

Dr. Walter J. Schwarz
CONSULTING & TRAINING

drwjs

ARNULFSTRASSE 42
D-83026 ROSENHEIM

TEL: +49 (0)8031 - 63 6 96

Internet: www.drwjs.com
eMail: office@drwjs.com

Willkommene Funktionen der Wertanalyse

Feedback aus der Praxis

1. Willkommene Funktionen der Wertanalyse

Nachfolgend sind Funktionen der Wertanalyse beschrieben, die in der Praxis immer wieder als positive Impulse für das Unternehmen genannt wurden:

- Team-Arbeit fördern.....2
- Verantwortung aufzeigen und übernehmen.....2
- Neue Einsichten gewinnen.....3
- Unspektakuläre Ergebnisse schätzen lernen.....3
- "Alte Hüte" umsetzen3
- Funktionen objektivieren.....3
- Notwendiges reflektieren3
- Kostenrechnung verbessern4
- Moderatoren als "Service-Leister" genießen4
- Methodik schätzenlernen.....4
- Team motivieren4
- "Unumstößliches" überdenken4

• Team-Arbeit fördern

Die Wertanalyse fördert die Zusammenarbeit - auch als besonderer Gewinn betrachtet - über Abteilungs- und Unternehmensbereichsgrenzen hinweg. Das Verständnis für die Sichtweisen, Prioritäten und Rahmenbedingungen "der anderen" wächst und erleichtert dadurch die Kommunikation und Zusammenarbeit.

Die Scheu, "den anderen" einer kleinen oder unangenehmen Sache wegen anzurufen oder mit ihm ein Problem zu besprechen, schwindet. Es fällt leichter, mit jemandem Kontakt aufzunehmen, den man durch die Wertanalyse-Treffen mittlerweile ganz gut kennengelernt hat und von dem man weiß, daß er mittlerweile "ein offeneres Ohr hat" und "man grundsätzlich willkommen" ist.

• Verantwortung aufzeigen und übernehmen

Die Wertanalyse zwingt - dosiert und nicht manipulativ eingesetzt - zum Erkennen der Bedeutung von Verantwortung und zur klaren Übernahme oder Ablehnung von Verantwortung im Einzelfall. Dieses Bekenntnis zur (Nicht-)Verantwortung ist ein wesentlicher sozialer Aspekt von Personal- und Organisationsentwicklung. Letztendlich wird dadurch auch transparent und einsichtig, daß die Arbeit im Rahmen einer Wertanalyse meist nur unternehmensintern erledigt und koordiniert werden kann. Der oft verständliche Wunsch, die Wertanalyse-Arbeit auch inhaltlich möglichst umfassend einem externen (Berater) zu übertragen, kann in der Regel nicht erfüllt werden.

- **Neue Einsichten gewinnen**

Die Wertanalyse bewirkt oft, daß im Unternehmen als selbstverständlich betrachtete Aussagen und Gegebenheiten kritisch hinterfragt werden und dadurch angeregte Diskussionen zu überraschenden, bisher nicht wahrgenommenen und letztendlich akzeptierten Erkenntnissen und Schlußfolgerungen führen. Die Wertanalyse führt in vielen Fällen zu Lösungen, die vorher so nicht bekannt waren.

- **Unspektakuläre Ergebnisse schätzen lernen**

Aber auch nicht-spektakuläre Ergebnisse werden im Rahmen einer Wertanalyse oft schätzen gelernt. So gibt die tiefgehende Diskussion im Kreise von Kollegen die Sicherheit, "wirklich" alles bedacht und nichts vergessen zu haben und so gemeinsam das Ergebnis zu tragen. Die Last der Verantwortung z.B. für "die Superlösungen aus dem Bereich Konstruktion" wird dem einzelnen Konstrukteur abgenommen und vom Team getragen. So wurde z.B. gemeinsam "in harter Arbeit festgestellt, daß der heutige Zustand mit geringen Modifikationen die beste Lösung sei."

- **"Alte Hüte" umsetzen**

Immer wieder heißt es zu Ergebnissen einer Wertanalyse, daß diese eigentlich schon seit einiger Zeit - oft Monaten oder gar Jahren - unternehmensintern bekannt und diskutiert worden seien. Das wären eigentlich "alte Hüte" und somit kein wirklicher Erfolg der Wertanalyse. Dem läßt sich mit einer einfachen Antwort begegnen: "Wenn das Ergebnis bereits klar war, warum wurde es bis heute nicht einfach entschieden und umgesetzt?"

Der wesentliche Beitrag der Wertanalyse ist in diesem Fall somit nicht das inhaltliche Ergebnis, sondern die Schaffung von Rahmenbedingungen und Einsicht durch Sichtbarmachen von Notwendigkeiten, Sinnhaftigkeiten und Folgewirkungen.

- **Funktionen objektivieren**

Die funktionale Sichtweise unterstützt auch jene Mitarbeiter, die sich sonst gegen argumentativ stärkere Kollegen nicht oder nicht ausreichend durchsetzen konnten. Es wird zunehmend als normal und sogar berechtigt angesehen, daß auf viele Anordnungen und Entscheidungen die Wertanalyse-spezifischen Fragen gestellt werden wie "Warum?" und "Welche Funktionen soll das erfüllen?" Kritisches, funktionenbasiertes Hinterfragen objektiviert, behindert emotionales Argumentieren und Taktieren und wird zunehmend akzeptiert.

- **Notwendiges reflektieren**

Das systematische Zusammenfinden und gemeinsam in Ruhe über dringliche Themen diskutieren, wird als Gewinn betrachtet. Gäbe es diese Treffen nicht, würde nie entschieden. Und diese Treffen dienen auch der "notwendigen Besinnung auf das, was im Alltagstrubel verloren geht".

Solche Wertanalyse-Treffen in "erzwungener" Ruhe bringen oft die Einsicht, daß es trotz Termindruck besser wäre, im Projekt kurz innezuhalten und nochmals grundsätzlich Zielsetzung, Rahmenbedingungen, Zwischenergebnisse u.a. zu diskutieren, anstatt einfach weiterzumachen wie bisher. Erst im Rückblick wurde dies oft als projektrettend erkannt.

- **Kostenrechnung verbessern**

Im Rahmen von Wertanalyse-Projekten wird den Mitwirkenden bald klar, daß die Kostenrechnung und -informationen, wie sie zur Zeit im Unternehmen zur Verfügung stehen, für die wertanalytische Arbeit nur bedingt hilfreich sind. Die ohne Zuschläge versehenen Kosten und die Art der Kostenberechnung müssen öfters an die Bedürfnisse der Wertanalyse angepaßt werden. Die Bedeutung einer Wertanalyse-gerechten Kostenrechnung wird klar und erlebbar.

In der Folge steigt das Bewußtsein für die Notwendigkeit praxistauglicher Kostendarstellungen. Öfters wurde aufgrund der Einsicht, daß in diesem Bereich "etwas geschehen müßte", das Kostenrechnungssystem neu gestaltet.

- **Moderatoren als "Service-Leister" genießen**

Die Teilnehmer schätzen den Service und Komfort eines (oft externen, inhaltlich unabhängigen und hierarchisch ungebundenen) Moderators, der die Steuerung des Prozesses und die Dokumentation der besprochenen Details und Erkenntnisse "für sie übernimmt". Sie genießen es, in dieser Art nicht immer selbst agieren und Ergebnisse festhalten zu müssen und sich voll "für ihre Sache" einsetzen zu können.

- **Methodik schätzenlernen**

Durch die Wertanalyse kommt es oft zur Erkenntnis, daß methodisches Arbeiten "gar nicht so schlecht" sei, solange es flexibel gestaltet wird. Situationsgerechter Methodeneinsatz statt unreflektierter Methodengläubigkeit unterstützt die effiziente Projektarbeit.

- **Team motivieren**

Durch die Loslösung von mitarbeiterbezogenen Details hin zur objektiven Betrachtungen in Form von Funktionen wird der Prozeß der Teambildung und die Bereitschaft zur ganzheitlichen, kritischen Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Thema gefördert.

Partnerschaftliche Mitwirkung des Moderators motiviert stärker als die Vorschläge eines Experten, der diese "im Auftrag des Chefs im stillen Kämmerchen" entwickelt hat.

- **"Unumstößliches" überdenken**

Unvoreingenommenes Herangehen an einzelne Aspekte führt oft zu Überraschungseffekten in der Betrachtung alter Ansichten und Annahmen. Die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit Neuem wird unterstützt und wächst.