

Führen im TQM¹-Zeitalter – neue Anforderungen an Führungskräfte

Die Veränderungen in unserer Umwelt - und somit auch in unserer Arbeitswelt - sind geprägt von der Abwesenheit des „Luxus der Stabilität“. Der Wandel zu einer Welt, in der nichts mehr unmöglich erscheint, macht auch vor der Arbeitswelt und somit unseren Aufgaben als Führungskräften nicht Halt.

Um dem Ziel der zentralen „Kundenfokussierung“ näher zu kommen, braucht es organische, lebendige Organisationen. Inter- oder multidisziplinären Teams orientieren sich nicht mehr an ihrem eigenen persönlichen Aufgabenbereich, sondern vielmehr am Gesamtziel des Unternehmens.

Aber auch diese Teams brauchen eine Form der Führung, die ihnen die Gelegenheit zur fokussierten Kreativität gibt und lässt.

Yvonne Klug

Geschäftsführerin der
K3 consult in Erfurt

- Expertin zum Themenkomplex TQM (z.B. EFQM, BSC, Strategie- und Leitbild-Prozesse)
- open-market-Lizenz der EFQM
- erfolgreiche Implementierung und Umsetzungserfahrung zu diesem Thema in Profit- und Non-Profit-Organisationen

Mitglied im Strategie-Netzwerk Friedag/Schmidt

e-Mail: Yvonne.Klug@k3-consult.com

www.k3-consult.de



Was sind die „neuen“ Anforderungen an Führungskräfte?

Die oben skizzierten Veränderungen führten dazu, dem tatsächlichen Führen eines Teams einen deutlich höheren, konkreteren Anteil am Unternehmenserfolg beizumessen als bisher. In dieser Hinsicht sind die „neuen“ nicht unbedingt anders als die „alten“ Anforderungen; aber sie sind zwingender. Wir müssen wir uns auf den Kern unserer Aufgaben besinnen – das „Führen“ (im ursprünglichen Sinne des Wortes) und uns dessen permanent bewusst sein:

Führen bedeutet Kommunikation. Damit ist nicht die Nutzung der uns zur Verfügung stehenden diversen technischen Möglichkeiten gemeint, sondern die „Verständigung untereinander“²; die Verständigung mit unseren Mitarbeiter/-innen.

Als Führungskraft haben Sie die Verantwortung dafür übernommen, die Ideen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Energien und die Begeisterungsfähigkeit all Ihrer Mitarbeiter/-innen zu wecken, zu bündeln und zu leiten. Und um das zu ermöglichen, sollten Sie nicht nur selber Verantwortung tragen, sondern auch bereit sein, Verantwortung zu teilen. Zugleich müssen Sie dafür sorgen, dass die Bereichsziele, ebenso wie die Ziele der einzelnen Mitarbeiter/-innen sich wie ein Puzzle zum Gesamtziel der Organisation zusammenfügen.

Wie kann Verantwortung praktisch übertragen werden?

Bereiten Sie die Übertragung von Verantwortung konzentriert vor. Bevor Sie mit Ihren Mitarbeiter/-innen sprechen müssen Sie ein klares Bild davon haben, was die Ziele der Aufgabe, der Tätigkeit, des Projektes etc. sind, wie dies in den strategischen Gesamtrahmen Ihres Unternehmens passt, wer verantwortlich ist, wie Sie unterstützen können, wie das

¹ TQM: Total Quality Management


² Definition gemäß Fremdwörter-Duden

Monitoring und Controlling stattfindet, wann das Projekt beendet sein muss etc. - das Operative ist Aufgabe Ihrer Mitarbeiter/-innen.

Die konsequente Berücksichtigung der folgenden Aspekte unterstützt Sie bei Ihre Vorbereitung und der Übertragung von Verantwortung:

Führen im TQM-Zeitalter

- Aspekte zur erfolgreichen Übertragung von Aufgaben und Verantwortung an die Mitarbeiter/-innen -



INFORMATION	Welche Neuigkeiten gibt es für Ihre Mitarbeiter/-innen ? Welche <u>konkreten</u> Auswirkungen hat diese Information auf Ihre einzelnen Mitarbeiter/-innen ? Wurden Sie richtig verstanden ?
MOTIVATION	Welche Ziele sollen erreicht werden ? Welche Ziele sollen <u>nicht</u> erreicht werden ? Welcher Zusammenhang besteht zwischen den (Teil-)Zielen und der Unternehmens-Strategie ?
DELEGATION	Wer ist verantwortlich ? Wer hat welche Aufgaben innerhalb des Teams ? Wer unterstützt und steht bei Fragen zur Verfügung ? Wie erfolgt das Monitoring und Controlling ?
REKLAMATION	Was lief gut und was lief schlecht ? Welche <u>konkreten</u> Verbesserungen sind notwendig ? Wie kann das erfahrene Wissen auf andere Bereiche übertragen werden ?

FÜHRUNG / Führen im TQM-Zeitalter: Aufgaben und Verantwortung / Rev. 00
© K3 consult – GmbH & Co.KG
Stand: 01.2003 / Folie 1

Information:

Geben Sie Ihren Mitarbeiter/-innen frühzeitig alle Informationen, die diese im Zusammenhang mit der Tätigkeit, dem Projekt, der aktuellen Unternehmenssituation etc. benötigen. Besonders bei strategische Entscheidungen sind Sie der Botschafter Ihres Unternehmens. Geben Sie Ihren Mitarbeiter/-innen die Informationen, bevor diese die Neuigkeiten aus dem Internet oder internen „undichten Kanälen“ erfahren. Und beachten Sie dabei bitte, dass Sie die „Sprache“ Ihrer Mitarbeiter/-innen sprechen; fragen Sie nach, wie Ihre Botschaft verstanden wurde.

Do:

Vergessen Sie nicht, Ihren Mitarbeiter/-innen auch Hintergrundwissen („Warum“) mitzuteilen.

Don't:

Verteilen Sie Informationen nicht immer nur auf schriftlichen, elektronischem oder sonstigem technischem Wege.

Motivation:

Zeigen Sie Ihren Mitarbeiter/-innen auf, welcher persönliche und unternehmensweite Nutzen durch die effektive und eigenverantwortliche Mitarbeit entsteht, dass z.B. ein veränderter Prozess die Überstunden der Mitarbeiter/-innen deutlich reduziert.

Setzen Sie konkrete, nachvollziehbare Ziele - handeln Sie dabei nach dem **SMART**-Prinzip: Specific – measurable – achievable – relevant or realistic – traceable or time-based.

Verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeiter/-innen klar, welches Ziel bzw. welches Ergebnis auf keinen Fall erreicht werden darf; Sie schärfen dadurch den Blick Ihrer Mitarbeiter/-innen für das Wesentliche, Ihre Denk- und Handlungsweise sowie die übergeordneten Ziele und Strategien Ihres Unternehmens.

Do:

Erläutern Sie immer wieder und mit vielen Farben und Facetten den Zusammenhang zwischen einzelnen Aufgaben und Zielen mit der übergeordneten Organisationsstrategie.

Don't:

Gehen Sie nicht davon aus, dass gleiche Argumente bei Ihren Mitarbeiter/-innen identische Reaktionen hervorrufen. Begehen Sie nicht den Fehler zu glauben, dass Geld einzig und alleine der auslösende Motivationsfaktor ist; Geld alleine ist keine Motivation, solange das Umfeld nicht stimmt.

Delegation:

Machen Sie unmissverständlich klar, welche Person die Verantwortung für die Tätigkeit, das Projekt etc. hat; benennen Sie dazu stets einzelne Personen, aber nie Teams. Erläutern Sie Ihren Mitarbeiter/-innen, dass diese Einzelperson Ihr Ansprechpartner für Änderungen, das Controlling etc. ist und dass Sie von dieser Person auch erwarten, dass Sie von ihr rechtzeitig um Unterstützung oder Hilfe gebeten werden.

Stehen Sie den Verantwortlichen sowie dem gesamten Team als Coach und Mentor zur Verfügung. Fragen Sie in unregelmäßigen Abständen die Mitarbeiter/-innen nach dem Projektfortschritt und lassen Sie sich diesen vor Ort erläutern oder zeigen.

Do:

Verantwortung zu übernehmen heißt, Rechte und Pflichten wahrzunehmen bzw. wahrnehmen zu lassen. Zeigen Sie etwas Geduld und planen Sie für delegierte Aufgaben etwas mehr Zeit ein - es ist noch nie ein Meister vom Himmel gefallen.

Don't:

Lassen Sie keine Rückdelegation von Aufgaben zu. Fordern Sie Ihre Mitarbeiter/-innen dazu auf, den konkreten Unterstützungsbedarf zu formulieren und vereinbaren Sie einen endgültigen Abarbeitungstermin.

Reklamation:

Geben Sie auch Ihren Mitarbeiter/-innen die Gelegenheit, während oder nach einer Tätigkeit, eines Projektes etc. Kritik (sowohl positive als auch negative) zu äußern. Vereinbaren Sie schon bei der Übertragung der Verantwortung einen oder mehrere konkrete(n) Review-Termin(e) und halten Sie diesen ein. Im Sinne einer „lernenden Organisation“ laden Sie weitere Mitarbeiter/-innen ein, um diesen eine Gelegenheit zum Austausch und zum Lernen zu ermöglichen. Machen Sie diesen Review-Termin zu einer Veranstaltung Ihrer Mitarbeiter/-innen und hören Sie zu.

Do:

Vereinbaren Sie unverzügliche Verbesserungs- oder Innovationsmaßnahmen mit Ihren Mitarbeiter/-innen aufgrund deren Feedback's – und setzen Sie diese ebenso unverzüglich um.

Don't:

Lassen Sie keine Pauschal-Kritik zu. Fordern Sie diese Kritiker dazu auf, innerhalb eines überschaubaren Zeitrahmens Ihnen konkrete Lösungsideen zu präsentieren. Vereinbaren Sie sofort einen Präsentationstermin und seien Sie offen für die dort aufgezeigten Ideen.

Führen im TQM³-Zeitalter – Vermeidung von Rückdelegation

Die klare Zuordnung und Wahrnehmung von Verantwortung ist ein Kernproblem moderner Führungstätigkeit. Das zwar theoretisch unbestritten, in der Praxis aber mit vielen Fallstricken verbunden. Und so kommt es immer wieder – offen oder verdeckt – zu einer Rückdelegation. Bei Lichte besehen bedeutet Rückdelegation aber nichts anderes als ein Offenbarungseid bezüglich der Führungsfähigkeit aller Betroffenen. Daher sollten die Übertragung von Verantwortung gründlich bedacht und vorbereitet werden.

Warum entsteht Rückdelegation?

Aus den unterschiedlichsten Gründen übertragen wir unseren Mitarbeiter/-innen immer mehr Verantwortung und Eigenständigkeit für ihre Arbeitsbereiche. Die Hauptgründe dafür wurden im Rahmen der gesamten TQM-Diskussion immer wieder transparent gemacht:

- Höhere Eigenmotivation aller Beteiligten
- Effiziente und zielgerichtete Umsetzung von Aufgaben
- Konzentration auf das Wesentliche (Stichwort: Prozess-Ownership = persönliche Verantwortung für einen definierten Prozess)

Die klare Übertragung von Aufgaben wird in der Praxis dann zum Problem, wenn die „neuen“, zum Teil unausgesprochenen Regeln nicht eingehalten werden, wobei die Regeln an sich nicht neu sind, sondern nur ihre konsequente Anwendung und Umsetzung.

Rückdelegation entsteht, wenn die Führungskräfte „übersehen“ haben, aktionsauslösend zu informieren und zu delegieren. Für die Mitarbeiter/-innen entsteht dadurch während der Aufgabenbearbeitung ein „Aufgaben-Vakuum“, das sie alleine nicht durchdringen und lösen können. Der schnellste und einfachste Weg zur Lösung scheint somit nur noch der Weg „zurück zum Auftraggeber“, dem Vorgesetzten.

Diese scheinbare Lösung vermeidet und verhindert jedoch einen existentiellen Schritt: Die Bereitschaft zur permanenten Weiterentwicklung in allen Bereichen und auf allen Ebenen.

³ TQM: Total Quality Management

Welche Formen der Rückdelegation gibt es und wie können Sie sich wappnen?

Gehen Sie bitte davon aus, dass Ihre Mitarbeiter/-innen die Rückdelegations-Techniken nicht gezielt und bewusst einsetzen, sondern dies hauptsächlich unbewusst erfolgt. Die genannten Variationen tauchen ebenso stets in Abwandlungen und/oder Kombination miteinander auf:

Führen im TQM-Zeitalter

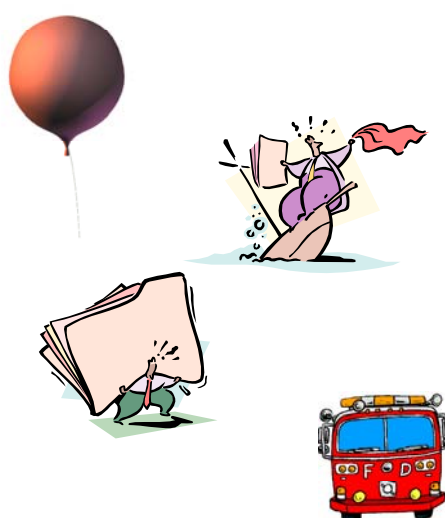
- Variationen der Rückdelegation -


Luftballon - Technik

Alle-in-einem-Boot - Technik

Schuldkomplex - Technik

Feuerwehr - Technik





FÜHRUNG / Führen im TQM-Zeitalter: Rückdelegation / Rev. 00
© K3 consult – GmbH & Co.KG
Stand: 02.2003 / Folie 1

LUFTBALLON- TECHNIK:	Definition:	Die Mitarbeiter/-innen bauschen das Thema oder Problem so auf, dass scheinbar nur noch Sie in der Lage sind, das Thema zielgerichtet zu bearbeiten.
	Lösungsstrategie:	Lassen Sie sich nicht verunsichern, denn Sie hatten unmissverständlich die Ziele kommuniziert.
	Do:	Verdeutlichen Sie nochmals die <u>wesentlichen</u> Ziel der Aufgabe und welche Teilaufgaben darin eingebettet sind. Nehmen Sie fachlich und sachlich die „heiße Luft“ aus der Diskussion.
	Don't:	Lassen Sie sich nicht vom ursprünglichen Ziel ablenken.

ALLE-IN-EINEM-BOOT-TECHNIK:	Definition:	Die Mitarbeiter/-innen skizzieren Ihnen den „Worst-Case“ und verdeutlichen Ihnen somit jene Konsequenzen, für die letztendlich Sie verantwortlich sind.
	Lösungsstrategie:	Lassen Sie sich nicht verunsichern, denn Sie hatten unmissverständlich die Rollen und Aufgaben der beteiligten Personen – inklusive Ihrer eigenen Person – definiert.
	Do:	Verdeutlichen Sie nochmals, welche <u>konkreten</u> Aufgaben und Funktionen alle Beteiligten übernehmen müssen. Bieten Sie Ihren Mitarbeiter/-innen Ihre Unterstützung an, damit diese ihren eigenen Beitrag zur Lösung erfüllen können.
	Don't:	Lassen Sie nicht zu, dass Verantwortung innerhalb des Teams auf die Person „abgewälzt“ wird, die nicht Nein sagen kann.

SCHULDKOKMPLEX-TECHNIK:	Definition:	Die Mitarbeiter/-innen verdeutlichen Ihnen, dass Sie persönlich die aktuelle Situation mitverursacht haben und Sie dadurch eine moralische Verpflichtung zur eigenverantwortlichen Problemlösung haben.
	Lösungsstrategie:	Lassen Sie sich nicht verunsichern, denn Sie kennen Ihren Anteil und Beitrag an der augenblicklichen Situation sehr genau, da ein integraler Bestandteil Ihrer Tätigkeit in der permanenten kritischen Selbstreflexion besteht.
	Do:	Verdeutlichen Sie nochmals, welcher <u>Entstehungsweg</u> zu der augenblicklichen Situation geführt hat.
	Don't:	Lassen Sie es nicht zu, dass eine fachlich geführte und strukturierte Diskussion zu einer Suche nach dem „Schuldigen“ gemacht wird.

FEUERWEHR-TECHNIK:	Definition:	Die Mitarbeiter/-innen lassen gesetzte Termine und/oder Meilensteine unverrichteter Dinge verstreichen, so dass Sie sich anschließend um den „Brandherd“ kümmern müssen, um noch schlimmere Folgen zu vermeiden.
	Lösungsstrategie:	Lassen Sie sich nicht durch Terminüberschreitungen überraschen, denn Sie behalten den Überblick über die einzelnen Arbeits- oder Projektschritte und kennen Szenarien, um im „Ernstfall“ handlungsfähig zu bleiben.
	Do:	Planen Sie bei der Terminierung ganz bewusst zeitlichen Spielraum ein und geben Sie somit Ihrem Mitarbeiter/-innen die Möglichkeit zu lernen. Vergewissern Sie sich während der Projekt- oder Aufgabendauer immer wieder, ob der Zeitrahmen eingehalten wird.
	Don't:	Warten Sie nicht, bis Ihre Mitarbeiter/-innen Ihnen den Zeitverzug mitteilen.

Wie vermeiden Sie die Rückdelegation langfristig?

Als Führungskraft gehört es zu Ihren Aufgaben, die Ziele Ihres Organisationsbereiches zu definieren sowie die zur Umsetzung und Zielerreichung notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Eine der zentralen Ressourcen zur Strategie-Umsetzung bilden Ihre Mitarbeiter/-innen ebenso wie die Gesamtstruktur Ihres Organisationsbereiches, z.B. Verantwortlichkeiten, Projektmanagement, Zeitmanagement etc.

Ein Teil Ihrer Mitarbeiter/-innen wird – bewusst oder unbewusst – besonders dann auf die verschiedenen Variationen der Rückdelegation zurückgreifen, wenn Sie als Führungskraft für die folgenden Aussagen anfällig sind:

- „Ich weiß es besser als meine Mitarbeiter/-innen.“
- „Ich will über jedes Detail informiert sein/werden.“
- „Ich kann alles besser als meine Mitarbeiter/-innen.“

Lassen Sie nicht zu, dass Sie in die „Rückdelegations-Falle“ tappen und anschließend die delegierten Aufgaben selbst durchführen und umsetzen. Beobachten Sie sich selbst, wie Sie auf die verschiedenen Rückdelegations-Techniken reagieren.