

OLAF KESER-WAGNER

Von Frays Str. 9 | 81245 München | +49 (0) 89 454 713 56 | olaf@keser-wagner.de

WIE MACHE ICH MEINE MITARBEITER VERANTWORTLICH?

VON DER DELEGATION ZUR PERSONALENTWICKLUNG – VOM AUFTRAGSEMPFÄNGER ZUM EIGNER

Viele Führungskräfte jammern darüber, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wären nicht verantwortungsvoll. Sie müssten sich ständig um die Belange ihrer Mitarbeiter kümmern und kämen damit nicht zu den eigentlich wichtigen Aufgaben, die sie als Führungskraft inne hätten. Oder aber ganze Projekte seien gefährdet dadurch, dass Mitarbeiter nicht mitdenken und sich nur auf ihren kleinen Aufgabenbereich konzentrieren, ohne die Auswirkungen auf das Gesamtprojekt sehen zu können.

Gleichzeitig kommt noch dazu, dass sich häufig die Rahmenbedingungen in den Projekten ändern und eine gestern noch positiv beurteilte Situation heute bereits zu einer Krise führen kann.

Sie kennen das?

Sie wollen das ändern?

VON DER DELEGATION ZUR EIGNERSCHAFT

Götz Werner, der Gründer von dm-Drogeriemarkt, sagte 2008 in einem Vortrag „Als mir klar wurde, dass ich irgendwann 1000 Filialen habe und die Führungskräfte immer zu mir kommen und mich fragen: Herr Werner, was machen wir mit ...? Als mir klar wurde, dass 24 Stunden am Tag nicht ausreichen, um diese Fragen alle zu beantworten, entschloss ich mich, jedem, der mit einer Frage kommt, zwei zusätzliche Fragen mit auf den Weg zu geben.“ Das habe ihn viel Überwindung gekostet, aber es war einer der Grundsteine für die Führungskultur bei dm. Mit diesen Fragen schaffte Werner es, dass innerhalb eines Monats sich die Verantwortlichen bewusst waren: „Wenn Du mit einer Frage zum Werner gehst, hast Du hinterher mehr Probleme als vorher – also suche selbst nach Wegen“¹. Das wesentliche an dieser Entwicklung war der Mut zu einer Fragekultur. Nicht dass sich Werner damit den Eingriff in die Bereiche verhindert hätte – er durfte ja weiterhin seine Meinung kund tun. Aber als deutlich wurde, dass die Fragen ernst genommen wurden und vertieft wurden, konnte es gelingen, dass heute die Filialleiter große Verantwortung tragen und sehr viel Eigenständigkeit beweisen. Die Voraussetzung dafür: es müssen die richtigen Fragen gestellt werden. Was aber sind die „richtigen Fragen“?

Um es gleich vorweg zu nehmen: Es braucht etwas Zeit und Mut eine Fragekultur einzuführen – denn es geht um Menschen und um deren Verhaltensweisen. Gleichzeitig erscheint es sehr einfach. Aber die wesentliche Veränderung muss in Ihnen stattfinden.

HIRNFORSCHUNG

Aus der Hirnforschung der letzten Jahre wissen wir, dass unser Hirn ein „Speicherorgan“ und ein „Filter“ als eine „Denkfabrik“ ist. Dieses Organ hat – aufgrund der persönlichen Erfahrungen seines Besitzers oder seiner Besitzerin – bestimmte Annahmen stärker ausgeprägt und andere schwächer. Das geschieht durch Ausprägung

¹ <http://www.adz-netzwerk.de/Unternimm-Dich-selbst-Unternimm-fuer-andere.php>

von „Datenautobahnen“ mit Hilfe der Nervenzellen und ihrer Verbindungen zu anderen Nervenzellen über sogenannte Synapsen.²

Mit diesen Datenautobahnen tendieren wir dazu, uns bekannte und auch neue Situationen zu beurteilen – durch unsere sehr persönliche Brille. Diese Brille ist leider unsichtbar, zeigt sich jedoch in vielen Verhaltensweisen und eben „Denkweisen“. Ein mögliches Werkzeug, diese Brille darzustellen, ist die MotivStrukturAnalyse® (MSA)³, die die eigene Einschätzung und die Ausprägung der eigenen Brille in einem psychologischen Testverfahren misst und darstellt.

Die Hirnforschung hat aber auch gezeigt, dass wir fähig sind, auch im hohen Alter noch Neues zu lernen und unsere Denk-Strukturen zu verändern. Dies benötigt aber – und das ist das schwierige daran – echte, körperliche Sinneserfahrung. Wenn möglich, sogar wiederholt und eintrainiert, sodass sich die neuen Synapsen auch bilden können und für spätere Situationen zur Verfügung stehen. Eine hilfreiche Methode dafür ist das Züricher Ressourcen Modell® (ZRM)⁴. Es arbeitet nicht nur mit der Erarbeitung von Zielen, sondern verankert diese auch bis in körperliche Erinnerungsanker hinein.

VERANTWORTUNG – WAS IST DAS?

In zahlreichen Workshops habe ich Mitarbeiter in Teams nach ihrer Rolle und ihrer Verantwortung gefragt. Jeder ist sich dabei sicher, dass er seine Rolle einigermaßen gut kennt und weiß, was Verantwortung bedeutet. Wenn Sie aber nach einer konkreten Definition fragen – erst recht im interkulturellen Kontext – dann bekommen Sie von jedem Mitarbeitenden eine etwas andere Antwort. Das ist nur verständlich und menschlich: Nach der oben geschilderten Brille beurteilt jeder die möglichen Situationen sehr unterschiedlich.

Ein erster Schritt, die Mitarbeiter in Verantwortung zu bringen – besteht darin, dass man einen gemeinsamen Kernbegriff sich erarbeitet hat, an dem konkret zu erfragen ist, ob und wie jeder seine Verantwortung definiert.

Entstanden ist eine Beschreibung, die sich in einem Satz zusammenfassen lässt:

ICH KANN, WILL UND SOLL ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN UND KENNE KONSEQUENZEN.

Zu jedem der einzelnen Begriffe gibt es eine kleine Erläuterung:

ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN UND KONSEQUENZEN KENNEN

Grundlegende Voraussetzung, dass jemand Verantwortung übernehmen kann, ist die Tatsache, dass er in Bezug auf die Aufgabe Entscheidungen treffen kann. Dabei steckt bereits im Begriff der Entscheidung auch die Scheidung. Die Scheidung von anderen, zielführenden Wegen. Sonst handelt es sich nicht um eine Entscheidung, sondern um eine Notwendigkeit!

Eine Entscheidung muss sich also mit Konsequenzen befassen: sowohl den positiven (andere zielführende Wege) als auch den negativen. Und die Negativen kann ich sehr gut hinterfragen mit der einfachen Frage: „Was passiert, wenn diese Entscheidung nicht zum erwarteten Ziel führt?“

KÖNNEN UND SOLLEN

Um Entscheidungen treffen zu können, sind verschiedene Voraussetzungen zu erfüllen: Der Verantwortliche muss fachliche Fähigkeiten haben, um die Thematik zu verstehen. Er muss aber auch soziale Fähigkeiten haben,

² Vgl. <http://www.br-online.de/br-alpha/geist-und-gehirn/index.xml>

³ http://www.msaprofile.de/doc/MSA_AnwendungsInfo.pdf

⁴ <http://www.netzwerk-gemeinsinn.net/content/view/504/46/>

um im Verbund mit den Teammitgliedern, den Kunden, den Lieferanten so zu agieren, dass er seine Entscheidungen dort vertreten kann. Dies bezeichne ich als das KÖNNEN.

Außerdem muss der Verantwortliche sehr präzise wissen, was am Ende erwartet wird. Nehmen wir zum Beispiel einen Koch in einem Restaurant: Er muss wissen, was der Kunde erwartet. Der Kunde ist ja kundig und kann also das Produkt auch beurteilen. Jedoch der Kunde misst es mit seinen eigenen Maßstäben. Diese Maßstäbe bestimmen das SOLLEN ganz enorm.

Selbstverständlich spielen auch kulturelle Kenntnisse eine Rolle. In einem China-Restaurant wird man nichts italienisches zu Essen bestellen. Und in Indien sind die Rahmenbedingungen für den Bau eines Kraftwerks andere, als in Holland... Es gibt folglich unausgesprochene Qualitätskriterien, die sich auf den Prozess und den Dialog zwischen den Teilnehmenden auswirken.

WER BITTE SCHÖN IST ICH?

Häufig leidet die Delegation von Verantwortung bereits daran, dass sie auf zu viele Schultern verteilt wird. Unklare Trennung der Verantwortungsbereiche zwischen mehreren Teammitgliedern führt im Falle eines Fehlers oft zu Schuldzuweisungen und stundenlangen Diskussionen, weil jeder davon ausgeht, der Andere habe doch diese Verantwortung gehabt.

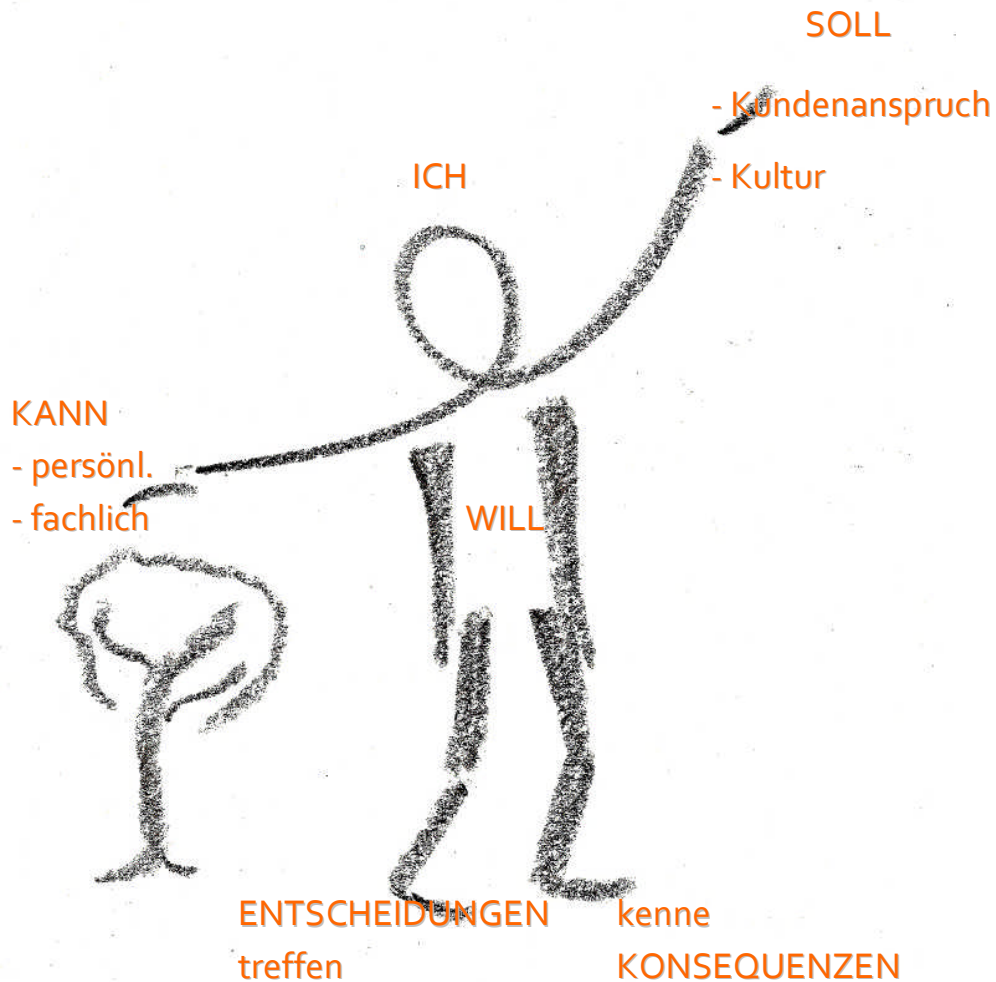
Entscheidend für eine Verantwortungskultur ist die klare Tatsache, dass Menschen zur Verantwortung Ja sagen müssen: Und das heißt erst mal, dass es zumindest eine Telefonnummer, einen Platz im Büro, einen konkreten Namen – sprich einen Menschen gibt, den man auch Fragen kann. Schließlich hat Verantwortung ja etwas mit Antworten zu tun – und die gibt nun mal der Mensch und nicht der PC oder ein Modell.

DAS WOLLEN

Häufig wird davon ausgegangen, dass die Führungskraft dem Mitarbeiter die Verantwortung einfach übertragen könne. Ich habe oft nachgefragt, ob Führungskräfte ihren Mitarbeitern Verantwortung übertragen, wenn Sie den Eindruck haben, diese wollten Verantwortung definitiv nicht übernehmen. Aussagen wie „Wir müssen leider“ oder „Am liebsten überhaupt nicht“ sind dann erste Reaktionen. Diese Aussagen weisen jedoch darauf hin, dass die Führungskraft sich der Konsequenzen bewusst ist (was ja schon mal ein guter Hinweis auf ihre Verantwortlichkeit ist). Das Wollen entsteht als ein Gefühl von Evidenz zwischen den fünf anderen Feldern: Entscheidungen – Konsequenzen – Können – Sollen – ICH.

Das Wollen hängt sehr davon ab, mit welcher persönlichen Brille der Mitarbeitende die ihm zu delegierende Aufgabe betrachtet. Häufig habe ich erlebt, dass Mitarbeiter sagten: Ich kann nicht anders, sonst verliere ich meinen Job“ Das ist einerseits richtig. Vor dem Hintergrund des oben geschilderten Verantwortungsbegriffes zeigt es aber auch: Der Mitarbeiter übernimmt für sein Leben eine höhere Verantwortung als für das Projekt. Seine Entscheidung, die Verantwortung nicht zu übernehmen, hätte die Konsequenz, dass er seinen Job verlöre. Da er aus der Verantwortung für seine Familie diese Konsequenz nicht tragen will, sagt er – eben ohne ein entsprechendes Evidenz-Gefühl – Ja zu der Verantwortung. Eine daraus resultierende Folge ist die Schuldzuweisung auf andere, die nicht rechtzeitig geliefert haben oder nicht richtig informiert haben etc.

MITARBEITER ALS EIGNER – ERICH DER EIGNER



DAS MAGISCHE DREIECK UNTERSTÜTZT DEN KLÄRUNGSPROZESS

Es hat sich als außerordentlich hilfreich erwiesen, Verantwortungsbereiche in drei verschiedene Kategorien und Kombinationen aus diesen zu Clustern: Inhaltsverantwortung, Prozessverantwortung, Beziehungsverantwortung. Jeden Prozess, den wir anstoßen, jedes Projekt, das wir durchführen, jedes Produkt, das wir erstellen, unterliegt einerseits einer klaren Zielsetzung (Inhalt), andererseits einem Produktionsprozess. Darüber hinaus aber ist es vollkommen einleuchtend, dass der Prozess zur Erreichung des Ziels auf diejenigen Menschen abgestimmt sein muss, die diesen Prozess mitgestalten. Neben der Ziel- oder Inhaltsverantwortung und der entsprechenden Prozessverantwortung gibt es also auch noch eine Beziehungsverantwortung.

Ein ähnliches Dreieck ist das bekannte „Time – Cost – Quality“⁵-Dreieck. Sie können Time mit Prozess gleichsetzen, Cost mit Inhalt und Quality mit Beziehung. Es gibt noch mehr solcher „magischen Dreiecke“, die jedoch deutlich machen: Es geht nicht um einen linearen Ablauf von Prozessen zu einem Ziel, sondern es geht immer um etwas mehr, was eben mit den beteiligten Menschen zu tun hat.

⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Project_triangle

ZWEI BEISPIELE

Im Rahmen eines Workshops mit Managern und Ingenieuren eines Anlagenbauers wurden kritische Punkte in der Zusammenarbeit konkret besprochen. Ziel war es, die Verantwortlichkeiten zu klären und zu verbindlichen Aussagen zu kommen. Im Vorfeld war die obige Definition von Verantwortung erarbeitet worden.

Ein Document-Manager ist für die Sammlung von Dokumenten aus den verschiedenen Abteilungen verantwortlich. Sein persönliches Problem äußert er als „Kommunikationsschwierigkeit mit den Ingenieuren“. Er hat eine überwiegende Prozessverantwortung: Aus einer Abteilung bekommt er die von ihm zu bearbeitenden Dokumente regelmäßig zu spät und nur auf großes Drängen und Nachfragen.

Über den oben geschilderten Verantwortungsbegriff wird nachgefragt, was er konkret getan habe. Er schildert seine Fähigkeiten mit Email, Telefon und sogar persönlichem Vorbeischauen, bis hin zu einem längeren Gespräch mit dem leitenden Ingenieur. Seine letzte Ausweichmöglichkeit erscheint allen nur noch in der Eskalation nach oben. Während des Gesprächs wurde sehr deutlich, dass er in seiner Formulierung ganz konkret schilderte, was er getan hat und welche Möglichkeiten und Wege er gesucht hat. Dabei wurde nachvollziehbar, wie er proaktiv mit seiner Aufgabe umging. Das Problem war nicht ein Kommunikationsproblem, sondern mangelnde Aktivität der Ingenieure, die mit Kommunikation nicht überwunden werden konnte.

Der leitende Ingenieur konnte ohne Probleme zugeben, dass die Prozessverantwortung des Document-Managers erfüllt war und das Scheitern der Aufgabe in seiner eigenen Verantwortung lag. Er trage die Inhaltsverantwortung für die Berichte und auch die Prozessverantwortung, dass diese Berichte rechtzeitig an den Document-Manager übergeben werden. Der Document-Manager nahm die Moderationskarte auf der das Ausgangsproblem stand und überreichte es mit der ernst gemeinten Frage: „Willst Du diese Verantwortung übernehmen?“

Der leitende Ingenieur fing an: „Ja, ... aber“ und erläuterte dann, warum er nicht dazu komme, die Berichte rechtzeitig zu verfassen. Alle Gründe die er nannte beschrieb er in „Du-Botschaften“ d.h. er machte andere Mitarbeiter verantwortlich, dass diese nicht rechtzeitig lieferten.

Während beim ersten Manager deutlich wurde, was er konkret und proaktiv unternommen hatte, zeigte sich beim zweiten Mitarbeiter, dass dieser sich seiner Verantwortung durch Beschuldigung von Anderen entzog. Es lag also kein „evidentes Wollen“ vor, obwohl KÖNNEN, SOLLEN, ENTSCHEIDUNGEN und KONSEQUENZEN klar waren.

DIE RICHTIGEN FRAGEN

Die hier geschilderte Idee der Eignerschaft lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Verantwortung kann nur dann effektiv delegiert werden, wenn man mit den beteiligten Menschen gemeinsam die richtigen Fragen bearbeitet.

Die Beteiligten müssen selbst die Antworten hervorbringen, sonst sind sie am Lösungsprozess nicht beteiligt und entziehen sich ihrer Verantwortung

Mit den Fragen nach KÖNNEN – WOLLEN – SOLLEN – ENTSCHEIDUNGEN – KONSEQUENZEN und der Klärung ob es sich überwiegend um PROZESS-, INHALTS- oder BEZIEHUNGSVERANTWORTUNG handelt entstehen gute Beschreibungen der Aufgaben und Klarheit, ob gegebenenfalls noch andere Mitarbeiter hinzugezogen werden müssen.

Das für mich Überraschende an diesen Prozessen war ein Erlebnis nach Beendigung eines solchen Workshops:

Der Projektleiter Paul, sein Stellvertreter Stefan und ein Logistik-Manager Ludwig sitzen nach dem Workshop und 2 Stunden Autofahrt noch im Büro. Der Projektleiter will eigentlich nach Hause und beschwerte sich vorher immer über ellenlange Diskussionen am Rande des Tages. Der Stellvertreter hat während des Workshops eine Email erhalten, aus der hervorgeht, dass ein bestimmtes Teil nicht rechtzeitig geliefert werden kann aufgrund logistischer Probleme. Er sagt dies seinem Projektleiter Paul. Dieser fragt Stefan: „Wer ist verantwortlich?“ Stefan: „Ludwig“ Ludwig nickt, sagt: „Wir haben morgen um 9:00 Uhr unsere Besprechung für die offenen Themen. Ich notiere mir das jetzt und um 11:00 Uhr morgen hast Du meinen Lösungsvorschlag!“. Paul sieht alle kurz an, nickt dann und sagt: „Dann kann ich ja jetzt nach Hause gehen“.

Die Größte Voraussetzung für diese Kultur, diese einfache, klare Absprache nicht zu missachten: Es ist das Vertrauen, dass der Projektleiter in die anderen Mitarbeiter steckt und den Entscheidungsfreiraum, den er ihnen gewährt. Dieses Vertrauen zu gestalten und zu leben, bedarf Ihres Mutes. Fangen Sie an – sie werden verantwortliche Mitarbeiter bekommen.

DER AUTOR



Olaf Keser-Wagner, Evokator, Dipl.-Ing., arbeitet als Unternehmens-Kultur-Entwickler in verschiedensten Organisationen mit dem 8x8. Dazu gehören internationale Konzerne mit Teamentwicklungsprozessen, städtische Unternehmen mit Leitbildentwicklungen und Führungskräfteprogrammen genauso wie Kindergärten und Schulen oder im Bereich Social Business das „Erfahrungsfeld Bauernhof“, dessen Vorsitzender er ist. Er lebt mit seiner Frau und zwei Kindern in München.

www.keser-wagner.de