

## Erfindungskunst contra Alltagstrott

– Bericht vom Wertanalyse-Symposium 1990 an der FHW Pforzheim –

Um im Wettbewerb mithalten zu können, Arbeitsplätze zu schaffen und zu erhalten, sind immer mehr spezielles Wissen und Können - weitere Arbeitsteilung erforderlich. Parallel hierzu wächst freilich auch die Zahl fachübergreifender Probleme, deren Lösungen wiederum die wachsende Anzahl von Spezialisten zu besserer ökonomischer Gesamtleistung "verklammern" sollten. Das Vermögen die bekannten Organisationsmethoden jedoch nicht ausreichend und nicht schnell genug zu lösen, und als Folge wachsen vermeidbare Kosten überall (fast ungebremst) weiter.

Die wirksamste bekannte Hilfe dagegen setzt wiederum beim genannten Spezialisten - gleich, ob Sachbearbeiter oder Führungskraft, ob Kaufmann oder Techniker in Wirtschaft, Staat oder Wissenschaft - an. Als jeweils unmittelbar Betroffener weiß er am besten, wo "der Schuh drückt". Aber gerade sein Wissen, sein Urteil und seine Kreativität werden in unserer so arbeitsteiligen Welt i.a. noch ungenügend oder gar nicht abgefragt oder gar gefordert. Wertanalyse, eine Methode der Erfindungskunst führt hier weiter - mit meist überraschenden Erfolgen sowohl für die Betroffenen selbst, als auch die Hauptakteure dieser Gruppenarbeit, wie für die Führungsinstanzen als die Auftraggeber solcher Projekte. Was Wunder, daß die Nachfrage nach Erfahrungen und Anwendungswissen hierüber bei Organisatoren und Führungskräften ständig zunimmt. Als Vermittler von Antworten diente das letztjährige Wertanalyse-Symposium, Ende September 1990.

Der Rektor der Fachhochschule für Wirtschaft, Pforzheim, Prof. Dr. Huth, konnte mit nahezu 50 Teilnehmern aus Wirtschaft und Behörden aus Frankreich, Russland, Spanien, der Tschechoslowakei und Ungarn, aus der ehemaligen DDR und der BR-Deutschland ein "volles Haus" begrüßen.

An zwei Tagen zeigten die Referate die Ausstellung und die Diskussionen, daß "das Glück der Tüchtigen" besser (betriebswirtschaftlich) kalkulierbar ist, als allgemein angenommen.

tion der Beschaffung von Büromaterial in einer Stadtverwaltung dem Beschauer gezeigt, wie man das mit Hilfe der Wertanalyse gemacht hat. Nicht genug damit, denn es werden Regeln genutzt (Normative Wertanalyse), die es gestatten, das Maß an erforderlicher Arbeitstiefe und die benötigte Basis an Kreativität durch den Moderator zu steuern und so die Effizienz der Teamarbeit zu optimieren. Die gute Idee läßt sich zwar auch so nicht erzwingen, aber die Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens läßt sich durch eine gut moderierte Wert-



*Die Ergebnisse der Grundlagenarbeit am Wertanalyse-Institut an der FHW fanden reges Interesse. – Die Teilnehmer während einer der Diskussionen*

Die Chancen in Sachen Wertanalyse sind heute für Jedermann nutzbar. Die in der Ausstellung gezeigten Auswertungen von mehr als 300 Wertanalyse-Projekten des Wertanalyse-Instituts und aus Ungarn bestätigen dies. Und es wird "hautnah" an Fallbeispielen zu Umweltproblemen, Qualität in Altersheimen und zur Organisa-

analyse-Arbeitsgruppe deutlich verbessern (und vorausplanen, siehe oben).

In- und ausländische Fachleute berichten darüber, was den guten Wertanalyse-Moderator kennzeichnet, ob und wo sich die immer knappe Zeit für eine Wertanalyse durch Rechnerunterstützung even-



tuell so strukturieren ließe, daß mehr Zeit für Rückfragen, Reflexionen und ein rascheres "zur Sache kommen" und für Entscheidungen in der Arbeitsgruppe herauspringen würde. Wie können in unserer raschlebigen Zeit wichtige Veränderungen in Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung früher erkannt und dann gezielt gefördert oder abgemildert werden - ist dafür "Controlling", also Steuerung mit Hilfe von Veränderungsdaten je Periode mehr als nur ein Schlagwort?

In der sogenannten "Normenekte" der Ausstellung wurde - natürlich anhand einfacher Beispiele - darauf verwiesen, daß auch bei Geschäfts- und Organisationsanweisungen u.ä. anwenderfreundlichere, kürzere Darstellungsformen, wie sie bei technischen Normen (DIN) vorgeschlagen sind, übernommen werden könnten.

Übrigens müßte es auch hierfür möglich sein - ebenso wie bei Normen - den wirtschaftlich besten Grad der Versorgung mit solchen Anweisungen festzulegen - zum Nutzen der Mitarbeiter, zur Dämpfung der Kosten.

Interessant war auch, die verschiedenen Denkrichtungen zu beobachten: Frankreich im originellen Definieren nützlicher Begriffe. Rußland mit tiefgründiger Ableitung spezieller Heuristiken, d.h. Regeln für Erfindungskunst und Deutschland (genauer: Pforzheim) mit konsequenter Ausrichtung auf Betriebsergebnisse. Auch dieses Mal berichteten Diplomanden über ihre Abschlußarbeiten, z.B. den Vergleich von Wertanalyse-Auswertungen Ungarn/Deutschland

(Wolf), über Methoden der Erfindungskunst in Rußland (Beeh) und den Versuch, Verhaltensschwierigkeiten während der Teamsitzungen zu erkennen, die die Mitglieder der Arbeitsgruppe in ihrer Entfaltung hemmen, und Abhilfevorschlüsse zu machen, z.B. im Rahmen der Weiterbildung in Behörden/Unternehmen (Maxion). Viele halten heute Teamarbeit für nötig, an Erfahrung, Übung und Steuerungsregeln fehlt es jedoch sowohl bei Betroffenen und Vorgesetzten.

Zwar spricht die Anwendung der Wertanalyse die jeweilige Problembasis, den Mitarbeiter, seine Kreativität und seine Kritisierfähigkeit besonders an, aber den für das Amt, das Unternehmen entscheidenden Anstoß muß schon die Führungsspitze geben: Informieren, Probleme benennen, Ziele setzen, Wertanalyse durchführen lassen.

Auch die Anwendung der Wertanalyse-Systematik ist natürlich kein "Stein der Weisen". Manchmal geht auch mal etwas schief und vor allem realisierte Lösungen fliegen einem nicht wie im Schlafraffenland nur so zu, sondern sie müssen stets hart erarbeitet werden.

Wie die seitherige Erfahrung zeigt, ist Wertanalyse eine erfolgversprechende, gute Ergänzung des "klassischen" Methodenpotentials für die Zukunft. Dabei will das Wertanalyse-Institut und der Hochschularbeitskreis Wertanalyse mit-helfen durch

\* wertanalytische Bearbeitung durch Unternehmen und Be-

hörden bereitgestellter Projekte - gemeinsam mit Studenten und unter fachkundiger Anleitung,

- \* den Arbeitskreis Wertanalyse im Rahmen des Programms Hochschule und Wirtschaft der FHW zu Information, Beratung und Aussprache zwischen Theorie und Praxis,
- \* Auswertung im WA-Institut von Daten aus der Praxis angelieferter Wertanalyse-Projekte (Diskretion bleibt gewahrt), um Erfahrungswerte und Grundlagenkenntnisse zu verbessern.

Der professionelle Einsatz heuristischer Methoden wie der Wertanalyse ist, das zeigte sich auf dem Symposium wieder, leicht erlernbar und weiter verbesserbar.

Ihr interdisziplinärer Arbeitsansatz führt zum "Blick über den Zaun" und durchbricht oft genug den Alltagstrott eingefahrener Tagesroutine. Und dies läßt sich sogar immer besser betriebswirtschaftlich im voraus planen und dann durchsteuern - eben, "controllen".

*Prof. Siegfried Händel*

**Auskunft erteilt gerne das**

**Verbindungsbüro  
Hochschule & Wirtschaft**

**Herr Gebhardt-Kraft,**

**Telefon und Fax  
(0 72 31) 6 25 55,**