

U P G R A D E

Die Seite für Kaderweiterbildung  erscheint jeden Samstag im "Landboten" mit 46 700 Exemplaren

LERNENDE ORGANISATIONEN

«Coopetition» ist kein dämmlicher Idealismus

Erst wenn man lernt, wie der Kunde zu denken, werden die angebotenen Leistungen den Kundenbedürfnissen gerecht.

von GERHARD SCHOLZ

In den USA kann man zur Weihnachtszeit immer den schon 1947 gedrehten und sehr populären Film «Miracle on 34th Street» sehen: Ein eigentlich für Macy's in New York arbeitender Weihnachtsmann schickt die Kunden zur Konkurrenz, dem Warenhaus Gimbels, wenn sie bei Macy's nicht fündig werden. Anstatt zu versuchen, der Konkurrenz den Hals umzudrehen, geht es dem «Unternehmer Weihnachtsmann» darum, die Menschen zufrieden zu stellen. Diese Art Konkurrenz ist wahrhaft human, denn sie bringt den Menschen bei, über die Interessen und Wünsche des anderen nachzudenken, und bringt uns weg von der Art unnötiger und nutzloser Konkurrenz, die für einen

grossen Teil der Ineffizienz unseres gegenwärtigen Systems verantwortlich ist.

Das alte Problem der ausschliesslichen Konkurrenzorientierung wurde also schon vor über 50 Jahren mit frischen, neuen Augen betrachtet und diente als neues mentales Modell zur Orientierung für modernes Dienstleistungsverständnis: «Versuche erst einmal, den Kunden selber zufrieden zu stellen. Falls dies nicht möglich ist, handle in seinem Interesse, und er wird dir dafür dankbar sein und beim nächsten Mal wieder zu dir kommen.

Auch in hartem Wettbewerb die Kundenbedürfnisse nie aus den Augen verlieren.

Der Begriff der Coopetition ignoriert nicht die Tatsache der Konkurrenz (engl. Competition) von Unternehmungen ähnlicher Sparten, ergänzt ihn jedoch durch das Prinzip der Kooperation (engl. Cooperation) in der Unternehmenswelt. Die Grundidee: Diejenigen Unternehmen

mit dem besten kundenorientierten Service werden «in the long run» alle diejenigen überleben, die zunehmend vergessen, dass die Kunden der einzige



Bild: pd

Gerhard Scholz, Dr. phil. I, ist Leiter des Instituts für Organisationales Lernen, Winterthur. Das Institut fördert in branchenübergreifenden Seminaren das Verständnis für lernende Organisationen. Telefon 052 262 70 50 oder www.io-l.ch

Grund für ihre Existenz sind. Erforderlich für diese neue Perspektive ist die Transformation der vorherrschenden Kultur und der Atmosphäre in der eigenen Organisation in eine Kultur und At-

mosphäre, die auf jeder Ebene positive persönliche Interaktion fördert. Wie lässt sich dies erreichen?

Wo steht Ihr Team?

Wir reagieren weitaus kooperativer auf Menschen, die uns anstelle von Gleichgültigkeit, Stirnrunzeln und Abkanzelungen mit einem warmen Lächeln und Freundlichkeit begegnen. Wärme und Respekt werden mit Offenheit und Kooperation gedankt. Wenn man presst und zerrt, um zu einem Ergebnis zu kommen, erntet man Widerstand oder der Kunde geht gar woanders hin. Mitarbeiter und Kollegen können nicht so schnell woanders hingehen. Sie danken es ihnen mit mentalem Urlaub von ihrer Person und ihren Sichtweisen. Wenn man nicht weiss, wann die nächste Salve auf einen abgefeuert wird, verwendet man viel Energie darauf, rechtzeitig in Deckung zu gehen. Die Effektivität unserer Handlungen lässt sich substantiell wesentlich steigern, wenn wir den Respekt und die Unterstützung, die wir unseren Kunden zukommen lassen, auch unseren Mitarbeitern und Kollegen zukommen lassen würden.

Um echtes Commitment zu erreichen, muss sich eine Organisation ein Gefühl

von Verantwortlichkeit erarbeiten, das ihre gesamte Struktur durchdringt. Solch eine Organisationsverantwortlichkeit ist weit mehr als nur gute PR. Organisationsverantwortlichkeit ist eine systematische Methode, jeden Mitarbeitenden auf ein nahezu gleich hohes Niveau von Dienstleistungs- und Produktionsqualität zu bringen, die Mitarbeiter in einem gewissen Sinne zu adeln. Die Mitarbeitenden ihrerseits reagieren hierauf mit einer enormen Einstellung des Commitments für die Unternehmung. Damit entsteht ein affektiv-emotionaler Nährboden, der es gemeinsam mehr erlaubt, heutige Herausforderungen zu meistern: die eigene Organisation zu einem sicheren Ort für neue Lernerfahrungen und Weiterentwicklungen zu machen. Positive Resultate hiervon: einerseits ein Gewinn für den Arbeitgeber, da weniger innovative Denker von ihrem Unternehmen verkannt oder gar entlassen werden; andererseits ein Gewinn an Erfolgsgefühl und Zufriedenheit für die Arbeitnehmer, die mit dem Aufgeben, ihre guten Ideen zu verfolgen, oftmals auch das Mitdenken am Arbeitsplatz aufgegeben haben. Wir können uns in der heutigen Weltwirtschaftslage nicht mehr leisten, diesen Preis zu zahlen.