen, kreativen Lösungen.

Auch Termine müssen vereinbart werden. Dies ist um so wichtiger, je mehr Personen davon betroffen sind. Um nämlich vernünftig planen zu können, sollte im voraus bekannt sein, wann eine bestimmte Aufgabe anfällt. Sonst stehen zu diesem Zeitpunkt möglicherweise keine geeigneten Kräfte zur Verfügung. Dann schaukeln sich die Verzögerungen immer höher. Arbeiten sind daher auch einzufordern, ebenso wie periodische Rückmeldungen erfolgen sollten, gerade wenn Hindernisse den Fortgang erschweren. So kann frühzeitig gegengesteuert und Unklarheiten können beseitigt werden. Bei Engpässen wird zusätzliche Unterstützung angefordert. Selbstverständlich sind auch hierbei alle relevanten Informationen in geeigneter Form zu notieren und abzulegen.

Definition: Kooperation

Als Kooperation (aus dem Lateinischen: Mitwirkung) wird die Zusammenarbeit zwischen den Aufgabenträgern in einer Organisation bezeichnet.

Dabei kann ein gemeinsames, für alle nachvollziehbares Ziel ungeahnte Effekte zur Folge haben. Oft herrscht nämlich eine regelrechte Konkurrenz zwischen den einzelnen Abteilungen. So sind z.B. viele Entwickler offenbar der Meinung, dass die Qualitätssicherung nur dazu da ist, ihre Arbeit schlecht zu machen. Tatsächlich scheint in manchen Firmen ein regelrechter Wettbewerb zu existieren, wer die meisten Fehler findet. Das ist nicht nur kontraproduktiv, sondern für die Betroffenen auch demotivierend.

Um eines gleich klar zu stellen: Natürlich müssen Fehler identifiziert und die Ursachen beseitigt werden. Doch dies kann auch auf einer partnerschaftlichen Basis erfolgen. Schließlich sind auch die Entwickler daran interessiert, gute Qualität abzuliefern und freuen sich über ein kon-

struktives Feedback. Miteinander statt gegeneinander sollte daher die Devise heißen; Zusammenarbeit statt Konkurrenz. Schon kommt es zu einer ganz anderen Stimmung, und mit der Motivation steigt auch automatisch die Leistung jedes Einzelnen.

Der Faktor Kommunikation wird in vielen Betrieben immer noch unterschätzt.

Ebenso wichtig für die Motivation ist eigenverantwortliches Arbeiten, d.h. innerhalb des vorgegebenen Rahmens selbstständig entscheiden zu können, welches der optimale Weg zur Lösung der übertragenen Aufgabe ist. Sollte man dabei einige Teilaspekte nicht beurteilen können, darf aber auch die Hilfe interner oder externer Spezialisten herangezogen werden. Die Kommunikation zwischen allen Beteiligten läuft dabei viel direkter, weil jeder inzwischen verstanden hat, welchen Beitrag er zum großen Ganzen zu leisten hat.

Fazit

Der Faktor Kommunikation wird in vielen Betrieben immer noch unterschätzt. Oft existieren zwar ausreichend Vorgaben für Entwicklungs- und Änderungsabläufe, doch keine Richtlinien für ein effektives und effizientes Miteinander. Dieser Beitrag soll daher auch als Plädoyer dafür betrachtet werden, passende Kommunikationsstrukturen und -prozesse zu etablieren, denn reibungslosere Abläufe führen automatisch zu höherer Produktivität und Qualität. Dann aber bleiben auch mehr Kapazitäten, um die Marktposition auszubauen und das Unternehmen mit Innovationen voranzubringen. ■

Kontakt:

Gerhard Schmidt ist auf die Optimierung von Qualitätsmanagementprozessen im Bereich Medizintechnik spezialisiert. Sein Schwerpunkt ist die risikobasierte Software-Entwicklung

GS medicalsoftwaresuccess
Alberichstraße 52 - 68199 Mannheim
Tel (0621) 83 21 416
info@gs-medicalsoftwaresuccess.de



Kommunikation ist das wichtigste Instrument menschlicher Gemeinschaft. Sie findet immer und überall statt.