

# Die dunkle Seite des Mondes<sup>1</sup> – oder: Wo beginnt nachhaltige Qualität?

Text: Niklaus Gerber

«Nur was zu Ende gedacht ist, bringt auch ein Ergebnis»  
[Napoleon Bonaparte].



Einmal im Monat wird man sich bewusst, dass nicht allein die Erde, sondern auch ihr Trabant eine Kugel ist. Mit der Form assoziieren wir Harmonie. Etwas Fertiges oder Ganzes. Im Gegenzug erkennen wir im Halbmond das noch Unfertige.

Institutionen zeigen bei Projekten<sup>2</sup> oft ein Halbmondverhalten: Die eine Seite strahlt im hellen Licht, die andere Hälfte liegt im Dunkeln. Die Vollkommenheit erahnen wir nur.

## PDCA als Prinzip

Auf das Demingrad (siehe oben) übertragen stehen die beiden Aktivitäten Planen (plan) und Tun (do) vornehmlich auf der Sonne zugewandten Seite. Sie zeigen das Unternehmen im stahlenden Licht: Projekte werden initiiert und angegangen, meist mit grossem Engagement und Aktivismus, manchmal mit Euphorie; stets mit dem Ziel, dass es besser werden soll. Der Schein indessen trügt. Viele Vorhaben bleiben stecken oder scheitern gar wegen «halben Sachen».

Erfolgreiche und auf Nachhaltigkeit bedachte Institutionen legen den Fokus von Projekten gleichsam auf die im Halbschatten liegende Seite. Gegen aussen hin interessiert das nicht, gegen innen jedoch ist die Beachtung und Auseinandersetzung zentral und bedeutsam. Hier liegen die Aktivitäten Überprüfen (check) und Umsetzen

(act). Bei ersterer muss ich Rechenschaft ablegen. Leitfragen dazu sind:  
Effektivität – die richtigen Dinge tun.

- Weshalb bin ich überzeugt, *das Richtige* geplant und gemacht zu haben?
- Weshalb bin ich überzeugt, dass ich *es richtig* geplant und gemacht habe?

Beide Fragen verlangen nach Begründungen resp. Belegen sowie einer Ergebnisbeurteilung.

Zugegebenermassen werden solche Fragen als mühsam empfunden. Sich mit der Schattenseite – dem check und act – auseinanderzusetzen und den bisherigen Weg zu hinterfragen, ist anspruchsvoll und unbeliebt, da sich bei den Betroffenen «Versagerängste»<sup>3</sup> ausbreiten können. Dabei ist gerade das korrigierende Eingreifen und Revidieren des ursprünglich Angedachten ein Markenzeichen der lernenden Organisation.

## KAIZEN als Grundhaltung

KAIZEN stammt aus dem Japanischen und bedeutet «vom Guten zum Besseren». Dabei geht es um die kontinuierliche und schrittweise Verbesserung bis hin zur Perfektionierung<sup>4</sup>.

Jedes Management wirkt mit solch einer Haltung glaubwürdig und vertrauensvoll. Sie wird so sichtbar:

- Bereitschaft, hinter uns liegende Wege – geplante und gemachte – zu hinterfragen und wenn nötig anzupassen.
- Bereitschaft, stets an den «Ort des Geschehens» zu gehen und zuzuhören. Betroffene in den Mittelpunkt stellen und zu Beteiligten machen.

- Bereitschaft, allenfalls notwendige Korrekturen zu begründen und umzusetzen.

Der PDCA-Zyklus und KAIZEN sind ein «Zwillingspaar», eng miteinander verbunden. Findet dieses Beachtung, dann entsteht aus einer gelebten eine nachhaltige Qualität, die zu Ende gedacht ist. ■

## Das Deming<sup>5</sup>-Rad

Das Rad beschreibt die vier Phasen eines iterativen Problemlösungszyklus für Lernen und Verbesserung: Planen-Tun-Überprüfen-Umsetzen resp. Plan-Do-Check-Act, oder kurz PDCA.

### Plan

*Erkennen* von Verbesserungspotenzialen durch Analyse des aktuellen Zustandes sowie das *Entwickeln* eines neuen Standards.

### Do

*Ausprobieren* bzw. *testen* und praktisches *Optimieren* des neuen Standards mit schnell realisierbaren, einfachen Mitteln.

### Check

*Überprüfen* der Resultate und bei Erfolg für die Umsetzung *freigeben*.

### Act

*Einführung* des freigegebenen Konzeptes sowie regelmässige *Überprüfung* der Einhaltung des neuen Standards.

1 In Anlehnung an den gleichnamigen Roman von M. Suter, 2012

2 Die Bezeichnung steht allgemein für Verbesserung/Veränderung

3 In Anlehnung an Dobelli, R.; Auch Korrigieren ist eine Kunst; NZZ, 8.4.2017

4 Ein typisches Beispiel dieser Grundidee findet sich in der japanischen Tee-Zeremonie.

5 Deming, W.E., US-amerikanischer Physiker, Statistiker und Pionier im Bereich des Qualitätsmanagements (1900-1993).



Niklaus Gerber ist Leiter der Abteilung für Mechanisch-Technische Berufe an der Gewerblich-Industriellen Berufsschule Bern GIBB